

MŮJ ŽIVOT V CUKROVARNICKÉM PRŮMYSLU – DÍL V.

Další rozvoj společnosti a má práce v nevládních organizacích

MY LIFE IN SUGAR INDUSTRY – PART V:
CONTINUED COMPANY DEVELOPMENT AND MY WORK IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Oldřich Reinberg

Nezbytnou součástí rozvoje dobrovické společnosti byla i celá řada akvizic, která nám umožňovala postupně získávat trh s cukrem, základní surovinu – cukrovou řepu a největší odborníky cukrovarnického průmyslu. V roce 1996 byla na prodej Pražská cukerní společnost, která nebyla privatizována a byla v majetku Fondu národního majetku. Její prodej byl organizován formou veřejné soutěže s podáním cenové nabídky v uzavřené obálce. Soutěž jsme vyhráli a získali tak 6 továren Pražské cukerní společnosti, tři z nich byly funkční a pracovaly – Mělník, Zvoleněves a Úžice a tři byly uzavřené – Čakovice, Klobuky v Čechách a Kostelec nad Labem. Společnost byla kromě managementu v továrnách řízena početným podnikovým ředitelstvím o 70 lidech, které bylo umístěno ve velké budově v Čakovících. Postupně jsem převzal vedení společnosti s mým dobrovickým týmem. Podnikové ředitelství bylo zrušeno a celý komplex zchátralého čakovického cukrovaru včetně budovy podnikového ředitelství byl rozprodán desítkám firem, které postupně jednotlivé části cukrovaru opravily a začaly tam podnikat. Nechali jsme si pouze dvě cukerná síla, každé s kapacitou 10 tis. t, a ty máme dodnes. Stejně tak jsme rozprodali i nefunkční a zdevastovaný cukrovar v Kostelci nad Labem. Při jeho prodeji jsem si uvědomil, jakou chybu udělalo vedení Pražské cukerní společnosti, když rozhodlo o uzavření právě cukrovaru v Kostelci nad Labem. Tento závod měl totiž ve srovnání s ostatními továrnami této společnosti ideální podmínky pro rozvoj. Měl všechno – byl blízko řeky Labe, které teče hned vedle a kde měl i svůj přístav, měl 3 cukerná síla, velké a výkonné balení cukru s objemnými sklady a s francouzskou kostkárnou Chambon i s paletizátory, byl umístěn na okraji města s možností se rozvíjet. Kostecký cukrovar byl rozprodán řadě menších a větších firem, nechali jsme si podobně jako v Čakovících dvě síla se stejnými kapacitami, tj. 2 × 10 tis. t cukru. Cukrovar Klobuky v Čechách byl prodán jako pozemek na další podnikání. Surovárna Úžice vyráběla surový cukr, který byl dodáván do mělnického závodu k rafinaci. Cukrovar jsme později uzavřeli a také prodali jako pozemek. Cukrovar Zvoleněves byl funkčním cukrovarem a jako takový byl prodán společnosti Cukrspol Praha – Modřany, a. s., pod vedením Ing. Radima Štengla, CSc.

Jediným cukrovarem, který jsme dále rozvíjeli, byl cukrovar v Mělníku. Byl to smíšený závod, který vyráběl bílé zboží přímo ze řepy a také rafinoval surový cukr. Za doby komunistického režimu to byl kromě surového cukru z českých cukrovarů i surový cukr z Kuby (v rámci tehdejší Rady vzájemné hospodářské pomoci – RVHP). Jeho zpracovatelskou kapacitu jsme zvýšili

