



ENI ZAKAZANO

Na billboardech se nechal zvěčnit holohlavý, s beranicí nebo s čepicí v barvě švestky. Je to důkaz, že si ze sebe **STANISLAV BERNARD (59)** umí udělat legraci. Spolumajitel rodinného pivovaru a pivovarská osobnost století loni vydal knihu vzpomínek, v níž politiky nešetří. Co ho na nich štve? A proč mu dělá radost jeho syn, který se stal ve firmě jeho zástupcem?

Mít peníze je prob

21 SLADOVÁ PŮDA

Max. povolené zatížení
350 kg/m²

ze
lé m

■ Průměrný Čech vypije ročně 150 litrů piva. Co vy?

V tomto jsem lehce nadprůměrný Čech (*usmívá se*). Pivo obvykle piju každý den. Po sportu si dám nejradši půllitr na ex. Jinak ho rád vychutnám z menší skleničky.

■ Jaké druhy volíte?

Když je venku třicet stupňů a jsem vyštavený po sportu, vsadím na lehčí pivo, nějakou desítku. V zimě si dám spíš ležáky, někdy i tmavší pivo. A teď stále častěji piju „ale“ (*čti ejl, pozn. red.*), což je svrchně kvašené pivo, které jsme začali vyrábět loni. Podle mě si v Česku najde svoje místo. Hlavní část spotřeby bude i nadále v ležáku, ale může velmi dobře fungovat jako aperitiv či digestiv nebo si ho člověk prostě dá večer na chuť.

■ Když degustujete po večerech, dáte si svoje pivo, nebo ochutnáváte i konkurenci?

Doma piju většinou naše piva. Když jsme někde na cestách, ochutnávám ta místní, abych mohl porovnávat.

■ Máte tip na nějaký český minipivovar, který stojí za to ochutnat?

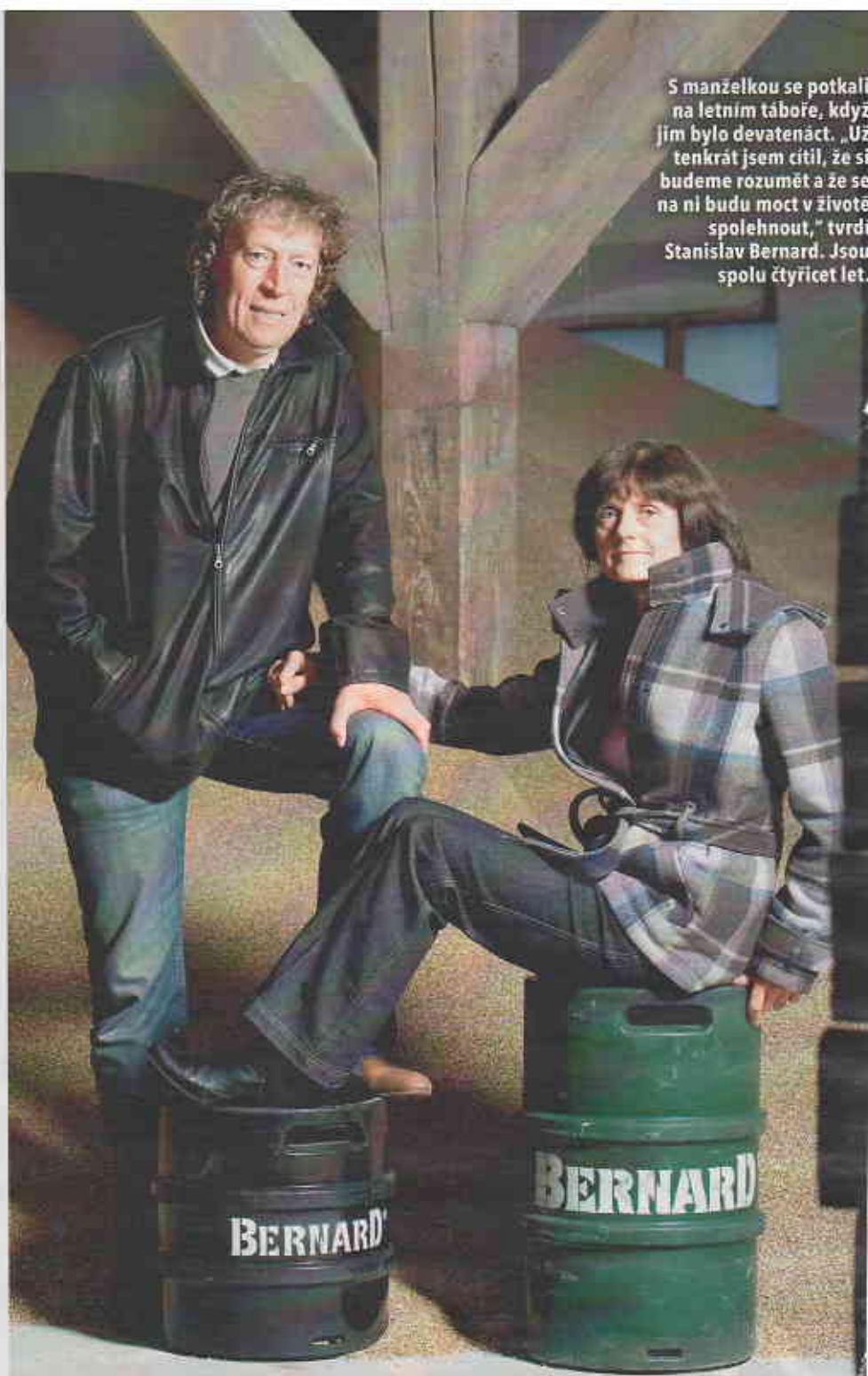
Určitě ano, dnes tady je přes 260 minipivovarů a hodně z nich dělá zajímavé věci. Třeba Matušku (*Pivovar Matuška leží v obci Broumy na Křivoklátsku, pozn. red.*) a řadu dalších můžu pochválit. Ale nejsem vyloženě pivář. Když má manželka večer chuť na červené víno, dám si s ní, protože jinak by jí lahev vydržela týden.

