

## MŮJ ŽIVOT V CUKROVARNICKÉM PRŮMYSLU – DÍL IV.

### Privatizace a rozvoj společnosti TTD (1992–2004)

MY LIFE IN SUGAR INDUSTRY – PART IV:  
PRIVATIZATION AND DEVELOPMENT OF TTD COMPANY (1992–2004)

Oldřich Reinberg

Po transformaci již samostatného cukrovaru Dobrovice na akciovou společnost v držení státu v roce 1990 jsme absolvovali první samostatnou řepnou kampaň. I přes velký boj o řepu se nám ji podařilo zabezpečit a nasmlouvat dostatečné množství. Podařilo se nám také nakoupit velké množství surového cukru od českých surováren. V roce 1992 vypsaly stát výběrové řízení na export cukru, které se nám podařilo vyhrát. A vyšší výroba cukru z řepy a dobře nakoupeného surového cukru nám umožnila export bílého zboží s dobrou profitabilitou a státní dotací. Tím se nám podařilo do prvních samostatných začátků vydělat slušné peníze.

Mohli jsme se v klidu zabývat přípravou privatizačního projektu. Po všech úvahách a návštěvách cukrovarů v Rakousku a v Anglii jsme se s mými kolegy rozhodli cukrovar Dobrovice privatizovat cestou zahraničního strategického investora. To nejlépe odpovídalo našemu plánovanému záměru, vybudovat stejně pěkný a velký cukrovar, který jsem viděl při svých návštěvách na západě. Kontaktoval jsem nejprve rakouskou a potom i anglickou cukrovarnickou společnost (Agrana a British Sugar) s nabídkou spolupráce a majetkového vstupu do Dobrovice. Jednání nebyla jednoduchá, nepanovala zde od začátku důvěra, byly zahájeny finanční, ekologické a průmyslové audity. Nakonec jsme se nedohodli, ale ze svého privatizačního záměru jsem neustoupil. A pak přišla náhoda, která se stala pro další vývoj osudovou a šťastnou. Od jedné tlumočnice, která pro nás pracovala, jsem dostal informaci o poměrně malé společnosti SDA (Sucreries Et Distilleries de l'Aisne), že její představitel pan Philippe Duval

se ohlíží po nějaké akviziční příležitosti ve východní Evropě. Jak mi později pověděl, preferoval Česko, neboť věděl, že naše cukrovary mají slavnou historii, šikovné cukrovarníky a podmínky pro pěstování řepy jsou dobré. Také mi řekl, že v roce 1968 navštívil tajně cukrovar v Mělníku, aby z pověření svého otce, ředitele cukrovaru Origny-sainte-Benoite společnosti SDA, zjistil reference o kostkárně Storch, která na Mělníku pracovala a kterou chtěla společnost SDA pořídit. Díky tomu určitou představu o českém cukrovarnictví měl.

Vycítil jsem příležitost a pana Duvala jsem kontaktoval s žádostí o vzájemné setkání. Tenkrát to bylo ještě s tlumočnicí, později jsem se zdokonalil v angličtině, která se na další léta stala naším jednacím jazykem. Pan Duval mne pozval do Francie, navštívil jsem ho v polovině roku 1991. Provedl mne cukrovarem v Origni, který byl v té době jednou ze dvou továren společnosti SDA. Součástí cukrovaru byl i lihovar vyrábějící pitný líh z obilí a melasy a byla zde i výroba fondánu. Cukrovar měl v té době zpracovatelskou kapacitu 8 tis. t řepy za den (dnešní kapacita je téměř 20 tis. t řepy za den) a proti našim cukrovarům byl čistý, výkonný a vyráběl kvalitní zboží. Mé jednání s panem Duvaletm probíhalo za přítomnosti pana Lerische, zemědělce a pěstitele řepy, který zastupoval francouzské družstevníky jako předseda v dozorčí radě SDA. Společnost SDA byla totiž družstevní společností, která byla a současný Tereos stále je vlastněn pěstiteli řepy, kterých je více než 12 000. Představil jsem náš cukrovarnický průmysl, zejména cukrovar Dobrovice