na 3 tis. t řepy za den (původní kapacita byla 1 500 t) a provedli řadu dalších zlepšení. Z důvodu nedobré polohy továrny mezi řekou Labe a mělnickým sídlištěm však nebylo možné cukrovar dále rozvíjet, množily se také stížnosti mělnických obyvatel na obtěžování provozem cukrovaru. Proto byl provoz mělnického cukrovaru v roce 2003 ukončen. Ponechali jsme si, dále rozvíjeli a modernizovali balímu cukru, včetně moderních velkokapacitních skladů, dále tři cukerná síla s celkovou kapacitou 30 tis. t cukru. Balírna cukru v Mělníku balí až 90 tis. t cukru ročně, a kromě klasického balení (krystal, krupice, moučka, kostky) vyrábí i některá speciální balení dodávaná do zahraničí. Mělník je poměrně blízko u Prahy a jeho výkonné a moderní balicí linky, vybavené paletizátory a roboty, umožňují společnosti TTD dodávat flexibilně zboží do skladů i těch největších hypermarketů.

V roce 1997 jsme realizovali další velkou akvizici a koupili holding České cukrovary, a. s., který byl vlastněn několika fyzickými osobami, největším vlastníkem byl Ing. Pavel Syruček. Bylo to celkem 12 továren, které byly v minulosti součástí cukrovarnických společností Severocukr, Kolínské cukrovary, cukrovary BANOP a Východočeské cukrovary. Součástí kupovaného balíku byl i lihovar v Chrudimi. Akvizicí tohoto lihovaru vstoupila naše společnost do dalšího a tradičního výrobního oboru, kterým byla výroba lihu. Na rozdíl od francouzských cukrovarů nebylo u nás přímé spojení cukrovarů a lihovarů obvyklé. Ve Francii

Obr. 1. Mělnický cukrovar (konec 90. let)



Obr. 2. Budovy lihovaru v Chrudimi



Obr. 3. Z cukrovaru v Českém Meziříčí (2002)



vznikaly historicky nejprve lihovary, které vyráběly líh z nadrcené řepy, a později se vedle nich začaly stavět cukrovary. Lihovar v Chrudimi začal okamžitě využívat synergii s dobrovickým cukrovarem, hlavně v dodávkách základní suroviny pro výrobu lihu – řepné melasy. Po realizaci několika investic (destilační kolony z druhé ruky nakoupené v Německu atd.) vyrábí lihovar v Chrudimi kvalitní pitný líh v objemu až 180 000 hl ročně.

Nakoupené továrny v rámci holdingu České cukrovary byly převážně surovárny s malou zpracovatelskou kapacitou. Jediným a velmi zajímavým cukrovarem byl cukrovar v Českém Meziříčí. Měl vynikající řepný rajon, prostory pro další rozvoj a motivované vedení v čele s ředitelem Ing. Josefem Světlíkem. Stal se tak součástí naší společnosti a dál se rozvíjel. Ostatní továrny byly utlumeny a prodány za účelem dalšího podnikání. Tato restrukturalizace byla nezbytná pro další rozvoj a efektivitu naší společnosti. Veškerá výroba a řízení společnosti se centralizovaly do dvou cukrovarů, které tak měly splněny všechny podmínky pro nezbytné investice a další rozvoj. Jednalo se zejména o kvalitní řepný rajon, cukerný trh, kvalitu i profesionální řídicí a pracovní personál. Do cukrovaru v Českém Meziříčí jsme začali okamžitě investovat za účelem zvýšení zpracovatelské kapacity, snižování výrobních nákladů, kvality balení a uskladnění cukru. Kromě investic nových zařízení v pozdější době (např.

cukerné silo o kapacitě 50 tis. t cukru, nová plynová kotelna atd.) byly použity i osvědčené investice z druhé ruky (např. vápenka z nedokončeného cukrovaru Kopidlno, odstředivky, odparka, zrnice, praní řepy atd.). Tímto způsobem bylo v Českém Meziříčí dosaženo dnešní zpracovatelské kapacity 8 tis. t·d⁻¹ řepy s výrobou až 1 200 t·d⁻¹ cukru.