■ Vydržíte se doma nebavit o pivu?

My se o pivo skoro vůbec nebavíme. Manželka ve firmě léta dělala účetnictví, pak přešla na řízení lidských zdrojů a poslední dva roky se zabývá koučinkem. Podporuje osobnostní rozvoj našich lidí. Tak třeba jeden z našich nových obchodníků měl ze začátku špatné výsledky. Pomáhala mu, aby se s tím vyrovnal, protože vytvořit síť obchodních vztahů nějakou dobu trvá. A kdyby ztratil vnitřní sebedůvěru, pak by to nemohlo fungovat. Koučink je jeden z benefitů v naší firmě. Je to bonus pro obě strany. Když pomůžeme zaměstnancům, pomůže to i firmě.

■ Čím vám udělala manželka největší radost v životě?

Tím, jaká je. Když jsem přijel z Humpolce z dražby a řekl jsem jí, že jsem koupil za pětadvacet milionů korun pivovar tři sta kilometrů od našeho bydliště, vzala to s naprostým klidem. Ty peníze jsme si museli samozřejmě půjčit, ručil jsem taky domem



S manželkou se potkali na letním táboře, když jim bylo devatenáct. „Už tenkrát jsem cítil, že si budeme rozumět a že se na ni budu moct v životě spolehnout,“ tvrdí Stanislav Bernard. Jsou spolu čtyřicet let.

„První rok podnikání jsem bydlel v kanceláři.“

v Hájí ve Slezsku, kde bydlela máma a sestra... S manželkou jsme se potkali na letním táboře, když nám bylo zhruba devatenáct, a já už tenkrát cítil, že si budeme rozumět a že se na ni budu moct v životě spolehnout. Velmi rychle otěhotněla, oba jsme ještě studovali.

■ Jak jste to řešili?

Moje máma učila na základní škole, ale mohla jít už do penze, pomáhala nám s hlídáním dcery Hanky a my jsme mohli dostudovat. Bydleli jsme u našich rodičů, v Hájí ve Slezsku. A žili jsme z peněz od obou našich rodičů a z prospěchových stipendií, občas jsem si dal nějakou brigádu.

