MŮJ ŽIVOT V CUKROVARNICKÉM PRŮMYSLU – DÍL VIII.

Zrušení cukerních kvót (2017–2021)

MY LIFE IN SUGAR INDUSTRY – PART VIII:
ABOLITION OF SUGAR PRODUCTION QUOTAS (2017–2021)

Oldřich Reinbergr

Dalším velkým historickým milníkem evropského i českého cukrovarnictví a řepařství byl rok 2017. Radou ministrů EU bylo rozhodnuto zrušit evropskou tržní regulaci výroby cukru prostřednictvím produkčních kvót, a to po půlstoletí jejího trvání. Byla to skutečně historická událost, neboť období kvót přivedlo evropské cukrovarnictví do prostředí podnikatelské stability a jistoty pro všechny účastníky trhu. Regulovaný systém byl založen v roce 1968 z důvodu zajištění soběstačnosti ve spotřebě cukru a stabilních garantovaných cen řepy pro zemědělce. Pro zakládající členy, Belgii, Francii, Itálii, Lucembursko, Německo a Nizozemsko, trvalo toto období téměř padesát let. Avšak pro některé další členy, např. pro Česko, trvalo pouhých třináct let, tedy značně rozdílnou dobu pro vybudování silného potravinářského a zemědělského odvětví. Západní země měly desítky let stabilního podnikatelského prostředí, zatímco my jsme se potáceli v devastujícím prostření totalitního hospodaření. A bylo to patrné, když se v devadesátém roce minulého století otevřely hranice. Měl jsem možnost při svých prvních cestách na západ na vlastní oči vidět obrovský rozdíl v úrovni cukrovarů i rozdíl ve výsledcích pěstování cukrové řepy. O to více mne těší, že jsme se jako jedna z mála zemí tzv. východoevropského bloku dokázali za jednu generaci západním zemím vyrovnat.

My jsme si kvótový systém „užili“ jen 13 let, od vstupu do EU v roce 2004 do jeho zrušení v roce 2017. Zatímco země západní Evropy využívaly desetiletí jistot kvótového systému k rozvoji cukrovarnictví, my jsme strádali v temných dobách plánovitého hospodaření komunismu a dále ve velmi nestabilním a primitivním prostředí od revoluce v roce 1989 až do vstupu do EU v roce 2004. Všechno však mělo výhody i nevýhody.

Evropské i české cukrovarnictví se nacházelo od cukerní restrukturalizace v letech 2006–2009 až do roku 2017 ve stabilním regulovaném prostředí. Výroba cukru i pěstování řepy probíhaly v rámci národní kvóty 372 500 t cukru, byly dodržovány referenční ceny cukru a minimální ceny cukrové řepy a export cukru byl realizován v rámci získaných exportních licencí. Exporty cukru byly velmi omezené, byly poskytovány v rámci povolených 1,6 mil. t celé EU. Navíc získání licencí bylo zpoplatněno a bylo velmi byrokratickou záležitostí. Exportéři cukru byli povinni prokázat pod hrozbou vysokých sankcí, že cukr byl vyexpedován mimo území EU. Vzpomínám si, že při jednom našem exportu cukru do Izraele došlo ke ztrátě vývozních dokumentů a hrozila nám obrovská sankce. Nakonec jsme velmi složitou cestou získali náhradní dokumenty a export prokázali. Složitou a byrokratickou administrací byl pověřen SZIF.

Od doby oznámení o ukončení kvót v roce 2013 jsme se v Tereos TTD důkladně na nové prostředí připravovali. Naštěstí jsme za třináct let regulace úplně nezapomněli, co je tržní liberální prostředí. Měli jsme na rozdíl od západních výrobců, včetně našich francouzských a německých akcionářů, v dokonalé paměti české ultraliberální prostředí let 1990–2004, ve kterém svůj provoz ukončilo 40 cukrovarů a plocha řepy se snížila o polovinu.

Hlavním cílem příprav na nové liberální prostředí bylo dosáhnout plné konkurenceschopnosti našich továren k těm německým, francouzským, belgickým atd. Věděli jsme, jaké prostředí můžeme po zrušení regulace očekávat a tomu přizpůsobit hlavní priority příprav. Předpokládali jsme tato negativa:

– zrušení institutu referenčních cen cukru a minimálních cen cukrové řepy,
– cena cukru bude určena jednoduchým a neúprosným liberálním pravidlem „poptávka a nabídka“, bude tedy velmi volatilní,
– zvýšení konkurence mezi evropskými producenty cukru, dalo se očekávat, že všichni výrobci po zrušení kvótových limitů zvýší svou výrobu – a to se hned v první kampani po snížení kvót stalo, z obvyklé výroby 16–18 mil. t cukru v regulovaném prostředí EU se v roce 2017/2018 vyrábělo 21 mil. t cukru,
– zvýšení konkurence mezi řepným a třtinovým cukrem, tzn. zvýšení konkurence mezi řepnými a třtinovými cukrovary,
– nárůst konkurence mezi cukrem a izoglukosou, která byla a je považována za přímou náhradu cukru, stejně jako u cukru byla zrušena i výrobní kvóta izoglukosy.