V průběhu realizovaných akvizic jsem využil výborné příležitosti seznámit se s desítkami pracovníků, kteří vynikali svou zkušeností a znalostí cukrovarnického řemesla, pěstování řepy, řízení výroby a lidí. Byli to ředitelé, ekonomové, technologové a strojaři, technici, obchodníci, dělníci i další profese. Pro dobré řízení nově vznikající společnosti jsem nutně potřeboval doplnit svůj stávající tým o takovéto pracovníky. Oslovil jsem mnoho lidí, kteří mi uvěřili a nastoupili do rozjetého vlaku expanze TTD. Dovolím si jmenovat některé z nich, kteří se velkou měrou zasloužili o úspěšný rozvoj společnosti v důležitých oblastech hospodaření. Z cukrovaru Brodce to byli pan Hanes – technik a vedoucí výroby, pan Haspeklo – energetik a pan Šverma – obchodník. Z cukrovaru Nymburk ředitel Ing. Vladimír Ulrich, který se kromě jiného ujal velmi složité administrativy nově vznikajících povinností, jako např. certifikace řízení kvality ISO, systémů udržitelnosti výroby atd., dále pan Vladimír Plaček, který převzal kotelnu a příslušenství. Z cukrovaru Mnichovo Hradiště přišel vynikající technolog pan Julius Kopáč a na post agronoma Ing. Milan Zvěřina. Z cukrovaru Cerhenice ředitel Ing. Bohuslav Hart, pozdější ředitel cukrovaru Dobruška a vynikající technolog, z cukrovaru Český Brod ředitel Jan Petříček, který převzal rozsáhlou agendu tzv. nepotřebného majetku, kam patřily nemovitosti a cukrovary získané předchozími početnými akvizicemi. Dále pan ředitel Jaroslav Děžinský a vedoucí výroby Ing. Pavel Čapek z cukrovaru Úžice, Ing. Bezouška z bývalého podnikového ředitelství v Kolíně, který založil oddělení nákupu. Z Českých cukrovarů přišel Ing. Jan Vosáhlo, který vytvořil dokonalý systém controllingu TTD, a dámy Radana Bendáková s Martinou Kalinovou, jež posílily v TTD prodejní oddělení cukru a lihu. Důležitou součástí vytvoření efektivních pracovních týmů bylo spojení odborníků jednotlivých továren a společností v jeden pracovní tým vznikajícího centralizovaného řízení ve všech oblastech hospodaření – agronomie, výroba, ekonomika, finance, controlling, obchod, právní agenda, kvalita, životní prostředí, bezpečnost, komunikace, udržitelnost atd.

Kromě průmyslových investic, zvyšování výrobních a zpracovatelských kapacit, zlepšování kvality a ekologie provozu a zkvalitňování personálu jsme nesměli zapomenout na základní surovinu, cukrovou řepu. Vždyť cukrovar můžete vybudovat i v poušti, ale neroste tam cukrová řepa a bez ní to prostě nejde. Vedle městečka Dobruška leží obec Semčice, kde pracuje Řepařský institut. Historicky to byla významná šlechtitelská stanice, která šlechtila řepné semeno už od počátku dvacátých let minulého století, byla vybudována v letech 1911–1913. Šlechtění osiva bylo úspěšné a po roce 1930 vyšlechtila výkonné odrůdy cukrové řepy, které byly používány českými cukrovary. Stejně jako veškeré podnikání byl úspěšný vývoj šlechtitelské stanice v Semčicích přerušen válečnými lety a následně 40letým komunistickým režimem, který degradoval vynikající práci semčických odborníků. Šlechtitelská stanice byla přejmenována na Výzkumný (a šlechtitelský) ústav řepařský Semčice, v něm vedle šlechtění a výroby osiv začalo dominovat čistě vědecké zaměření. Po roce 1989 byl výzkumný ústav, díky Ing. Jaromíru Chocholovi, CSc., a Ing. Martinu Sukovi, úspěšně privatizován na Řepařský institut, s. r. o., a ten se opět začal zabývat zemědělskou prvovýrobou, převážně výzkumem

