

FORBES

## ROZHOVOR

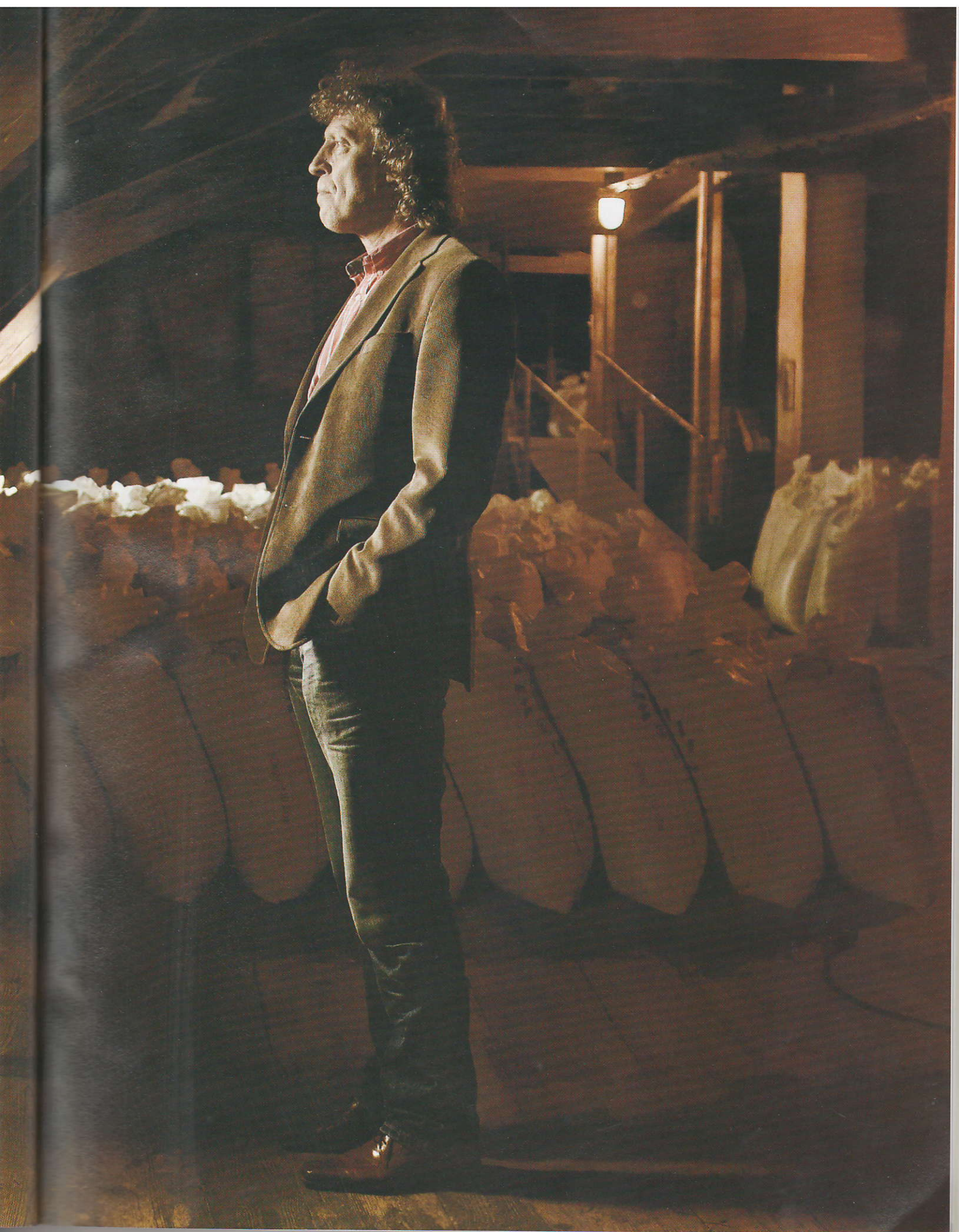
STANISLAV BERNARD

# PIVO, PENÍZE A POLITIKA

Stanislav Bernard poprvé otevřeně mluví o tom, kolik mu pivo vynáší peněz. Není to špatné. Na firemním kontě má našetřeno bezmála 150 milionů, které jsou schované na horší časy. Protože „svět se zbláznil“ – zvláště pokud jde o evropskou krizi a českou politiku.

