

{jathumbnail off}



Spolumajitel a spoluzakladatel Rodinného pivovaru BERNARD je asi vůbec nejznámější osobností českého pivovarnictví. Jeho obličej ostatně najdete i na etiketách nealkoholického piva Bernard s čistou hlavou. Není to ale kvůli jeho ješitnosti. Ostatně ani s nápadem pojmenovat pivovar po něm nepřišel on. My jsme se ho zeptali na to, jaká byla jeho cesta k podnikání, čím si na ní prošel i jak lehký nebo těžký pro něj byl vstup zahraničního investora.

Stanislav Bernard a jeho začátky

Stanislav Bernard se narodil v roce 1955 v Opavě, po vystudování gymnázia se dal na elektrotechniku a v roce 1980 absolvoval Vysokou školu dopravy a spojů Žilina (dnes Fakulta Prevdzky a ekonomiky dopravy a spojov na Žilinské univerzitě v Žilině), obor elektrická trakce a energetika v dopravě. V práci začínal jako konstruktér v Sigmě Dolní Benešov a od roku 1985 pokračoval jako vedoucí oddělení zlepšovacích návrhů a vedoucí odboru technického provozu v ostravském obchodním domě PRIOR. Revoluční léta strávil v Textilu Ostrava jako vedoucí oddělení technického provozu. Pak se dal v roce 1990 na krátkou dráhu úředníka v tehdejším Okresním Národním výboru Opava a začal také podnikat. Při svých podnikatelských začátcích v mediální sféře se náhodou v ostravském pivovaru potkal také s Josefem Vávrou. V roce 1991 spolu s ním a Rudolfem Šmejkaem koupil na bankovní úvěr v dražbě za neuvěřitelných 45 milionů Kčs (vyvolávací cena byla 9,5 milionu Kčs) pivovar v Humpolci a zahájil svou kariéru v pivovarnictví. S úvěrem v celkové výši 52 milionů Kčs (v dnešních penězích by se jednalo cca. o půl miliardy korun) na sebe, coby fyzickou osobu – občana, začal v 36 letech s dvěma dětmi, kterým bylo tehdy 13 a 15 let, a dvěma společníky podnikat.

Jak vás napadlo začít podnikat zrovna v pivovarnictví?

S tím nápadem vlastně přišel Pepa (Josef Vávra – poznámka redakce). Dělal tou dobou podsládka v Ostravaru a měl chuť začít dělat pivo po svém. Zkoušet něco nového. Pepa měl vystudované pivovarnictví na VŠCHT, takže pivo dobře rozuměl. Já jsem měl zase velkou chuť začít podnikat. Po Revoluci jsem cítil tu svobodu i ty nové možnosti, chtěl jsem zkusit být svým šéfem, dělat věci po svém, něco vytvořit. Když pak přišel Pepa s tím, že by chtěl vařit pivo, tak jsme to dali dohromady.

Proč ale zrovna Josef Vávra? Byli jste dobří přátelé, když jste spolu začali?

Vlastně ne. Byli jsme spíš známí. Potkali jsme se vlastně náhodou v začátcích mého podnikání a padli jsme si do noty. S Pepou jsem měl vnitřní pocit, že to může klapat. Cítil jsem, že je spolehlivý, proto jsem do toho šel. Byla to taková intuice, nebylo to žádné racionální rozhodnutí. Ale vyšlo to a nakonec nám to vydrželo až dodnes. Tehdy se k nám navíc kromě Pepy přidal i jeho švagr Rudolf Šmejkal – původně vyučený malíř pokojů, který byl ale neuvěřitelně šikovný v podstatě na všechny technické práce. V začátcích našeho pivovaru tak dohlížel vlastně na tuto oblast, opravy, výstavbu, dělal i bezpečáka, atd. Byli jsme vlastně v ideální sestavě – každý dělal to, co uměl nejlíp – Pepa vařil pivo, což je v pivovaru asi to nejdůležitější, jeho švagr měl na starosti zajištění provozu a všech prací okolo a na mně zůstal odbyt – tedy v dnešní terminologii obchod, marketing a strategie, finance.

A jaká vlastně byla ta Vaše strategie? Měli jste nějaký podrobný plán, do čeho kdy a kolik investovat a čeho kdy dosáhnout?