a pokusy v pěstování řepy. Protože stát přestával vypisovat a platit různé vědecko-výzkumné úkoly, musel se Řepařský institut Semčice stát ekonomicky soběstačným. Pronajal si zemědělskou půdu a vedle řepného výzkumu začal sám také řepu pěstovat a spolu s ní i další plodiny. V roce 1989, kdy jsem do Dobrovice přišel, byly výnosy řepy žalostné, dosahovaly pouhých 40–45 t·ha⁻¹ s cukernatostí 14–16 %, výtěžek cukru z jednoho hektaru byl pouze 4–5 t. Tyto výsledky v pěstování řepy byly nekonkurenceschopné. Jako představitel dobrovického cukrovaru jsem se seznámil s Ing. Chocholou, který Řepařský institut vedl. Považuji jej za jednoho z největších odborníků na cukrovou řepu u nás. Kromě pracovního vztahu mezi námi vzniklo i přátelství. To nám umožnilo založit a nastartovat společný náročný projekt zlepšování výsledků pěstování řepy na úroveň řepářství západních zemí jako Rakousko, Německo, Francie, Belgie atd. Zprvu se to zdálo nemožné, ale dnes můžeme říci, že projekt byl úspěšný. Hektarové výnosy se téměř zdvojnásobily, cukernatost stoupla na 17–18 % a výnos bílého cukru dosahuje 10–13 t·ha⁻¹.

Druhým významným krokem pro zkvalitnění pěstování řepy bylo založení takzvané Řepařské komise TTD. Byla složena ze zástupců pěstitelů řepy sdružených v nově vzniklém Svazu pěstitelů cukrovky, dále ze zástupců cukrovaru, dalšími členy byl zástupce Řepařského institutu pan Chochola a pan profesor Pulkrábek z České zemědělské univerzity v Praze. Činnost řepařské komise byla financována příspěvky pěstitelů cukrovky a společností TTD, a to rovným dílem. Převážná část finančních příspěvků byla použita na financování řepařských pokusů, které byly prováděny Řepařským institutem na přibližně 6 000 parcelách, rovnoměrně rozmístěných v celém řepařském rajonu TTD. Obsah pokusů byl zadáván Řepařskou komisí a výsledky byly předávány pěstitelům TTD formou odborných publikací i formou přednášek a školení. Založení Řepařské komise a pokusnictví Řepařského institutu a dobrá práce pěstitelů řepy byly dle mého názoru hlavní hybnou silou pronikavého zlepšení výsledků pěstování řepy, které se staly plně konkurenceschopné západu a umožnily tak další rozvoj TTD.

Během restrukturalizace cukrovarnického průmyslu v letech 1990 až 2004 se výrazně snížila osevní plocha cukrové řepy z 90–100 tis. ha na 70 tis. ha a počet cukrovarů z 55 na 11. Na druhé straně se však výrazně zvýšila konkurenceschopnost českých cukrovarů i úroveň pěstování řepy a naše cukrovary byly připraveny se zařadit mezi cukrovary vyspělých zemí EU.

Naše společnost se úspěšně rozvíjela, a tak získávala své místo na cukrovarnické mapě Evropy. Věděl jsem, že po vstupu do EU bude naše společnost i celé české cukrovarnictví čelit vyspělým, technicky dokonalým společnostem ze západní Evropy a čeští pěstitelé řepy výkonným řepářům. V té době jsme již dobře znali výsledky západních cukrovarů a pěstitelů řepy. Věděli jsme také, že pokud chceme uspět, musíme se přiblížit výši svých výrobních nákladů na výrobu cukru a výnosy cukrové řepy konkurentům z Německa, Rakouska, Francie, Belgie a Nizozemska.

