

RESTRUKTURALIZACE ČESKÉHO CUKROVARNICKÉHO PRŮMYSLU PŘED VSTUPEM DO EU

THE RESTRUCTURING OF CZECH SUGAR INDUSTRY BEFORE ENTERING EU

Martin Kolář

Anotace

Restrukturalizací rozumíme proces celkových změn založených na realizaci restrukturalizačních opatření, jejichž účelem je zvýšit stávající výkonnost podniku či odvětví nebo předejít či zvrátit nepříznivý vývoj. Strategická restrukturalizace pak zahrnuje proces zdrojového zajištění, inovačních změn při tvorbě a vzájemné harmonizaci struktur výrobního programu, výrobně-technické základny, funkcionálních a organizačních struktur, personálních struktur, popř. dalších účelových struktur s cílem zajištění účelného a účinného fungování reprodukčního procesu. Cílem tohoto příspěvku je zachycení průběhu restrukturalizace českého cukrovarnického průmyslu, včetně zachycení průběhu restrukturalizačního procesu na konkrétním podniku.

Summary

Restructuring process we mean understanding such as process of total changes, which are based on implementation restructuring arrangements, whose purpose is increasing current efficiency enterprise or the whole branch. Another purpose can be preventing or reversing unfavourable development. The strategic restructuring includes sourcing provisions, innovation changes by creation and mutual harmonize structure of the production programme, production – technical basis, functional and organisational structure, personal structure and another objective structure with aim in securing effective and actual functioning replacement process.

The aim of this paper is fixation of the history restructuring of the Czech Sugar Industry, including fixation history of the restructuring of the process in the particular enterprise.

Klíčová slova

restrukturalizace, cukrovarnický průmysl, vstup do EU, cukr

Key words

restructuring, sugar industry, entering EU, sugar factory

Úvod

Tento příspěvek je zaměřen na restrukturalizaci českého cukrovarnického průmyslu a na průběh restrukturalizace v Cukrovaru Dobruška.

Restrukturalizací podniku rozumíme proces celkových změn podniku, založený na realizaci opatření, jejichž účelem je zvýšit stávající výkonnost podniku, nebo předejít či zvrátit nepříznivý vývoj podniku.

Cílem restrukturalizace je obvykle úspora platových a režijních nákladů, odstranění byrokracie a zvýšení produktivity práce na zaměstnance. Jejím prostředkem je snížení počtu zaměstnanců, provedení změn v organizační struktuře společnosti (např. slučování, rozdělování či prodej závodů), snížení počtu hierarchických úrovní řízení atp.

Podnik si musí stanovit hlavní cíl restrukturalizace a také cíle dílčí, kterých chce v jednotlivých oblastech dosáhnout. Hlavním cílem podniku většinou bývá maximalizace tržní hodnoty podniku, získání konkurenční výhody a stabilizace pozice podniku na příslušném trhu. Dílčí cíle v jednotlivých oblastech mohou být různorodé, např. ve výrobní oblasti může podnik měnit strukturu výrobního programu, v oblasti informační buduje nebo zdokonaluje informační systém. V oblasti organizační by měl podnik dosáhnout toho, aby vnitřní struktura podniku byla co nejjednodušší z hlediska členitosti, hierarchie i komunikačních vazeb.

Každá restrukturalizace podniku se dotýká i finanční oblasti podniku. Rozsáhlé změny musí být nějakým způsobem financovány a musí tedy být provedena i finanční restrukturalizace. Cílem finanční restrukturalizace je podpora a provedení změn v uzavřených interních a externích kontraktech, které následně zvýší výkon podniku, jeho konkurenceschopnost a jeho celkovou efektivitu.

Restrukturalizace představuje náročný proces, v rámci něhož mají finanční manažeři možnost prostřednictvím finančních nástrojů ovlivnit výkonnost ekonomiky podniku. Ozdravení ekonomiky podniku předpokládá dostatečný kapitál a vhodnou skladbu majetku.