■ Myslíte, že ty krušnější začátky vám pomohly vybudovat pevný vztah? Jste spolu čtyřicet let.

Nevnímal jsem to tak, že by to byly krušné začátky. Mnohem těžší pro rodinu byl start našeho podnikání. Pivovar byla ruina, pivo

mělo zkaženou pověst. Mnoho let jsme byli permanentně zadlužení, zisk byl v podstatě nula a některé roky jsme byli dokonce v červených číslech. Moje žena učila matematiku a fyziku, najednou v naší firmě dělala účetnictví, vše se učila za pochodu. První rok byla ještě v Háji ve Slezsku. Viděli jsme se jen o víkendech. První rok jsem byděl v kanceláři na zemi.

■ Na zemi?

Roztáhl jsem si spacák a karimatku, protože tady ještě nebyl koberec, ale jenom dlaždice. Před šestou mě vždycky budila uklízečka, která přišla vytřít.

■ To zrovna není typická představa pro podnikatelský život...

Žádný stres. Byli jsme zvyklí jezdit na běžky s karimatkou a spacákem bez zajištěného ubytování. Takže mi nepřišlo, že bych v teplé kanceláři nějak strádal. Ostatně když jsem jel na tu dražbu, připadalo mi to taky, jako bych vyrazil na podobný výlet. Nenapadlo by mě, jak mi to nakonec změní život.

■ Jak vás napadlo pivo?

Do té doby jsme nesměli nic, jen držet hubu, o podnikání nemohla být vůbec řeč, a teď to najednou šlo, tak jsme to chtěli zkusit. Nejdřív jsme se snažili vydražit pekárnu, ale to se nepovedlo. Pak jsem se potkal s Pepou Vávrou, mým společníkem, který v té době pracoval jako podsládek v ostravském pivovaru. Chtěli jsme spolu vyvážet Ostravar do Polska. A on pak přišel s informací, že v Humpolci se bude dražit pivovar, kde se učil. Chtěl zkusit vařit pivo ve svém, já chtěl zkusit podnikat, takže jsme se dali dohromady. V té době tady byl ještě jeho švagr Ruda Šmejkal jako třetí společník.

■ Podnikat s rodinnými příslušníky mívá úskalí...

Taky jsem musel propustit jednoho schopného člověka z rodiny, který byl na vyšší pozici, jenže mu neseděla. Když jsem pak přijel na návštěvu domů, máma se mě ptala: „Co jsi to udělal?!“ Odpověděl jsem, že jsem to bohužel udělat musel. Kdybych ho nechal ve funkci, mohlo to ohrozit firmu.

■ O této příhodě vyprávíte i ve své knize Tvrdohlavý muž. Jaké na ni máte ohlasy?

Prodalo se jí zatím 17 tisíc. Ohlasy jsou z více jak devadesáti procent pozitivní. Hodně lidí v tom poznává své podnikatelské problémy.

■ Přátelé Miloše Zemana se neozvali? Toho zrovna nejmenujete v dobrém světle.

On se v dobrém světle jmenovat nedá. Když už řekne něco, s čím souhlasím, většinou to okamžitě pohnojí svým narcismem nebo ho přepadne náhlá chřipka. V roce 2000 mi předával cenu pro pivovarskou osobnost století, nebylo mi to příjemné, protože v té době se dostával k moci hláškami o spálené zemi. Slíbil akci čisté ruce a místo toho udělal opoziční smlouvu s Klausem. Nastavil prostředí, v němž se korupce mohla rozvinout ve velkém.

„Musel jsem propustit příbuzného. Máma mi to vytkla.“

■ Řadu let se angažujete v Nadačním fondu proti korupci. Co se podle vás povedlo?