JIŘÍ NÁDOBA, KARINA FRÁNKOVÁ  
FOTO: JIŘÍ TUREK







V domečku za závorou, pět minut od náměstí v Humpolci, panuje po obědě klid a pohoda. Sekretářka říká šéfovi Stando a Standa ve své malé kanceláři, vyzdobené plakátem New Yorku, trofejemi z nejrůznějších soutěží a společnou fotkou s Tomášem Baťou, popíjí svoje švestkové nealko pivo a vypráví. V 56 letech se už nikam nežene, do práce se prý chodí bavit. A čísla ukazují, že zatím mu jeho přístup funguje.

Čistá hlava, veselá hlava, lehká hlava... Která z těch hlav, které jste vystavil na billboard, je skutečně vaše?

To bych sám rád věděl.

Co třeba tvrdá hlava?

Může být... Asi to nevystihuje úplně všechno, ale v zásadě to, myslím, platí.

Letos jste sliboval rekordní výsledky, pořád to platí?

Ano, momentálně jsme nějaká tři procenta nad loňskem, a dokud bylo na jaře venku hezky, tak jsme měli asi plus pět procent. Takže rekord by to mohl být – stejně jako každý rok. My každý rok trochu rosteme, dolů jsme nešli ani v krizi, kdy klesal celý trh. Ale já se tím nechci nijak zvlášť chlubit, protože já jsem přesvědčen, že není třeba za každou cenu růst. Není třeba růst? To zní trochu punkersky na majitele podniku...

O růstu můžeme filozofovat hodiny. Ale když zůstaneme u podnikání, tak pro mě je růst až někde na třetím místě.

A co je na těch prvních dvou?

Tak zaprvé chci rozvíjet naši značku, aby si ji lidé spojovali s kvalitou a zajímavou chutí. Jen podotýkám, že kvalita a chuť jsou dva rozdílné pojmy. Kvalitní může být leckteré pivo, i od těch největších značek, ale těžko bude mít zajímavou chuť. Na druhé místo dávám finanční zdraví firmy. A růst beru spíš jako indikátor, že jsme v prvních dvou bodech obstáli.

Nebojíte se, že se najdou větší dravci, kteří vás přerostou?

Ani ne, my jsme za posledních šest let vyrostli téměř o polovinu, zatímco domácí trh s pivem se propadl o nějakých 15 procent. Ale abychom si dobře rozuměli – já nemám nic proti růstu, pokud je zdravý a tak nějak přirozeně vyplývá ze situace. Růst je přirozená věc, ale nesmí být patologický, což je, obávám se, v posledních desetiletích případ celé Evropy i celého vyspělého světa. Český řečeno, žijeme na dluh a vyvíráme budoucnost. Všelijací pseudoekonomové, politici a centrální bankéři pumpují do ekonomik peníze, aby začaly růst. To, že takové nepřirozené pumpování vede spolehlivě do nesplacitelných dluhů a postupně ničí velmi vyspělou západní Evropu, jim mírně řečeno nedochází. Plyne z toho nějaké ponaučení pro šéfa pivovaru?

Myslím, že ano. Dvacet let jsme šli svojí vlastní cestou, pomalu, krok za krokem, a zatím se zdá, že nám to funguje.

I vy jste začínal s obrovskými dluhy. V roce 1991 jste dal za pivovar přes 50 milionů, je to tak?

Ano, 45 milionů jsme dali v dražbě za pivovar, což tehdy byla totální ruina, plus sedm milionů jsme museli zaplatit za zásoby.

Padesát dva milionů zní i dnes jako hodně peněz. Dokážete si ještě teď vybavit, kde jste na to vzal odvahu?

Tehdy těsně po revoluci člověk o odvaze až tak neuvažoval, stejně jako nikdo moc nepřemýšlel o tom, že by měl mít všechno dokonale spočítané. Dnes už si to lze jen těžko představit, ale tehdy skutečně hrálo obrovskou roli to, že komunisti jsou konečně pryč a že máme svobodu dělat si, co chceme. To nadšení mělo neuvěřitelnou sílu.

Kolik vám tehdy bylo let?

Šestatřicet.

A kde jste vzal 52 milionů?