Na druhou stranu jsme očekávali i pozitiva:

– svobodný prodej cukru na evropském trhu,
– svobodu exportovat cukr do třetích zemí bez jakéhokoliv množstevního omezení,
– konec nákupu exportních licencí, který nás zatěžoval finančně a administrativně,
– věděli jsme, že Česko leží ve středu Evropy spíš blíže k východním zemím, kde v rámci předchozího vývoje vznikalo více a více cukerně deficitních zemí (Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, země Balkánu, ale také Švýcarsko a Rakousko), tam jsme začali po vybudování obchodních vztahů okamžitě dodávat cukr,
– naše republika nemá moře a je poměrně vzdálená od evropských přístavů, jsme tedy do určité míry chráněni vzdáleností, tedy dopravními náklady od importu cukru,
– významným pozitivem bylo udržení státní podpory pro pěstování řepy.

Následující období po zrušení kvót ukázalo, že naše úvahy byly správné. Věděl jsem, že toto nové liberální prostředí bude jiné, spravedlivější než liberální prostředí, kterým jsme prošli

v letech 1990–2004. A nové liberální prostředí také v rámci jednotného evropského trhu spravedlivější a stejné pro všechny producenty v EU bylo.

Příprava naší společnosti na liberální prostředí tedy vycházela z těchto předpokladů a zkušeností těžce získaných v letech 1990–2004. Pozornost jsme věnovali všem oblastem našeho hospodaření tak, abychom uspěli mezi vyspělými evropskými cukrovarnickými společnostmi.

V oblasti základní suroviny jsme upevňovali spolupráci s pěstiteli řepy zastoupenými ve SPCČ a dále silně podporovali výzkumnou a pokusnickou činnost Řepařského institutu v Semčicích, která vedla a vede k trvale dobrým a konkurenceschopným výnosům cukrové řepy. Cena cukrovky byla na stejné úrovni jako cena řepy v západních zemích.

V oblasti výroby cukru a lihu jsme vedle důležitých investic vedoucích ke snižování provozních nákladů, snižování energetické náročnosti a zvyšování kvality našich výrobků dbali i na zvyšování kvalifikace našich zaměstnanců. Pod kontrolou jsme měli zejména personální náklady, které jsme díky historickému vývoji a rozumnému počtu zaměstnanců měli vždy výrazně nižší než na západě. Dnes se už tento rozdíl snížil, ale v té době byl konkurenční výhodou. Stejně tak jsme hlídali náklady na logistiku řepy, výrobků a kampaňového materiálu. Dobrá situace naší společnosti nám umožnila výrazně snižovat finanční náklady, úroky z úvěrů byly vždy na nízké úrovni.

Vzhledem k odlišné situaci po zrušení kvót jsme věnovali velkou pozornost naší obchodní politice. Zde odvedl velký kus práce bývalý obchodní ředitel a stávající generální ředitel Ing. Martin Kolář, Ph.D. V té době jsme získali mnoho nových zákazníků v okolních zemích, které nebyly ve spotřebě cukru soběstačné. Jednalo se především o Maďarsko, Slovensko, Rumunsko a Chorvatsko, ale vynikající zákazníky jsme získali také v Rakousku, Německu, Švýcarsku atd. Nezakládali jsme však nákladná obchodní zastoupení, preferovali jsme přímé kontakty se zákazníky. Jednalo se o exporty krystalického cukru v autocisternách, vagonech i velkoobjemových vacích. Cukr jsme dováželi renomovaným zákazníkům, kteří žádali velmi kvalitní cukr, dodávaný v požadovaném balení a termínu. Každá dodávka musela obsahovat několik certifikátů osvědčujících kvalitu, správnou výrobní praxi, nezávadnost suroviny cukrové řepy, analytický i mikrobiologický rozbor apod., to později bylo doplněno i certifikátem udržitelnosti výroby. Podobně tomu bylo i u krmiv (řepných granulí) a u lihu. U biolihu byla důležitá udržitelnost, která vyjadřovala úsporu emisí CO_2 oproti klasickým fosilním palivům. K tomu účelu byla založena oddělení kvality a udržitelnosti, která odváděla a odvádí vynikající práci vedoucí k neustálému zvyšování kvality našich výrobků a upevňování vztahů se zákazníky.