Obr. 1. Cukrovar v Dobrovici na začátku devadesátých let



Obr. 2. S Phillipem Duvaletm



a mým vlastním emotivním přístupem jsem se snažil vysvětlit mé cíle, mé přání a mé sny. Pan Duval a pan Lerisch poslouchali a uvěřili mi. Vsadili na člověka, který má svou vizi a ví, co chce a že to chce. Věděli, že jsem sice nezkušený, že nemám a nemohu mít představu, co vybudovat novou továrnu a novou společnost obnáší. Ale věděli také, že po tom toužím, že jsem s tou představou přišel já, ne oni. Byla to má aktivita. Stali jsme se spojenci už na tomto prvním setkání, spojenci, kteří mají společný cíl. Pro pány Duvala a Lerische byl kapitálový vstup do postkomunistického Československa z jejich pohledu riskantní. Jednak byli v té době jednou z prvních zahraničních společností, která kapitálově vstupovala na východ, tedy bez referencí, zkušeností a jakýchkoliv záruk, a jednak jsme pro ně byli v té době stále příliš mladou demokracií. Potřebovali proto přesvědčit své majitele, zemědělce a družstevníky, a získat jejich souhlas. V březnu 1992 se proto na jeden týden pronajalo letadlo a 600 francouzských pěstitelů řepy navštívilo ve třech dvoudenních turnusech cukrovar Dobruvice a Prahu. Cílem bylo provést je cukrovarem, seznámit je s pěstováním řepy u nás a ukázat krásnou Prahu, dokázat jim, že jsme stále schopnou zemí, ve kterou mohou mít důvěru. Pan Duval navštívil Dobruvici v předstihu již v prosinci roku 1991. Přijel automobilem Citroen i se svou rodinou a před vánočními svátky si prohlédl cukrovar v kampaňovém provozu. Vzpomínám si, že si on a jeho rodina při pochůzce cukrovarem umazali boty od bláta, za což jsem sklídl tehdy ještě mírnou výtku, že příště by se to nemělo opakovat. Jeho mírné pokárání mne na jednu stranu mrzelo, ale na druhou stranu bylo slovo příště jasným naznačením budoucí spolupráce.

V této době jsme nezávisle na těchto jednáních podepsali spolupráci s jednou francouzskou společností provádějící zemědělské služby, převážně setí a sklizeň cukrové řepy. Tato firma, Francocheque Agricole (FTA), dovezla moderní sklízeče řepy, které nahradily staré a nedokonalé třířádkové ruské sklízeče KS a byla startem nových, moderních a výrazně méně ztrátových sklízni řepy. FTA provádí své služby v oblasti zemědělského servisu a dodávky osiv dodnes a má sídlo v Dobruvici.

Na základě uzavřených dohod s SDA jsme mohli vypracovat privatizační projekt se vstupem zahraničního investora. Na vypracování projektu jsme si najali externí firmu Impuls International, ze strany TTD na projektu pracovali Ing. Jana Kořínková, ekonomka cukrovaru, Mgr. Vratislav Blecha, vedoucí obchodního oddělení, a já. Projekt navrhoval rozdělit majetek cukrovaru v poměru 49 % zahraničnímu investorovi, 20 % pro zemědělskou prvovýrobu, 10 % pro banku (Česká spořitelna) a 21 % pro drobné držitele investičních kuponů (DIK). V květnu 1992 byl příslušnými orgány privatizační projekt schválen, a tím se otevřela cesta k velmi dobré spolupráci mezi pracovním týmem pana Duvala a týmem cukrovaru Dobruvice, který jsem vedl. Hned v následujícím roce 1993 byla zahájena modernizace cukrovaru Dobruvice a realizována investiční výstavba ve výši 400 mil. Kč. Cílem bylo zvýšení zpracovatelské kapacity řepy z 1 tis. na 4 tis. t·d<sup>-1</sup>. V roce 1993 byly 400 mil. Kč velké peníze a musely se hledat cesty rozumného a efektivního financování, protože investiční úvěry se v této době poskytovaly na úrok kolem 20 %. Za tím účelem bylo jednáno s Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj (EBRD) se sídlem v Londýně. Ta vstoupila do naší společnosti, nově pojmenované Cukrovar a rafinerie cukru Dobruvice TTD, a. s., s kapitálovým vkladem 100 mil. Kč, SDA navýšilo kapitál společnosti částkou 300 mil. Kč. Po několika letech přítomnosti EBRD v naší společnosti a po stabilizaci finanční situace převedla EBRD svůj kapitálový podíl po dohodě s SDA malé německé