Bydlel jsem tehdy v Opavě a měl jsem ústní příslib místního ředitele spořitelny. Znal jsem ho už víc než rok a jemu to dávalo smysl, takže mi peníze slíbil. Sice se pak ukázalo, že 52 milionů je nad jeho kompetence, ale bojoval za nás v Praze a nakonec





KDYŽ JSME PIVOVAR KUPOVALI, VŮBEC JSME SI NEPŘIPOUŠTĚLI, ŽE MŮŽEME ZKRACHOVAT. KOMUNISTI BYLI PRYČ A MY KONEČNĚ MĚLI SVOBODU DĚLAT SI, CO CHCEME. TO NADŠENÍ MĚLO NEUVĚŘITELNOU SÍLU.





je ukecal – dva dny předtím, než nám vypršel termín. V té době byla taková oblíbená metoda dát úvěřáři v bance deset procent, ale to mi jaksi naštěstí nikdy moc nešlo. Tak jsem čekal, vysvětloval, ke konci jsem skoro nespal, no a nakonec nám ty peníze přiklepli. Jestli byl pivovar totální ruina, čím jste se jim v bance zaručil?

Pivovar měl účetní hodnotu devět milionů, takže jsem musel přidat rodinný dům za milion a půl. To pořád úplně nevychází...

To vůbec nevychází. Ale v té době to bylo jiné, prostě byla vůle úvěry dávat ve snaze zprivatizovat státní majetek a my jsme měli štěstí. My jsme pivovar kupovali v malé privatizaci, kde se dražily spíš kiosky, pekárny nebo samoobsluhy... Pivovar

byl jednou z největších věcí, jaká se dražila.

Jak se cena vyšplhala z 9 na 52 milionů? Předpokládám, že tu dražbu si i po 20 letech pamatujete minutu po minutě...

Jistě, 26. října 1991, tady v kině. Já předtím ani pořádně nevěděl, kde Humpolec je, ale můj dnešní společník Pepa Vávra to tady znal. A tak jsme vyrazili ve staré dácii s plánem, že Pepa bude pivo vařit a já prodávat. V Opavě jsem seděl v privatizační komisi, takže jsem věděl, jak ty dražby zhruba probíhají. Čili že se nesmíme hlásit hned od začátku, aby cena nelezla zbytečně nahoru. Vyvedli jsme si číslo až mezi posledními a celou dobu jsme se vůbec nijak neprojevovali. Do té dražby mohl jít každý, kdo měl dost bláznivou hlavu

nebo kdo vydělal peníze třeba jako vekslák. A o pivovar se tu nakonec tahaly čtyři skupiny. My byli pátí. Původně jsem si říkal, že kdyby to skončilo někde kolem 20 milionů, tak by to bylo krásné. Jenže ono to lezlo pořád nahoru, až se to zastavilo na 44 milionech.

Měli jste nějaký svůj strop, nebo jste chtěli pivovar za každou cenu?

Měli jsme strop na pětáctyřiceti. Dražebník vyhlásil 44 poprvé, podruhé a pak zbývala poslední třiminutová pauza, během které ještě šlo vzít nabídku zpět nebo se ještě přihlásit s nabídkou vyšší. Pivovar tehdy vyráběl 35 tisíc hektolitrů, my to měli spočítané tak, že se dostaneme na 60 tisíc. Otočil jsem se k Pepovi a říkám: Uvaříš toho víc? A on říká: Když toho víc



prodáš... Takže když se licitátor začal nadechovat a zdvihal kladívko, zvedl jsem svoje číslo a říkám 45.

Nikdo další pak už nepřihodil?

Ne, ti byli všichni úplně v šoku.

A vy? Dnes hlásáte, že se svět zbláznil – ale co tehdy, nepřipadal jste si sám jako blázen?

Jistě, Pepa Vávra říkal, že z té dražby měl málem infarkt. Ale spíš než bláznovství bych řekl, že za tím bylo nadšení. To je trochu něco jiného, jestli mi rozumíte. Já věřím tomu, že když se člověk dokáže pro něco nadchnout, tak se mu povede skoro všechno.

Za jak dlouho jste vydělali v Humpolci první peníze?