V letech od revoluce v roce 1989 do roku 2004 se díky obrovské restrukturalizaci cukrovarnictví a řepářství úroveň v komoditě cukrovka-cukr v Česku výrazně zvýšila. Potvrdilo se staré dobré pravidlo „všechno špatné, pro něco dobré“. Věřil jsem, že s

Obr. 4. Řepařský den 9. 6. 1993 v Bezně a Dobrovinci organizovaný SPC, ŘI a ČMCS



výrobou cukru a pěstováním řepy ve vyspělé Evropě uspějeme. Byly tu, po vynaložených investicích v továrnách, specializovaném a pronikavém zlepšení pěstování řepy, uspokojivé výsledky.

Více a více jsem se však obával nového politického prostředí, nových podmínek pro výrobu cukru a pěstování řepy. Jednalo se hlavně o dnes už neexistující tržní pořádek s kvótovou regulací výroby cukru a pěstování řepy. Jak dobře dokážeme obhájit zlepšující se úroveň cukrovarnictví a řepářství, jak se nám podaří prodat naši skvělou historii, jak můžeme co nejlépe využít naše historické preference, které však nebyly z předchozího totalitního období zrovna nejlepší. Věděl jsem, že nás čekají tvrdá jednání o výši přidělené kvóty na výrobu cukru pro Českou republiku, která byla později Ministerstvem zemědělství ČR rozdělena podle referenčních období a přidělena jednotlivým cukrovarům. Výše kvóty pro nově přistoupivší země včetně Česka byla velmi důležitá a do jisté míry zajišťovala další existenci a rozvoj výroby cukru nejen pro potřeby samotné České republiky, ale i pro export cukru do ostatních zemí EU a také do třetích zemí. Kvóty se nazývaly A, B, C. Ale o kvótách, tržním pořádku a dalších podmínkách regulace až příště.

Velmi mi záleželo na získání co nejlepších podmínek pro výrobu cukru a pěstování řepy v rámci Česka. Bylo to důležité vzhledem k obrovské výši vynaložených investic do českých cukrovarů a pěstování řepy v těžkých dobách od revoluce do vstupu do EU. Pěstitelé řepy po mnoha letech stagnace enormně zvýšili investice do zúrodnění půdy, investovali do nových výkonných zemědělských strojů a také do zemědělského výzkumu pro zlepšování výsledků pěstování řepy. Hektarové výnosy a cukernatost se prakticky zdvojnásobily.

Jednáním v těchto záležitostech s EU bylo pověřeno Ministerstvo zemědělství ČR, které se opíralo o spolupráci s odbornými

Obr. 5. S kolegy cukrovarníky v ČMCS (začátek 90. let)



Zleva: Radoslav Hrabal, Vladimír Ulrich, Oldřich Reinbergr, Pavel Syrůček, Viktor Židek, Radim Štengl, Vilém Havlín, František Gerža, Tomáš Farkota, Stanislav Hubač, Ján Horký, Miloslav Boháč, Petr Ocilka a Václav Řehák.

nevládními organizacemi. Jednalo se především o Agrární komoru ČR, Potravinářskou komoru ČR, Svaz zemědělských družstev ČR a dále o naše komoditní zájmové organizace, zejména Českomoravský cukrovarnický spolek, Svaz pěstitelů cukrovky Čech a Moravy a Svaz lihovarů ČR. Tyto organizace pomáhaly svou znalostí problematiky přímo z praxe a svým lobbingem u nevládních organizací v EU nebo přímo u členů a orgánů Evropské komise.

Uvědomoval jsem si, že bojovat za dobré podmínky pro zemědělce a cukrovary není možné jménem jedné privátní společnosti, ale že je nutné být členem velkých nevládních organizací, které měly silný mandát zastupovat potravináře a zemědělce a jejichž stanoviska byla brána s plnou vážností.