Spočítali jsme, že za těch pár let nám fond všem ušetřil přes dvě miliardy korun, které by jinak skončily rozkradené. Z toho samozřejmě mám radost, ale ještě větší radost bych měl, kdyby žádný takový fond nemusel existovat. Jenže bohužel naše společnost je korupcí prolezlá na všech úrovních. To se netýká jen vrcholných politiků a jejich poradců. Začíná to už od babičky, která má pocit, že by měla dát doktorovi všimné. To je v nás ještě od bývalého režimu.

■ Vyhrožoval vám někdo kvůli tomu, že jste s fondem spojován?

Mně osobně ne, ale třeba Karlu Janečkovi nebo Karlu Randákovi ano, sledovali je v Praze, znepríjemňovali jim život. Já jsem zažil vyhrožování, když jsem se postavil proti fúzi Prazdroje a Radegastu, což jsem

označil za krádež za bílého dne, protože to proběhlo naprosto v rozporu se všemi právními předpisy. Od jednoho redaktora České televize jsem pak dostal zprávu, takovou estébáckou svodku, kterou na mě někdo vedl. A na závěr bylo doporučení: kontaminujte výrobek a zničte značku Bernard.

■ Bral jste to vážně?

Dal jsem ten materiál k notáři do úschovy s tím, že kdyby taková situace nastala, mají informovat policii a média. Víc jsem udělat nemohl. Když bude někdo chtít škodit, vždy si nějaký způsob najde.

■ Vraťme se ještě k té korupci - v knize uvádíte, že jste jednu dobu musel uplácat hospodské, aby čepovali vaše pivo. Nedovedu si představit, že jste jim něco dal. Vždyť to je přece proti vašemu přesvědčení, ne?

Máte naprostou pravdu. V té době už to samozřejmě řešili obchodníci, to jsem nedělal osobně, ale to není podstatné. Měli jsme ale volbu, buď po jedenácti letech nejtvrďšího boje o přežití hrdě zkrachovat, anebo dorovnat tu obrovskou konkurenční nevýhodu, protože upláceli všichni.

■ Připomíná mi to, když fotbalový sudí dostane od obou týmů, aby pískal rovinu.

Jenže na rozdíl od toho fotbalu tady se ty úplatky děly otevřeně. Jako prezident Českého svazu malých nezávislých pivovarů jsem proti tomu léta bojoval, dokonce mě kvůli tomu zkoušeli vyloučit ze Svazu pivovarů a sladoven, protože tou kritikou jsem prý poškozoval zájmy velkých pivovarů. Tomu jsem se vysmál. Ale pak jsem neměl jinou možnost... Ani na Antimonopolním úřadu ani na Úřadu pro hospodářskou soutěž jsem totiž neuspěl. Ti to shledali naprosto v pořádku. Úředníci... Nebyla žádná možnost, jak ten boj vyhrát. Tak jsme to dělali taky...



První pivo ochutnal v deseti, když chodil tátovi do hospody se džbánkem. Jeho rekord? Za celý den dal patnáct až dvacet piv. „To už je ale pár let,“ říká Stanislav Bernard. Na fotografii v roce 1991.

■ Jak dlouho?

Pár let, ekonomicky to byla katastrofa, protože řada hospodských ty smlouvy ani nedržela a nechala se zaplatit více pivovary. To je prostě takový fucking byznys. Zhruba v roce 2007 jsme to dělat přestali. Vysvětlili jsme jim, že i když jim nestrkáme peníze bokem, tak jim dáváme možná víc než konkurence, a to sice kvalitní pivo s velmi vnímanou značkou a velmi zajímavou chutí. A k tomu výborný servis a dobré vztahy. Snažíme se o ně starat, pomáhat jim. A daří se nám. Za poslední dva roky trh stagnuje a my jsme rostli o devět respektive čtrnáct procent.

■ Za rok 2013 jste měli čistý zisk 61 milionů korun. Jak to bylo loni?

Je to velmi podobné, zisk stoupl o čtyři miliony. Navzdory tomu, že jsme měli vyšší náklady. Přišli jsme na trh s „alem“, což si vyžádalo investice a navíc vyšší peníze do reklamy.