Kupodivu celkem brzy. My jsme už v roce 1992 prodali 107 tisíc hektolitrů. To bylo mnohonásobně víc, než se kdy v Humpolci uvařilo. Ale peníze, co jsme vydělali, okamžitě mizely v nekonečných opravách zařízení a v prvních investicích.

Jak se vám povedlo zvednout prodej tak rychle?

Když jsem sem jel poprvé z Opavy, tak jsem si všiml jedné reklamy pověšené na mostě, byla tehdy jediná na celé dálnici. Tak jsme si nechali udělat podobnou hned začátkem roku 1992 a během tří týdnů se nám zdvojnásobil prodej.

Co jste tehdy na reklamě měli? Vaši fotku asi ještě ne, že?

Kdepak. Jen logo se psy a něco jako Rodinný pivovar Bernard. Ale tím to samozřejmě všechno nebylo. Byla taková příznivá doba, hospodští se sami ozývali, ještě nebyli upláćeni od pivovarů jako dnes, velké pivovary ještě neměly cizí vlastníky ani tak silnou reklamu, zkrátka jedno s druhým. A my jsme navíc od začátku vsadili na to, že chceme dělat výborné pivo.

Litoval jste někdy, do čeho jste se pustil?

Myslím, že ne, i když ty začátky byly hodně bojové. Třeba když jsme vyjížděli ve dvě z Opavy, abychom tu v pět byli na začátek směny, a Pepa sjel z dálnice a urval u auta nápravu. Anebo když do kanceláře snad druhý den přiběhl chlapík z chlazení s nějakou fialovou ampulí v ruce a křičel: Šéfe, průšvih, ve vodě je čpavek. Ze začátku to bylo, jako když jedete na běžky do hor a fouká vichřice, jen občas zasnívá slunko. Ale aby to nevyznělo špatně: to hlavní, co si já pamatuju, byl pocit absolutní svobody. Už mi nikdo nešéfoval a žádný, s prominutím, blbec mi už nemohl říkat, tohle smíš a tohle ne. A to bylo skvělé.

Silnější než tíha padesátimilionového dluhu?

Ano, v té době jsme si v podstatě vůbec nepřipouštěli, že bychom mohli zkrachovat. Racionálně vzato, krach byl možná docela pravděpodobná varianta, ale my jsme ji prostě ignorovali. Vlastně ani nevím, co by se stalo, kdybychom na ty úvěry neměli. To nadšení z nově nabyté svobody a z toho, že ten starý režim je pryč, hrálo tehdy

zásadní roli. Dnes je v politice tolik špíny a podrazů, že už si to těžko někdo uvědomí, ale tehdy to byl vážně zlom. Vůbec nešlo o tu hmotnou stránku věci, jako že táta vydělával jako učitel 22 let na trabanta, to ani zdaleka nebylo za komunistů to nejhorší. Mnohem horší byla ta nesvoboda, aspoň pro mě.

Proč jste nakonec prodal půlku pivovaru Belgičanům (pivovaru Duvel Moortgat)? To trochu svazuje, nebo ne?

Kvůli penězům, samozřejmě. Zpočátku jsme si dokázali na investice vydělat sami, privatizační úvěr jsme splatili podle plánu za šest let. Ale ten počáteční stav tady byl zoufalý. Museli jsme opravovat, rekonstruovat, rozšiřovat kapacity, což obnášelo další investice a další úvěry. Prodej šel nahoru, ale absolutně všechny peníze šly zpátky do pivovaru. A časem jsme chtěli někoho, kdo by nám pomohl kapitálově posílit.

Deset let jste to vydrželi sami, proč to dál nešlo?

Ono by to šlo, ale na přelomu tisíciletí už ta situace na našem trhu byla skutečně velmi, velmi ostrá. To už se ti velcí probrali, zainvestovali, už je skupily nadnárodní skupiny, takže tady frčely prachy a reklama, no a naše

INZERCE

DELTA  
ECONOMY COMFORT™

LEGROOM ISN'T JUST FOR  
EXIT ROWS ANYMORE.