Proto se naše společnost TTD stala hned po devadesátých letech členem Agrární komory ČR a Potravinářské komory ČR. V obou komorách jsem později pracoval v pozici viceprezidenta, což mi umožnilo se s patřičným vlivem podílet na práci komor, ale hlavně na prosazování zájmů zemědělců a potravinářů, z mého pohledu pěstitelů řepy a cukrovarníků. V Agrární komoře to bylo

Obr. 6. S Janem Velebou u prezidenta Václava Klause



v období prezidentování pánů Václava Hlaváčka a Jana Veleby. Zejména s Václavem Hlaváčkem jsme si dobře rozuměli, Václav je sice menšího vzrůstu, ale svým přímým a razantním jednáním byl velkou osobností. V období jeho vedení Agrární komory ČR prosadil pro zemědělce a potravináře mnoho důležitých věcí. Ve vedení Potravinářské komory jsem pracoval za prezidenta Miroslava Tomana a také prezidentky Dany Večeřové. V obou komorách jsem po zvolení viceprezidentem mohl absolvovat mnoho důležitých jednání na ministerstvech, na úřadu vlády a dokonce několikrát i u prezidentů Václava Klause a Miloše Zemana. Moje účast na jednání s vrcholnými politiky mi umožnila seznamovat je s naší komoditou cukrovka-cukr, výrobou pitného i bezvodého lihu, s jejich důležitostí a potřebami. Myslím, že se to podařilo, potvrzením je i to, že se kostka cukru stala symbolem českého předsednictví v EU v roce 2009. Absolvoval jsem společně s prezidentem Hlaváčkem několik jednání v rámci V4 (Česko, Polsko, Slovensko

a Maďarsko), kde se většinou připravovala společná stanoviska pro náročné diskuze nových zemí EU vůči původním zemím E15.

Dlouhá léta, vlastně až do konce mého profesního života, jsem působil v Českomoravském cukrovarnickém spolku a ve Svazu lihovarů ČR. V obou organizacích jsem zastával funkci předsedy a členy byly všichni producenti cukru a lihu v Česku. Dávalo mi to silný mandát k prosazování spravedlivých podmínek pro náš obor. Výkonným ředitelem byl a stále je JUDr. Josef Pojer, který se díky mnohaleté práci v oboru a svému právníckému vzdělání stal velkým odborníkem. Cukrovarnický spolek i Svaz lihovarů byly členy jednak Agrární komory ČR a Potravinářské komory ČR, ale také členy nadnárodních evropských zástupců producentů cukru a lihu: CEFS (Comité Européen des Fabricants de Sucre), ePURE (European Renewable Ethanol) a Spirits Europe. ČMCS a SLČR jako zájmové profesní organizace hájily zájmy producentů cukru a lihu jak v tuzemsku, tak i v celé Evropě. Bojovaly za dobré a rovnocenné podmínky s evropskými producenty. Bylo to velmi důležité, zejména v obdobích měnicích se pravidel, vyhlášek a zákonů, aby byly podmínky stejné pro všechny a zejména pro nově přistoupivší země oproti „staré patnáctce“.

Je to nekončící zápas, zvláště intenzivní byl kolem roku 2004, tedy roku kdy jsme vstoupili do EU, a vlastně pokračuje dodnes.

Můj boj v čele velkých i menších nevládních organizací se neodehrával pouze na evropském či českém poli, ale i na území města Dobruška. Cukrovar sousedí přímo s náměstím a vždy musel čelit a stále čelí problémům spočívajícím v udržení dobrých podmínek pro život občanů. Po celá léta jsem byl voleným členem městské rady a zastupitelstva. Stal jsem se tak účinným prostředníkem mezi městem a cukrovarem a mohl okamžitě řešit vzniklé problémy.

Je to sice politická práce, ale bez ní by to nešlo. Jakýkoliv obor, tedy i řepářství a cukrovarnictví, musí mít dobré podmínky k tomu, aby se mohl rozvíjet, zvyšovat svou konkurenceschopnost a generovat zisk. Potom, má i možnost investovat a řešit stále nové a nové výzvy, které přicházejí.