Výsledný efekt finanční restrukturalizace je však závislý na tom, nakolik je slučitelná s nástroji, kterými management podniku realizuje záměry jeho další podnikatelské strategie.

Cíl

Cílem je vymezení hlavních důvodů restrukturalizace českého cukrovarnického průmyslu. Na vybraném cukrovaru zachytit nejdůležitější části restrukturalizačního programu.

Výsledky

Restrukturalizace českého cukrovarnického průmyslu

Proces restrukturalizace českého cukrovarnictví byl nastartován s počátkem transformace státních cukrovarnických podniků. Charakteristické pro restrukturalizaci byl postupný pokles počtu cukrovarů, vstup zahraničního kapitálu, růst jmenovitého výkonu cukrovarů a zlepšení jejich strojního vybavení.

Nezbytná pro zvýšení efektivnosti výroby cukru byla změna struktury cukrovarnictví, především zvýšení průměrného jmenovitého výkonu cukrovaru na cca 5 tis. t/d a modernizace zastaralých výrobních provozů s následným nárůstem produktivity práce.

Při kupónové privatizaci, kterou bylo cukrovarnictví odstátněno a následně zprivatizováno, byly v souladu se zásadami ochrany hospodářské soutěže schváleny všechny privatizační projekty pro cukrovary. Tím mělo být vytvořeno konkurenční prostředí a zabráněno monopolnímu postavení velkých firem na trhu. V důsledku toho došlo k roztržení vlastnické struktury a zpomalení konsolidace českého cukrovarnictví. Modernizace zastaralých výrobních technologií s nízkou produkční kapacitou nově privatizovaných subjektů vyžadovalo vysoké investice. Kupónová privatizace však potřebný kapitál na investice nepřinesla.

Významné zvýšení koncentrace a zpracovatelské kapacity umožnil teprve vstup zahraničních investorů do sektoru cukrovarnictví, kteří investovali během transformace českého cukrovarnictví celkem cca 4 miliardy Kč.

Vývoj v letech transformace potvrdil, že zvyšování zpracovatelské kapacity (jmenovitě výkonu cukrovaru), má přímý vztah k růstu produktivity práce. Dalším faktorem pozitivně ovlivňujícím produktivitu práce byla zajištění i modernizace technologického zařízení.

Mezi hlavní důvody restrukturalizace cukrovarnického průmyslu patří bezesporu důvod ekonomický. Mezi jednotlivými cukrovary probíhal velmi ostrý konkurenční boj, který držel dlouhou dobu cenu cukru na úrovni výrobních nákladů. Dalším neméně důležitým důvodem byl obchodní důvod. Exportní schopnosti ČR byly sníženy výrazným poklesem světové ceny cukru a tradiční odbytiště pro český cukr – Slovensko, se stalo soběstačné. Další důvod, který jistě přispěl k urychlení restrukturalizace, bylo to, že privatizace cukrovarů probíhala bez jakékoliv řízení či usměrnění státu.

Výsledkem procesu restrukturalizace českého cukrovarnictví je existence 13 cukrovarů (oproti původním 54 v roce 1991). Je však pravděpodobné, že restrukturalizace tohoto odvětví bude i nadále pokračovat, protože stále existují továrny s velice nízkou zpracovatelskou a výrobní kapacitou, které nebudou schopny konkurovat vyspělým cukrovarům zemí EU. Konečný počet cukrovarů se odhaduje na 6.

Restrukturalizační opatření v Cukrovaru TTD

Aby cukrovar Dobrovice upevnil své postavení na trhu, zvýšil rentabilitu výroby, zlepšil svou ekonomiku, byl připraven restrukturalizační program. Tento program se skládal z několika kroků, které na sebe navazovaly, nebo probíhaly současně.

Jedním z hlavních kroků byla změna vlastnických vztahů. V roce 1996 společnost Cukrovar Dobrovice koupila Pražskou cukerní společnost (PCS) a hned v následujícím roce ovládla cukrovarnickou společnost České cukrovary holding.