Obr. 3. Příjem řepy – pevný plavící bod byl vybudován v roce 1993



Obr. 4. Budování prací linky v dobrovickém cukrovaru (1993)



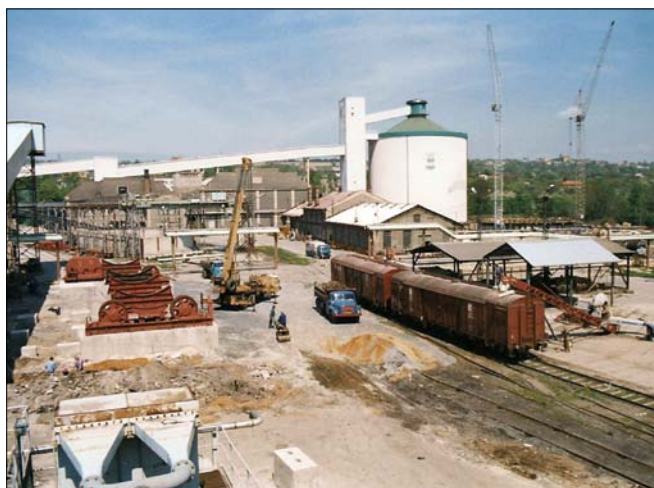
cukrovarnické společnosti ZAG (Zuckeraktionen Gesellschaft m. b. h.), protože SDA chtěla své kroky v podnikání v ČR sdílet s dalším nadnárodním partnerem, konzultovat činěná rozhodnutí, získávat společně zkušenosti a rozložit rizika. Tato společnost byla bohužel později koupena německým cukrovarnickým koncernem Nordzucker, A. G., a tím vzájemné vztahy mezi francouzským a německým akcionářem výrazně ochladly. Nordzucker se stáhl ze svých výkonných i řídicích aktivit, akcionářem však zůstal. Po těchto akciových změnách a navyšování jmění se vlastnické podíly ustálily na 62 % pro společnost SDA (současný Tereos), 35,5 % pro Nordzucker a 2,5 % pro DIK.

Investiční výstavba byla realizována především nákupem zařízení z druhé ruky z cukrovarů ve Francii, Německu, Anglii a z některých dalších zemí. Vzhledem k několikanásobným kapacitním změnám bylo nutné provést kompletní výměnu strojního a technologického zařízení. Od samého počátku jsem bránil nádherné historické budovy našeho cukrovaru, které měly dle názoru některých projektantů ustoupit ve prospěch dnes obvyklých a nevzhledných plochých budov. Vždyt zde stojí i původní historická budova z roku 1831, která má hrázděné zdivo a ve které byl umístěn první historický cukrovar. Tato budova krásně vstup do cukrovaru a dnes je v ní umístěna závodní kuchyně a jídelna pro pracovníky. Všechny historické

Obr. 5. Montáž řízkolisů (1993)



Obr. 6. Dvůr v době rekonstrukce závodu



budovy nakonec stojí, určitou cenou za to je, že některá zařízení (odparky, extraktory, majšky) jsou umístěna vně těchto budov. Na místě původní staré vápenky a složišti vápence se dokonce podařilo vybudovat pěkný okrasný park.