„Za loňský rok jsme měli čistý zisk 65 milionů korun.“

■ Ročně dáváte na reklamu zhruba pět milionů korun. Předloni jste si třeba pronajal pět set billboardů, na nichž jste kritizoval Klausovu amnestii. To se vám vyplatí?

Když mám potřebu zareagovat, udělám to. Část lidí potěšíte, část naštve. Ale nekalkuluju dopředu, nedělám si průzkumy veřejného mínění, abych věděl, jaké názory budou konvenovat většině. Když jsem cítil, že udělal levárnu, a to byla levárna jako vyšitá, tak jsme to na billboardy dali. Jsem přesvědčen, že i naše názory spoluprotvoří značku Bernard, ten její vnitřní obsah. A vrací se to, protože rosteme, ačkoli neusilujeme o růst.

■ Neříkejte.

Opravdu. Posouvám se stále víc k něčemu hlubšímu, protože celá naše společnost je nastavená v ekonomických mantinelech: růst, HDP, ziskovost. Ale tyhle parametry nevyjadřují skutečnou kvalitu služeb nebo výrobků. Bývá to jenom číslo. Mnohdy není podloženo kvalitou, naopak je za ním často snižování kvality. I řada skvělých ekonomů dnes ví, že model založený na neustálém růstu je scestný. Čím dál víc cítím, jak jsme jako technická společnost zranitel-



Jedni ho milují, druzi nesnáší.

O popularitě Stanislav Bernard říká: „Na našem facebookovém profilu máme čtyři a půl z pěti hvězdiček. Třeba Svijany mají plný počet. Říkám nahlas, co si myslím a část lidí proto je proti nám jasně vyhraněna. Když někdo v reakci napíše, že naše pivo je humus, jsem přesvědčen, že nemluví o pivu, ale promítá do toho spíše svůj názor na mě.“

STANISLAV BERNARD (59)

Narodil se v Opavě. Po gymnáziu vystudoval Fakultu strojní a elektrotechnickou Vysoké školy dopravy a spojů v Žilině.

V roce 1991 vydražil společně s Josefem Vávrou a Rudolfem Šmejkallem v Humpolci pivovar.

Ve skriptech VŠE se objevil jako příklad férového lobbingu – za to, že jako šéf Českého svazu malých nezávislých pivovarů v roce 1995 vybojoval pro „malé hráče“ na trhu sníženou spotřební daň.

V roce 2008 se neúspěšně zúčastnil voleb do Senátu, v Humpolci je zastupitelem.

S manželkou Helenou mají dceru Hanu a syna Filipa.

ni. Před Vánoci jsme přijeli na hory do Itálie a většina lanovek stála – nebyl sníh, což nezachránila ani sněžná děla. Najednou ten velký byznys splaskl. Uvědomil jsem si, jak je ten systém křehký. Naším cílem není růst, ale kvalita.