Cukrovar Dobrovice těmito akvizicemi získal několik cukrovarů a poměrně moderní závod v Mělníce, který dále modernizuje, dále pak si upevnil pozici na trhu s cukrem a získal dominantní postavení v řepném rajónu středních Čech. Po dohodě s akcionáři se společnost rozhodla pro výběr tří funkčních továren, které nahradily produkci všech zbývajících. Byly to cukrovary: Dobrovice, Mělník a České Meziříčí. Všechny ostatní cukrovary byly utlumeny.

V souvislosti s rozhodnutím o změně vlastnických vztahů společnosti nepotřebný majetek uzavřených nefunkčních továren převzalo pod svou kontrolu nově založené oddělení pro prodej nepotřebného majetku, které vypracovalo podrobný plán majetkové restrukturalizace a odprodeje majetku. Oddělení bylo řízeno přímo představenstvem společnosti.

Dalším důležitým krokem během procesu restrukturalizace byla potřeba centralizace řízení. Po nákupu PCS byly centralizovány tři hlavní oblasti hospodaření společností, a to oblast řízení společností, oblast ekonomická a oblast obchodní. Velice úzce spolupracovala oblast agronomická, výrobní a technická. Po získání holdingu České cukrovary byl velmi rychle mezi oběma společnostmi vytvořen účinný systém spolupráce odstraňující vysoce konkurenční prostředí, ve kterém se obě společnosti nacházely. Byly stanoveny odpovědnosti a kompetence pro řízení jednotlivých úseků za celou skupinu centralizovaně. Společnosti tak fungovaly vedle sebe na principech vzájemné spolupráce.

Postupem času však docházelo k dalšímu zjednodušování a centralizaci řízení a v roce 1999 byly jednotlivé úseky řízení sjednoceny. Jednalo se o obchod – prodej cukru, nákup řepy, ekonomiku a finance. Byly přijaty i podobné principy řízení v jednotlivých továrnách. I v oblasti řídicího personálu byla společnost centralizována.

V roce 2000 již Cukrovar Dobrovice kontroloval chod všech ostatních společností prostřednictvím společného vedení obchodního, průmyslového, ekonomického a agronomického.

V rámci všech uváděných restrukturalizačních kroků společnosti bylo nutné se velmi vážně zabývat i financováním jednotlivých společností. Tak, jak byly společnosti nakupovány, přicházely s nimi do celé skupiny i jejich jednotlivé finanční závazky, zejména bankovní úvěry, a to jak dlouhodobé tak i krátkodobé. Tyto úvěry byly jednotlivým společnostem poskytovány různými bankami za různých, velmi odlišných úvěrových podmínek. Snahou vedení společnosti bylo co nejrychleji sjednotit financování společnosti, provést restrukturalizaci jednotlivých bankovních úvěrů všech společností s cílem získat co nejlepší úvěrové podmínky a odpovídající reálný splátkový kalendář těchto úvěrů.

Modernizace podniku a zvyšování zpracovatelské a výrobní kapacity

Rekonstrukce výrobního zařízení, modernizace výroby a několikanásobné zvýšení zpracovatelské a výrobní kapacity ve stávajících třech cukrovarech, umožnily realizovat restrukturalizaci majetku ve všech již zmíněných závodech. Zpracovatelské a výrobní kapacity malých uzavřených cukrovarů byly nahrazeny nově vybudovanými kapacitami v cukrovarech Dobruška, Mělník a České Meziříčí. K modernizaci cukrovarů bylo použito převážně zařízení z tuzemské výroby, ale i částečně opotřebované zařízení z velkých továren v Evropě. Celkové finanční náklady vynaložené na modernizaci výroby byly téměř 1,5 miliardy Kč. Investice zvýšily zpracovatelské a výrobní kapacity, což dokládá tabulka, která porovnává zpracovatelskou kapacitu na začátku procesu restrukturalizace v roce 1993 s rokem 2002. Převážná většina výrobních provozů, která prošla modernizací a rekonstrukcí, začala být řízena pomocí počítačů a moderní automatizační techniky.