Jednou z největších investic v roce 1993 bylo vybudování plynové kotelny, kdy šest uhelných kotlů na hruboprach bylo nahrazeno dvěma plynovými kotli z anglického uzavřeného cukrovaru v Peterborough. Každý kotel byl o výkonu 50 t páry za hodinu, s tlakem přehřáté páry 45 barů. Byla to obrovsky náročná investice, demontované kotle z anglického cukrovaru byly dopraveny kamionem zafixované v ocelové konstrukci jako monobloky, tzn. vcelku do přístavu v Anglii, dále námořní lodí do Hamburku, kde byly přeloženy na říční loď, aby po Labi dopluly do přístavu v Mělníku. Odtud opět kamiony do Dobrovice, kdy se po trase Mělník – Dobrovice musely řešit četné překážky, např. přechodná demontáž závor na železničních přejezdech, zastavení dálničního provozu, prořezání stromových alejí ve vlastnictví České vlády atd. Součástí této „secondhandové“ kotelny byl i turbogenerátor na výrobu elektrické energie o výkonu 8 MWh. Výstavba „anglické kotelny“ v Dobroviči byla komplikovaná i administrativně, kdy se musely složitě opatřit bezpečnostní pasporthy na české podmínky, odlišné napětí turbogenerátoru, musela být též vyřešena technická odlišnost závitů whitworthových

Obr. 7. Montáž bubnového extraktoru RT



Obr. 8. Z rekonstrukce varny, nové zrněče



a metrických. Vše se však vyplatilo, kotle i turbogenerátor po několika budoucích rekonstrukcích slouží dodnes a definitivně tak byl vyřešen obrovský problém se smogem a prachem.

Samostatnou kapitolou této investice bylo vybudování plynové přípojky do města Dobrovice a cukrovaru. V roce 1993 totiž plyn v Dobroviči nebyl zaveden. Byla to velmi složitá administrativní práce. Museli jsme vypracovat plán plynofikace, který se týkal nejen cukrovaru, ale i města a občanů, a museli jsme pro investora, České plynárenské závody, zajistit povolení pro položení plynového potrubí v pozemcích fyzických i právnických osob. Jednání byla složitá, jednalo se převážně o zemědělskou půdu. V jednom případě, kdy majitel nesouhlasil s položením potrubí do jeho zemědělského pozemku, jsme museli pro další zdárný průběh plynofikace jeho pole obejít i za cenu vyšších nákladů.

Další významnou investicí v tomto roce byla výstavba sila na 20 tis. t cukru od české firmy TAKO (Tažené konstrukce Pardubice). Ta byla ihned po pádu železné opony schopna konkurovat cenou a kvalitou renomovaným zahraničním firmám z Německa, Francie, Polska. TAKO pro nás později realizovalo výstavbu i dalších sil v Dobroviči a Českém Meziříčí, výstavbu čistíren odpadních vod a dalších staveb s přepjatým betonem.

Důležitou investicí bylo postavení řepné laboratoře pro výkup řepy, která byla doslova revoluční změnou v dosavadním systému

nákupu řepy pouze primitivním odhadem, nebo tzv. výkupem na pasové váze řepných, sladkých řízků. Dalšími nutnými investicemi v roce 1993 pro zvýšení kapacity bylo nové praní řepy, řezačky řepy Putsch a řepný bunkr, extraktor RT s kapacitou 3 000 t·d<sup>-1</sup> ř., epurační linka, 2 tělesa odparky Robert, odstředivky na cukr, chladičí věže, šťavní filtry Grand Pont a mnoho dalších zařízení.

Jak již bylo řečeno, veškeré investované zařízení bylo pořízeno nákupem z druhé ruky a před zamontováním na místo musela proběhnout údržba starého secondhandového zařízení a domácí výroba některých zničených dílů. Byly to obrovské investice v jediném roce mezi dvěma kampaněmi s již použitým, a pro nás neznámým zařízením. I přes přítomnost francouzského zkušeného pracovníka byla kampaň pro naše zaměstnance, techniky, manipulanty i vedení velmi náročná. Všechno jsme se učili a na sto procent zde platilo pravidlo „chybami se člověk učí“. A těch chyb bylo opravdu hodně. Kampaň byla dlouhá 137 dnů a místo plánovaného zpracování 4 000 t·d<sup>-1</sup> bylo dosaženo pouze 2 700 t·d<sup>-1</sup>. Byla to jediná kampaň v mém životě, kdy nebyla zpracována veškerá řepa. Naštěstí jí nebylo mnoho, a tudíž to pro nás nebylo fatální. Zemědělcům jsme samozřejmě nezpracovanou řepu uhradili. Jak už to v životě bývá, vyčerpávající kampaň nám dala obrovské zkušenosti a znalosti. V průběhu této „těžké kampaně“ jsem si uvědomil, že některým pracovníkům chybí motivace a dostatečný zájem o překonávání problémů. Až do této kampaně se pracovalo dle staré pracovní doby a bez motivačních systémů odměňování. To se muselo změnit. Zavedl jsem nový mzdový systém a pro všechny pracovní kategorie vypsal vysoce motivační bonusy v závislosti na plnění stanovených cílů, osobních výsledků, odpovědnosti a dalších stěžejních kritérií. Mzdový systém včetně motivačních bonusů byl implementován do kolektivních smluv mezi odborovou organizací a vedením společnosti. Systém byl postupně upravován dle nově vznikajících úředních předpisů a zákonů, vylepšován ve prospěch pracovníků a v obdobné podobě slouží dodnes. Hned v dalším roce této těžké doby začal přinášet své ovoce, pracovníci si rychle osvojili naše pravidlo – za dobré výsledky a dobrou práci dobrá odměna.