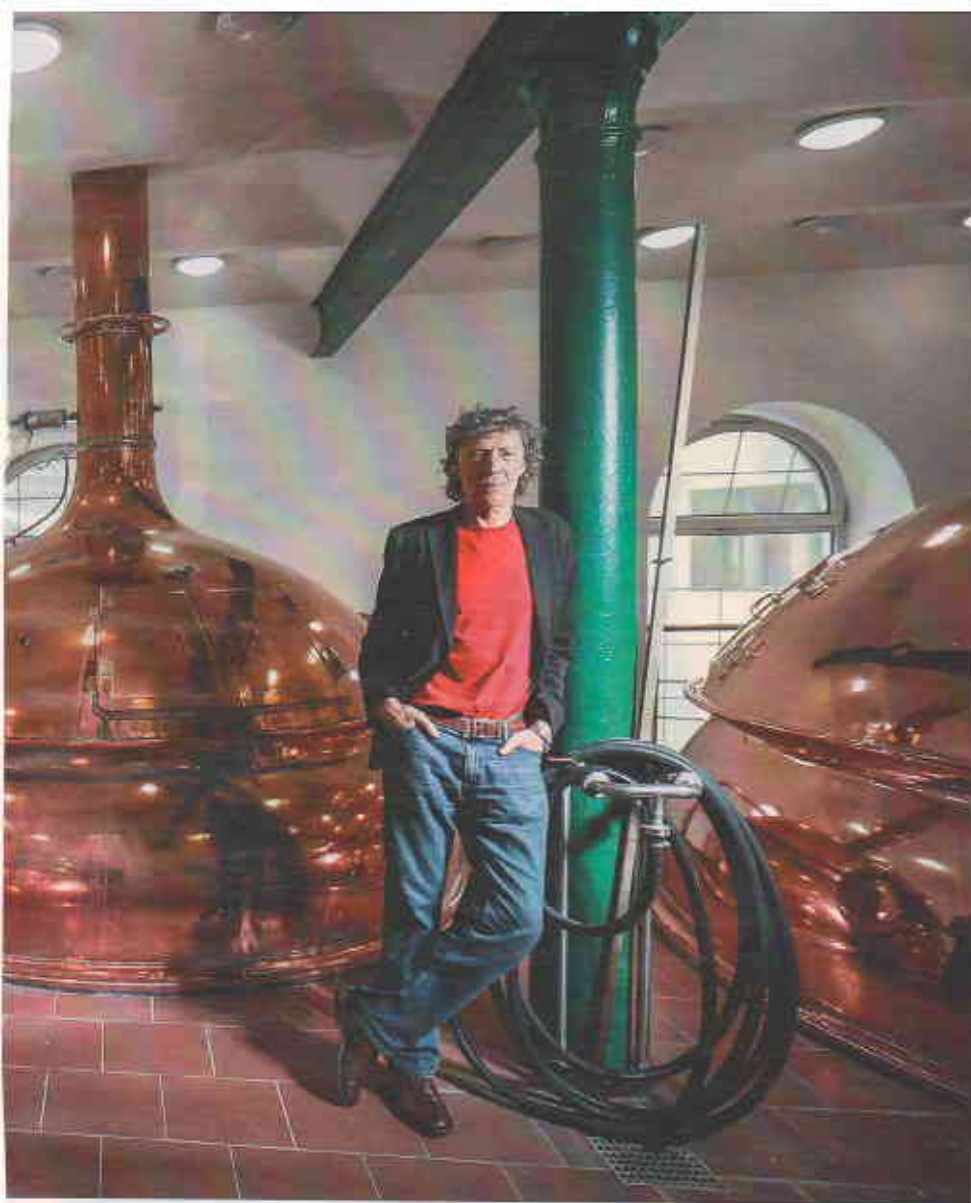
■ V roce 2001 jste polovinu firmy prodali belgickému partnerovi Duvel Moortgat. Tehdy zaplatil 110 milionů korun. Na kolik si značky ceníte dnes?

V té době jsme měli obrat kolem 100 milionů korun, ziskovost byla prakticky na nule a pivovar byl technologicky v dost hrozném stavu. Za loňský rok odhaduji, že jsme měli obrat více nežli pětinasobek, ziskovost je slušná.

■ Kdyby vám někdo za vaši čtvrtinu nabídl 250 milionů korun, co byste mu řekli?

Díky za nabídku, ale neprodávám. Někde mi o peníze. Hodně let jsme žili v nedostatku, firma potřebovala stále mnohem víc peněz, než jsme byli schopni vygenerovat. Poslední léta nějaké peníze máme, ale na jednou zjistíte, že je podobný problém je mít, jako je nemít.

„Peníze mě baví vydělávat, ne se o ně starat.“



■ **Tomu nerozumím.**

Při té finanční situaci, která teď panuje, není bezpečné je mít. Obrovská předlůženost celého vyspělého světa. Vidíte, co se děje s kurzem koruny, dolaru, eura a rublu. Řeklo a jih Evropy. Spadla cena nafty a Rusové jsou finančně v čudu. Říkám, že mě baví peníze vydělávat, ale ne se o ně starat. Naštěstí máme stále, kam je investovat (*směje se*).