Zpracovatelská kapacita v roce 1993 a 2002 (v t řepy za den)

C u k r o v a r	R o k		P r o c e n t o n a v ý š e n í
	1 9 9 3	2 0 0 2	
Dobruška	1 2 0 0	8 0 0 0	6 6 7 %
Mělník	1 8 0 0	3 6 0 0	2 0 0 %
České Meziříčí	1 6 0 0	4 1 0 0	2 5 6 %
C e l k e m	4 6 0 0	1 5 7 0 0	3 4 1 %

Závěr

Situace v cukrovarnickém průmyslu po roce 1989 byla neudržitelná. Bylo to dáno tím, že zde bylo mnoho cukrovarů, které měly zastaralé vybavení, nízkou zpracovatelskou kapacitu a především nedostatek finančních prostředků na svůj rozvoj. Proběhlo odstátnění velkých státních podniků, které sdružovaly několik menších cukrovarů.

Důležitým krokem pro cukrovarnictví všeobecně byl vstup zahraničních investorů, kteří přinesly potřebný kapitál a znalosti. V porovnání s vyspělými evropskými státy jsme zaostávali a stále ještě zaostáváme ve zpracovatelské denní kapacitě. Co se týče technologického vybavení vyjádřené výtěžností cukru dosahujeme západoevropského průměru. Se vstupem zahraničních investorů začíná konsolidace českého cukrovarnictví, začaly se vytvářet skupiny, které si „rozdělily“ cukrovarnický trh. Zahraniční investoři proinvestovali během několika málo let přibližně 4 miliardy korun. S uzavíráním cukrovarů a s růstem zpracovatelské kapacity funkčních cukrovarů, roste produktivita práce. Růst zpracovatelské kapacity není v porovnání s průměrem EU dostačující, pouze jeden cukrovar se blíží evropskému průměru.

Cukrovar v Dobrovici je nejdéle působící cukrovar na území ČR a právem ho lze označit jako kolébku českého cukrovarnictví. Po roce 1989 patřil mezi průměrné cukrovary v ČR. Měl však jednu značnou konkurenční výhodu oproti ostatním cukrovarům. Měl vedení, kterému nebylo lhostejný osud cukrovaru, a který se snažilo pozvednout tento cukrovar zpět mezi špičku našeho cukrovarnictví.

Toto by však nedokázalo bez patřičných finančních prostředků, které získalo tím, že do cukrovaru vstoupila společnost SDA a Evropská banka pro rozvoj a průmysl. Tímto byl nastartován proces, který vrátil cukrovar Dobrovici opět na špičku českého cukrovarnictví. Během tohoto procesu došlo v cukrovaru k zásadní modernizaci a ke zvýšení zpracovatelské kapacity, která se již blíží evropským standardům.

Celková restrukturalizace společnosti byla rozdělena do několika dílčích restrukturalizací (výrobní, personální, informační, majetková, změna vlastnických vztahů a centralizace řízení).

Cíl restrukturalizace, který spočíval v zajištění stability pozice na trhu s cukrem a zvýšení konkurenceschopnosti byl naplněn. V současné době se společnost připravuje na vstup do EU. V konkurenčním prostředí EU je možné předpokládat další zvýšení zpracovatelské kapacity (12 tisíc tun cukrovky za den) a zavádění dalších nových technologií při zpracování cukrovky.

Použitá literatura:

Vodáček, L. Úkoly restrukturalizace českých podniků. Politická ekonomie č. 5. VŠE, 1998
Hartl, P. Restrukturalizace? Reengineering? Transformace?. Moderní řízení, č. 4. Economia, 1998
Froněk, D. 170 let výroby cukru v Dobrovici. Cukrovar a rafinerie cukru Dobrovice TTD. Praha 2001.
Bavorová, M. Restrukturalizace a zvyšování efektivnosti českého cukrovarnictví v době transformace. LCaŘ, č. 12. VUC Praha, 2002.

Adresa autora:

Ing. Martin Kolář
Katedra zemědělské ekonomiky
Provozně ekonomická fakulta ČZU Praha
165 21 PRAHA 6 – Suchbátka
email: kolar@pef.czu.cz