Po náročné kampani bylo rozhodnuto pro následující rok 1994 investice utlumit, stabilizovat stávající stav, odstranit chyby, vylepšit provoz a kvalitu nově instalovaného zařízení. Během roku byla organizována četná školení pracovníků, včetně odborných školení ve Francii. Následující kampaň 1995 již přinesla uspokojivé výsledky, které umožnily pokračování modernizace a investic.

Na trhu s cukrem panovalo v letech 1990–2004 v ČR vysoce liberální prostředí, neexistovala žádná pravidla, neexistovala ochrana hranic, dovozní cla byla nulová a exportní možnosti byly omezené vzhledem k vysoké celní ochraně zemí EU. Jedinou celní ochranou proti dovozům cukru do ČR byla velmi nízká, ale české cukrovary devastující cena cukru na trhu. I tak však okolní země i země EU vyvážely do ČR své přebytky, které jen zhoršovaly situaci. Důsledkem byla zoufalá finanční situace většiny cukrovarů, které nebyly schopny přežít a jeden za druhým ukončoval svou činnost. V roce 2004 tak zůstalo v Čechách 11 posledních cukrovarů. I v těchto těžkých dobách jsme v Dobrovici nadále investovali až do roku 2004, kdy jsme chtěli být dobře připraveni na vstup do EU mezi vyspělé

Obr. 9. Oprava budovy zámku, sídla administrativy podniku



západoevropské cukrovary. Dařilo se investovat, modernizovat a zvyšovat zpracovatelskou kapacitu, která nahrazovala kapacity zpracování řepy uzavíraných cukrovarů. Postupně byla opět s použitím nakoupeného zařízení z druhé ruky ze západoevropských cukrovarů rekonstruována odpařovací stanice, varny cukru, zabudovány další plynové kotle české výroby. Stávající extraktor DDS byl nahrazen druhým extraktorem RT, byla vybudována sušárna řepných řízků s výrobou sušených granulí (krmivo). Bylo postaveno další silo na 30 tis. t cukru, instalovány řezačky řepy Maguin a BMA, byla zvětšena a zdokonalena filtrace šťáv, zabudována nová změkčovací stanice cukerních šťáv, ČOV atd. V kampani 2003 jsme tak měli instalovanou kapacitu zpracování řepy v Dobrovici 11 tis. t řepy za den.

Investice však nesměřovaly jen do cukrovaru. Se stoupající výkonností závodu jsme začali mít problémy s ekologickými dopady našeho hospodaření na město, jeho obyvatele a okolí. Jednalo se zejména o hluk, dopravu, prašnost a zápach. Každý rok tak musela být z celkových investic vyčleněna částka na řešení problémů životního prostředí. Nahrazovali jsme hlučná zařízení tiššími, zhotovovali jsme protihlukové stěny, vybudovali dva silniční obchvaty za 180 mil. Kč odvádějící automobily s řepou mimo městskou zástavbu a okolní obce, zpevnili jsme prašné plochy a zabudovali lapače prachu a odstraňovali zápach.

Obr. 10. Výstavba sila na 30 tis. t cukru (1996); nová dobrovická vápenka