MORE LEGROOM WITH ECONOMY COMFORT.™

DELTA.COM





zna  
nate  
A ta  
kter  
káza  
neve  
múz  
naše  
neob  
Proč  
cent  
ale v  
M  
oní c  
burz

mohl  
I s 50  
káte,  
volnou  
On  
zasah  
report  
měli p  
jevil n  
dnes u  
se jed  
o žádn  
inspir  
Nikdy  
Na  
máme  
jsme s  
Vážně r  
Jedn  
diskusi  
ěáčké t



značka měla v té době ještě nesrovnatelně slabší pozici než třeba dnes. A tak nás napadlo, že s partnerem, který by přinesl prachy, bychom dokázali náš vývoj zrychlit. Já sice moc nevěřil tomu, že se takový partner může najít, ale našel se. A přestože to naše uspořádání půl na půl je hodně neobvyklé, tak to už 11 let funguje. Proč jste jim nechal rovných 50 procent? Hlavní slovo tady máte pořád vy, ale většinu akcií už ne...

My jsme nabízeli 49 procent, ale oni chtěli 50 kvůli tomu, že jsou na burze a že naše výsledky by jinak ne-

Zachovat tradiční způsob výroby. Přišlo jim to drahé a zbytečné, přece jen to byla investice za nějakých 45 milionů. Debatovali jsme asi půl roku, nicméně závěr byl ten, že oni sice n souhlasí, ale že já ten trh znám a oni prostě respektují můj názor. Takže i ty tanky jsme nakonec koupili. Nehádáte se ani kvůli růstu? Jako firma na burze jsou trochu pod větším tlakem, nebo ne?

Berte to tak, že my máme ziskovost pivovaru momentálně kolem 12 procent (viz box) a jsme, myslím, jedním ze čtyř nejziskovějších pivovarů

Nám hodnota vašeho pivovaru vychází skoro na miliardu, co myslíte vy?

Jste kvalitní časopis, takže bych řekl, že to tak nějak nejspíš bude. Ve výroční zprávě píšete, že pro letošní rok máte cíl vydělat 50 milionů. Povede se to?

Uvidíme. Objem zatím mírně roste, ziskovost oproti loňsku také, ale výsledek záleží na spoustě vlivů, třeba jak se načasují reklamní kampaně nebo jak se dohodneme, nebo nedohodneme s řetězci.

Jsou řetězce, kde vaše pivo nemají. Nebojíte se, že bez nich to do budoucna nepůjde? Jim prodej piva roste, zatímco v hospodách prý klesá...

S řetězci samozřejmě obchodovat chceme, ale rozhodně ne za každou cenu. My nemusíme být bezpodmínečně všude. Nechci skončit po třech letech jako chudáček, který nemá co zajímavého nabídnout, protože bych se nechal jako jiní dodavatelé dokopat k tak šilným cenám, že už se to prostě nedá jíst. Jsme prémiová značka a tomu odpovídají naše podmínky, ze kterých neustupujeme. Je fakt, že do hospod se chodí méně. A celý trh je pořád dost v propadu, v roce 2010 kvůli spotřební dani a krizi spadl o nějakých 16 nebo 17 procent a to se jen tak nespraví. Ale nám prodej v hospodách roste.

V Praze na Žižkově jste si otevřeli svoji hospodu, takových bude víc?

Není úplně naše a je to spíš takový testovací nultý projekt. Má sice zajímavé výsledky, ale jsme domluveni tak, že nejdříve musíme vše důkladně vyhodnotit a pak se teprve budeme rozhodovat, co dál.

A pokud vyhodnocování dopadne příznivě?

Pokud bychom z toho chtěli udělat koncept, to znamená přidat ještě nějaké věci, které tam třeba dneska nejsou. Já pokud bych chtěl budovat síť vlastních hospod s vlastním jménem, tak by to muselo být něčím zcela výjimečné.

## DOKUD LIDI UVIDÍ, ŽE SE NAHOŘE KRADOU MILIARDY, TAK NEPŘESTANOU KRÁST ANI ONI DOLE. A NAVÍC NEBUDOU OCHOTNI AKCEPTOVAT ÚSPORY A REFORMY, TAKŽE SE BUDEME DÁLE ZADLUŽOVAT.

mohli počítat do své konsolidace. I s 50 procenty můžete jít, jak sám říkáte, „vlastní cestou“? Nechávejte vám volnou ruku?