Součástí posilování naší obchodní pozice byly i nemalé investice v balicím centru v Mělníku. To zde bylo vybudováno rekonstrukcí bývalého cukrovaru. Součástí investice ve stovkách milionů korun byl nákup nových balicích strojů a oprava těch starších, paletizace skupinového balení i jednotlivých výrobků, modernizace balicích prostor, sociálního zařízení, klimatizace a odprášení atd. Dále zde byla realizována rekonstrukce cukerních sil, dopravních cest cukru a naskladňovacího i vyskladňovacího terminálu. Byla zavedena přísná hygienická pravidla, včetně ustrojenosti personálu, čistoty výrobních prostor a šaten. Balení cukru na Mělníku se pod vedením ředitelů Bohuslava Harta a Michala Fraňka stalo chloubou celé společnosti. Výkonná a moderní mělnická balírna nám umožnila dodávat balený cukr i těm nejnáročnějším zákazníkům a největším obchodním řetězcům v republice i za hranicemi.

Nezbytnou součástí obchodu byla i doprava cukru včetně dodavatelského servisu. V nákladní autodopravě byla zavedena striktní pravidla pro zabezpečení kvalitní přepravy. Týkala se výběrových řízení logistických firem, povinnosti přepravce nakládat a vozit pouze náš cukr, povinnosti pravidelných sanitací cisteren a dalšího zařízení, ustrojenosti řidičů, čistoty vozidel apod. Bylo to zavedeno po několika problémech u renomovaných zákazníků způsobených dopravou. Prostě chybami se člověk učí, ale napravovat je a získávat ztracenou důvěru u zákazníků bylo těžké a někdy i dlouhodobé. Ale vždy jsme to dokázali.

Získání dobré obchodní pozice doma i v Evropě nám pomohlo překonat těžkou dobu po zrušení produkčních kvót cukru způsobenou velkou nadvýrobou v letech 2018–2020. Nicméně proexportní politika naší společnosti pomohla nejen nám samotným, ale z velké části pomáhala k radosti ostatních výrobců řešit přebytkovou bilanci cukru v České republice. Množství exportního cukru Tereos TTD se pohybovalo a pohybuje okolo 50 % vlastní výroby.

V důsledku velké nadvýroby cukru v Evropě došlo k drastickému cenovému poklesu. Prodejní cena cukru klesla v letech 2018–2020 z cca 15–18 Kč·kg^{-1} na cenu průmyslových výrobců 8–9 Kč·kg^{-1}. To byla hluboce podnákladová cena, která přivedla do finanční ztráty téměř všechny cukrovarnické společnosti v Evropě i u nás. Ani společnosti Tereos TTD se finanční propad hospodářského výsledku nevyhnul. Hospodářský rok naší společnosti začíná 1. dubna běžného roku a končí 31. března následujícího roku. V roce zrušení produkčních kvót 2017/2018 bylo ještě dosaženo zisku 364 mil. Kč, ale v dalším roce, který se vyznačoval silnou krizí cen cukru, byla dosažena finanční ztráta 179 mil. Kč. Byla to jediná ztráta během mého vedení Tereos TTD. V dalším roce 2019/2020, jsme okamžitě reagovali a zavedli řadu účinných úsporných opatření, jimiž bylo dosaženo zisku 159 mil. Kč a v roce 2020/2021 už zisk dosáhl 462 mil. Kč.

Na přelomu roku 2019/2020 přišla další historická událost: COVID. Infekce zasáhla většinu států světa a s ní kromě celé společnosti a společenského života i naši společnost, tak jako všechny ostatní. Všichni si tuto dobu pamatujeme, nebyla jednoduchá, státem byla nastolena přísná hygienická opatření, která se týkala jak osobního, tak společenského a pracovního života. Naše společnost okamžitě zavedla striktní opatření s cílem zachování provozu našich továren – cukrovarů, lihovarů i balírny. Opatření se týkala chování a setkávání pracovníků, nutnosti používání respirátorů, rozdělení pracovních směn, hygieny a dezinfekce. Každý týden bylo prováděno preventivní testování všech pracovníků s cílem eliminace možného šíření infekce. Vše se podařilo, opatření byla účinná a společnost dál plynule plnila své úkoly. V této těžké době zásobovala trh cukrem, zpracovala v kampaních veškerou cukrovou řepu a pěstitelům nebyly způsobeny žádné škody. Aktivně jsme se zapojili do výroby lihové dezinfekce, kdy jsme již na jaře roku 2020 začali vyrábět náš vlastní dezinfekční prostředek Anti-covid. Dodávali jsme ho ve větším balení nemocnicím, zdravotním organizacím a dalším zájemcům.

Léta 2017–2021 jsme přečkali se ctí, posíleni o správná rozhodnutí v těžkých dobách. Díky zrušení produkčních kvót cukru jsme rozšířili a následně upevnili svou obchodní pozici v Evropě.

V roce 2021 jsem se rozhodl po dvaatřiceti letech práce ukončit své působení ve společnosti Tereos TTD a odejít do důchodu. Ale o tom až příště.