■ **Pořád vás baví být šéfem firmy, kterou máte od roku 1991?**

Baví. Naprostou většinu denního řízení jsem delegoval na podřízené. Pořád mám hodně nápadů, kam by firma měla jít. A ty nápady se dají z pozice šéfa uplatnit.

■ **Jakým zástupcem je váš syn?**

Velmi cenným, protože ho to baví a zadruhé je na rozdíl ode mě velmi systematický, takže se doplňujeme. Má geniální talent v nastavování systémů, které pak výrazně pomáhají motivovat lidi a řídit je. Měl také nápad, ať si sami zaměstnanci zvolí firemní hodnoty. Vybrali si otevřenost, důvěru, spolupráci, odpovědnost a pozitivitu. Dnes jsou nesrovnatelně samostatnější,

než byli. Cítí důvěru, což v nich vyvolává pocit zodpovědnosti. Byla to naše vůbec nejlepší investice za celých téměř čtyřicet let.

■ **Převzme syn jednou firmu?**

Je to velmi pravděpodobné.

■ **Bavíte se o tom?**

Bavili jsme se o tom výhledově. Ptal jsem se ho a rád by v tom pokračoval. O práci si povídáme i v sauně. Kdysi jsme tam řešili důležité otázky s mým tátou. Byl dost prudas, takže mou pubertu těžko nesl, ale po ní jsme se hodně sblížili. Mých podnikatelských úspěchů se bohužel nedožil, zemřel v roce 1990. Velká škoda, protože s ním bych ve firmě podnikal taky moc rád.

■ **Napadl vás v sauně nějaký geniální nápad?**

Nejvíce mě toho napadá nad ránem, když je mozek ve stavu polospánku. Tehdy je uvolněný a nejvíce propojený s nějakou inteligencí, která je všude kolem nás.

■ **Nápad vyrábět svrchně kvašené pivo „ale“ vznikl nad ránem?**

Ne. Inspirovali jsme se našimi belgickými partnery, protože v jejich zemi se vaří převážně „ale“. Chtěli jsme přijít s něčím novým. Tenhle typ piva je úplně jiný než ležák, obsahuje přes osm procent alkoholu a má ovocnou a lehce kořenitou chuť.

■ **Firmě se daří, nemusíte už tolik investovat. Děláte si radost? Koupíte si třeba hodinky nebo auto?**

Investujeme o to víc (*usmívá se*). Ale radost si někdy udělám, teď jsme zrovna koupili BMW X5 na hory, ať máme nějaký vůz s vyšším podvozkem. Auto mě baví, to je asi jediný příklad „utrácení“. Jinak velmi rychle zjistíte, že těch příležitostí, za co utrácet peníze smysluplně, moc není. Můžete se válet v Karibiku, pár dní to bude jistě fajn, ale pak vás to stejně omrzí. Zjistil jsem, že toho moc nepotřebuju. Hodinky mám patnáct let. Chodím v džínách a tričku. Občas si zajdu na večeri, občas vyrazím na lyže nebo běžky či kolo, a ty poslední dvě aktivity nestojí skoro nic.

„Syn je velmi systematický, takže se ve firmě doplňujeme.“

■ **Když máte teď víc času, užíváte si i víc společných zážitků s manželkou?**

Máme na sebe víc času. Zajedeme si na hory zalyžovat a baví nás i jóga a východní filozofie, které objevuji.

■ **K tomu vás přivedla ona?**

Ona k tomu měla blíže mnohem dříve než já. Byl jsem vtažený naprosto naplno do byznysu, takže jsem to nevnímal. Postupně mi došlo, že to je velmi zajímavé dobrodružství, a začal jsem se tím zabývat taky. Sešli jsme se, aniž by mě k tomu zvala.

■ **Cvičíte spolu?**

Taky, i když ne každý den. Ona teď v Humpolci vede skupinu, se kterou cvičí. Jezdíváme každé dva měsíce na intenzivnější kurz. Já mám svou učitelku, která je u nás asi vůbec nejlepší. Teď byla měsíc v Indii, takže jsem měl pauzu. Každý si hledáme k tomu svoji cestu. A v plánu máme společnou cestu do Indie.

Milan Eisenhammer