Oni nám do toho téměř vůbec nezasahují. Mají samozřejmě veškeré reporty, a když sem vstupovali, tak měli pojistky pro případ, že by se objevil nějaký kostlivec ve skříni. Ale dnes už nám naprosto věří. Vidíme se jednou za tři čtyři měsíce a nejde o žádnou inspekci, spíš se navzájem inspirujeme.

Nikdy jste se nepohádali?

Na investice do deseti milionů máme plnou moc a na všem ostatním jsme se vždycky dohodli.

Vážně na všem?

Jednou jsme měli trochu delší diskusi, když jsem chtěl koupit ležáké tanky místo tanků vertikálních.

v Česku.

Takže myslíte, že jsou spokojeni?

Samozřejmě že by brali víc, ale já věřím, že spokojeni jsou. Za polovinu firmy dali 110 milionů korun, v době, kdy pivovar měl obrat 100 milionů a ziskovost nula. Loni jsme měli obrat skoro 400 milionů a čistý zisk 46 milionů, takže jejich 50 procent se už mnohonásobně zhodnotilo.

Ve výroční zprávě se píše, že loni jste na dividendách rozdělili 20 milionů. Jak to bude letos?

Uvidíme, to je rok od roku věc dohody.

Když říkáte, že investice do pivovaru se mnohonásobně zhodnotila – na kolik si ho ceníte dnes?

Já se tím v podstatě nezabývám. Cítím, že firma jde správným směrem, její hodnota roste a to je podstatné.



Třeba?

Třeba v Bruselu jsem viděl hospodu, která fungovala v knihkupectví. Jen si nejsem jist, jestli by tam v Česku zbyly nějaké knihy. Ale vážně: pokud se bavíme o takové franšize, tak by to skutečně musel být svébytný a něčím výjimečný koncept. A věřte mi, že vlastní hospody pro mě teď nejsou téma, které by mě nějak intenzivně zaměstnávalo.

A co vás teď intenzivně zaměstnává?

Strategické rozhodování o investicích, reklamní kampaně, děláme nové etikety, vývoj nového piva, které bychom chtěli uvést na trh někdy na konci roku. Už ho máme prakticky vyvinuto, teď ještě vymyslíme lahve a design. Ale chtěl bych, aby z toho byla vážně novinka, takže víc vám řeknu až koncem roku. Všichni od vás čekají radler, ale ten to prý nebude...

Uznávám, že radler je teď hodně populární. Už bychom ale nebyli první. A já nerad někoho kopíruji. Já se chodím do práce bavit a baví mě hlavně vymýšlení nových věcí. Takže uvidíme.

Není hloupost uvádět novinku na začátku roku? To se přece pije nejmíň...

To pivo nebude určeno jen pro český trh. My bychom mimo jiné rádi právě tyto sezonní výkyvy zmírnili a posílili vývoz do zemí, kde je sezonnost opačná. Třeba do Jižní Ameriky. Už dnes jsme v Mexiku a Brazílii a přijímáme další exportáky, aby vývoz šel ještě nahoru. Myslíte, že v Česku se bude příští rok pivo zdražovat kvůli vyšší DPH?

Určitě se bude zdražovat. Proč by měl výrobce doplácet na nekonceptní a rozmařilou vládní politiku? Třeba proto, že vás k tomu řetězce nepustí...

Vždycky je to boj a vždycky je to otázka síly značky versus síly toho řetězce. Ale kdo na to doplatí, jsou ti menší a slabší, o tom není pochyb. Tam vy už nepatříte?

Jsmo možná malí, ale rozhodně nejsme slabí. A postupně se stáváme většími.

Větší? Vás růst přece nezajímá, nebo ano?

Já jsem řekl, že růst je pro mě indikátor zdraví. Není to cíl sám o sobě. Ale pokud k tomu budou podmínky, tak samozřejmě růst brzdit nebudeme. Existuje studie, podle které víme, že při dalších investicích jsme schopni tady na tom našem minipro-

krize, takže 350 tisíc hektolitrů nemusí být vzdálená fantazie. V Česku je spousta slabších značek, než jsme my, které takový objem mají. Když máte peníze a lidi, tak investice jsou v podstatě rutina. Nic, v čem je třeba hledat problém.

A vy peníze máte?

Máme. Dluhy jsme splatili a vytvořili jsme si určitou finanční rezervu. Protože když vidím stav evropských financí, předluženost zemí a hlavně jejich neschopnost uvědomit si realitu, tak moc nevěřím tomu, že krize skončila.

Podle poslední výroční zprávy je váš krátkodobý finanční majetek přibližně 138 milionů. To je celkem slušná rezerva vzhledem k velikosti firmy...

To asi ano. Nikdo dnes ovšem netuší, jak velké otřesy nás v budoucnu čekají. Takže „velká“ je relativní pojem.

Už teď jste těsně za hranicí 200 tisíc hektolitrů, kde končí podle zákona výhody pro malé pivovary. Sám jste za ten zákon kdysi lobboval. Čekali jste, že tu hranici někdy překročíte?

Samozřejmě že ano, i když zatím jsme ji ještě nepřekročili. Loni jsme sice vyrobili 206 tisíc, ale z toho 25 tisíc byla nealkoholická piva a ta se do limitu nepočítají. Když hranici překročíme, tak mně to nevadí. Pokud jde o náš pivovar, tak pro nás tyto úlevy dělají nějakých sedm milionů. S překročením hranice 200 tisíc hektolitrů se dokážeme vyrovnat. Jsem rád, že tato hranice existuje, protože daňové úlevy umožnily zachování cca 35 malých průmyslových pivovarů a zároveň v ČR vzniklo 130 minipivovarů, což je na počet obyvatel víc než v Německu. A na to jsem pyšný.

.....  
Kromě řízení pivovaru se angažujete i v protikorupčním fondu Karla Janečka. Nepřipadá vám to občas jako marný boj?

Nepřipadá, protože kdyby to marný boj byl, tak nemáme jako země

## BERNARD V ČÍSLECH

### 206 TIS. HL

LOŇSKÝ REKORD VE VÝROBĚ PIVA, KTERÝ CHCE STANISLAV BERNARD LETOS PŘEKROČIT O 2 %.

### 396 MIL. KČ

LOŇSKÉ TRŽBY RODINNÉHO PIVOVARU BERNARD (+6 % OPROTI ROKU 2010, LETOŠNÍ PLÁN JE ZVÝŠIT TRŽBY O DALŠÍ 4 %).

### 46,3 MIL. KČ

LOŇSKÝ ZISK (MEZIROČNĚ +1 %), LETOŠNÍ PLÁN JE PŘEKROČIT HRANICI 50 MILIONŮ.

### 20 MIL. KČ

LOŇSKÉ DIVIDENDY, ROZDĚLENÉ MEZI VLASTNÍKY PIVOVARU (STANISLAV BERNARD 25 %, JOSEF VÁVRA 25 %, BELGICKÝ PIVOVAR DUVEL MOORTGAT 50 %).

### 138 MIL. KČ

FINANČNÍ REZERVA, KTEROU MÁ PIVOVAR ULOŽENOU NA ÚČTECH „NA HORŠÍ ČASY“.

### 950 MIL. KČ

TEORETICKÁ HODNOTA RODINNÉHO PIVOVARU BERNARD (ODHAD FORBESU, ODVOZENÝ OD UKAZATELE P/E MATĚRSKÉHO PIVOVARU DUVEL MOORTGAT, KTERÝ SE OBCHODUJE NA BURZE ZA 19NÁSObEK ČISTÉHO ZISKU).

storu časem dělat ne 200 tisíc, ale řekněme 350 tisíc hektolitrů ročně. A pokud bychom někdy potřebovali expandovat ještě víc, tak za městem máme pozemky, kde už jsme našli vodu a kde bychom teoreticky mohli postavit externí část pivovaru. To by znamenalo přestěhovat některé provozny, jako je sklad, expedice nebo logistika mimo centrum města. To je hotový reálný plán pro další pětiletku, nebo jen úvahy?

To je zatím jen idea. Ale my jsme za posledních šest roků vyrostli skoro o 50 procent, a mezitím byla navíc



šanci. A to minimálně ze dvou důvodů, možná ze tří. Zaprvé, dokud lidi uvidí, že se nahoře kradou miliardy, tak nepřestanou krást ani oni dole. Což dělají, protože tím jsme prosy-  
cení už od komunismu a dnes to bohužel ještě expanduje. Zadruhé, lidé v takové situaci nebudou ochotni akceptovat úspory a reformy a z toho plyne, že se budeme dále zadlužovat. Teď se nám může zdát, že náš státní dluh ještě není takové drama, ale my nejsme Německo, které může jít se svými dluhy třeba na 100 procent HDP a pořád mu někdo půjčí. Pro nás je, myslím, strop někde na 70 procentech a to je úroveň, od které zas tak daleko nejsme.

**Nepřeháníte? Zatím jsme teprve na 40...**

Vy jste ale optimista! Stačí, aby jedny volby vyhráli socialisté, a uvidíte ten fofr. Podívejte se pár let dozadu. Ještě v roce 2004 jsme měli dluh 20 procent, teď máme dvakrát tolik. A úplně zbytečně. Korupce je strašně drahá věc. Můj odhad je, že pokud se sečte čistá zlodějna a ne-hospodárnost, která se s tím pojí, tak nenávratně mizí zhruba 150 miliard korun ročně.

**Říkal jste, že v dnešní situaci existují dvě, možná tři rizika. Co je to třetí?**

Extremismus. Tady stačí, aby se našel nějaký charismatický nacionalista nebo extremist, a je z toho obrovský průšvih. Proto říkám, že se s tím musí něco udělat. Aby se lidem vrátila

důvěra a třeba i schopnost pro něco se nadchnout, jaká tu byla po revoluci, kdy lidé věřili v budoucnost.

**Myslíte, že na to existuje nějaký recept?**

Chtělo by to pořádného lídra. Ne toho nacionalistu, o kterém jsem mluvil před chvílí, ani ne úředníka, jakým je dnešní premiér Nečas. Ale demokratického lídra, který by měl v hlavě jasno a měl i nějakou jinou zkušenost, než se jen 20 let motat v parlamentu, jako například socialista Sobotka...

No na mě se neříkejte, já jsem si to v politice zkusil jednou, prohrál jsem a už do toho jít nechci. Uvědomil jsem si, jak mě i ve firmě rozčiluje, když něco jde na můj vkus moc složitě. A nedejbože v politice, z toho bych zešílel.

**Jak se vám líbí to, co hlásá Andrej Babiš?**

Uvidíme, jak se to bude vyvíjet dál. Já jsem s ním osobně mluvil v životě dvakrát a nepůsobil na mě špatným dojmem. Ale je teprve na začátku, tak jsem zvědavý, jak se bude projevo-  
vat dál.

**V tom, co říkáte, by se Babiš vyloženě našel. A teď shání podporu přesně od lidí, jako jste vy...**

Já vím. Ale my když jsme s Karlem Janečkem zakládali protikorupční fond, tak jsme si na začátku řekli, že ten fond bude apolitický a my také. Protože vycházíme-li z předpokladu, že zlodějna je všude, těžko můžu vyjadřovat podporu někomu konkrétnímu. A pokud jde o pana Babiše,

vidím v jeho projektu jednu slabinu: jak zabránit tomu, aby měl během krátké doby ve své nové straně ty samé hajzlíky, kteří jen neuspěli jinde a změnili dres?

**Vidíte tedy vůbec někde nějakou naději?**

Jistě, ve fondu se nám už povedlo rozkrýt několik konkrétních věcí. Pražský dopravní podnik nebo nový případ IT systémů na ministerstvu práce, což je podle mého bytostného přesvědčení ze strany ministra Drábka a jeho lidí čistý tunel v řádu asi dvou miliard korun, který máme rozebraný na webu. Těchto případů je mnohem víc a budeme je postupně zveřejňovat a dělat veškeré legální kroky k možné nápravě. Základem úspěchu je, aby konečně po mnoha letech začaly opravdu fungovat policie, státní zastupitelství a soudy.

**A pokud jde o politiku?**

Tam zatím moc naději nemám. Ze současných stran není koho volit a noví lidé nepřicházejí. Existuje spousta schopných lidí, ale do politiky se nikomu nechce. Možná to souvisí s tím, jak je vyspělý svět čím dál vyspělejší a pohodlnější. Prostě motivace už není taková, a tak všechno jednoho dne začne stagnovat a nakonec padat dolů.

**To zní na závěr dost tragicky...**

To máte pravdu. Přitom já jsem svým založením optimista. Důležité je nebyť lhostejný a snažit se působit na věci, které můžeme ovlivnit. 