Ne. Měli jsme ale společný sen vařit to nejlepší a nejznámější pivo v Česku, respektive tehdy ještě Československu. A každý den jsme se snažili udělat na cestě k naplnění tohoto snu aspoň jeden malý krůček. Každá věc, která se nám podařila – něco opravit, pořídit, změnit – to všechno pro nás bylo dalším impulsem k tomu, abychom se tomu věnovali naplno. Každý, byť malý úspěch, nás potěšil. Bylo to něco jiného, nového, byl v tom určitě i obrovský pocit svobody, které se nám až do Revoluce zoufale nedostávalo. Navíc mě neuvěřitelně bavily takové ty synergie, kdy tu sedíte v pěti lidech, o něčem přemýšlíte, a najednou někdo řekne: „Co kdybychom udělali tohle!“ A někdo jiný na to zase: „To je blbost a mohli bychom to udělat tak a tak.“ atd. Synergie je takový záblesk, kdy jedna a jedna nejsou dvě, ale třeba deset

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 15 Březen 2011 19:51 - Aktualizováno Úterý, 15 Březen 2011 20:05

milionů. Navíc, někdy se také říká, že i samotná cesta je cíl a my jsme se už od začátku vydali vlastní cestou. (ostatně slogan „Vlastní cestou“ se objevuje i v reklamách pivovaru, na propagačních předmětech a jmenuje se tak přímo i firemní magazín – poznámka redakce).

Litoval jste někdy toho, že jste měl společníka a že jste do toho nešel sám?

Nelitoval. Navíc pivovar byl Pepův nápad. Já jen chtěl podnikat. Ten směr udal on, bez něj by žádný pivovar BERNARD nebyl. Vlastně nebýt Pepy, tak mě by podnikat zrovna v pivovarnictví asi ani nenapadlo. Samozřejmě jsme měli spolu spory, občas jsme se i pohádali, někdy to nebylo jednoduché, ale nakonec jsme se vždy dokázali domluvit.

A proč jste si vybrali pro privatizaci zrovna pivovar v Humpolci, když Vy jste tou dobou bydlel v Opavě a on v Ostravě?

V humpoleckém pivovaru totiž pracovali Pepovi bratři, takže jsme měli představu o tom, jak na tom pivovar je, jak to v něm vypadá, co je tam dobře nebo špatně i jací tam pracují zaměstnanci. A popravdě humpoleckému pivovaru se vůbec nedařilo. Kvalita piva šla v posledních letech před privatizací dolů takovým způsobem, že přišel téměř o všechny své odběratele a výstav se snížil jen na 26 000 hl ročně, dnes je to zhruba 8 krát více. Firma de facto zkrachovala a v době privatizace už všichni zaměstnanci pivovaru byli ve výpovědi.

Jak jste celou privatizaci financovali?

Vlastně úplně nejdřív jsem si na ten prvotní rozjezd půjčil do kamaráda sedmdesát tisíc. S tím jsme šli také na tu dražbu humpoleckého pivovaru, na kterou jsem si pak v bance vzal klasický úvěr, na sebe, protože už jsem tenkrát měl z předchozího podnikání i vyřízený živnostenský list. Tenkrát to tak bylo výhodnější. Banka mi po téměř měsíčním složitém jednání půjčila, ale ručil jsem jí úplně vším. S Pepou a Rudou jsme byli ale dohodnutí, že jakmile to bude možné, tak vytvoříme standardní obchodní společnost, ve které si rozdělíme podíly. I když tak de jure pivovar byl můj, tak od začátku jsme vše řešili tak, jako kdybychom měli klasickou firmu, kde jsme měli všichni tři stejný podíl. Postupem času jsme si pak museli vzít i další úvěry na rekonstrukce i na běžný provoz. Všichni jsme tak byli nakonec zadlužení takovým způsobem, že když by to náhodou nedopadlo, tak bychom přišli o všechno a ještě bychom byli nadosmrti zadlužení. Takovou variantu si ale nikdo z nás nepřipouštěl. Už ani nevím, kdy jsme ten první

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 15 Březen 2011 19:51 - Aktualizováno Úterý, 15 Březen 2011 20:05

úvěr splatili. Byly to pro nás tak astronomické částky, že nás ani nijak nestresovalo, že jsme byli tak mnoho zadlužení. Většinou jsme ale všechno zaplatili včas, nebo jsme s bankou ihned jednali. Na všechno jsme si dokázali vydělat provozem pivovaru.

A jak na to reagovala Vaše manželka? Neměla z tak velkého dluhu obavy?

Byla úžasná, podpořila mě. Ona věděla, že je to můj sen a že udělám všechno pro to, abych si za ním šel. To, že to nemusí vyjít, jsme si vůbec nepřipouštěli. Navíc už od počátku se nám dařilo natolik, že nikdy nemusela nastat ta situace, že by rodinu ve skutečnosti musela živit moje manželka. Po prvním roce se pak manželka i se synem přestěhovala do Humpolce.

Pivovar jste vydražil za tehdy naprosto extrémní částku a za více než pětinasobek vyvolávací ceny. Co na něm bylo tak cenného, že o něj byl takový zájem?

Vlastně asi nic. Já se tam navíc šel podívat, až když jsem ho vydražil. Když jsem to ale poprvé viděl, tak jsem se popravdě zděsil. Byla to ruina, kde spousta věcí byla v havarijním stavu. Dokonce i zásoby. Většinu piva jsme museli vylít do kanálu. Naštěstí nám zůstal aspoň slad a další suroviny, které se daly použít. O tom, jak v roce 1991 pivovar vypadal, si je možné udělat představu i na našem webu www.bernard.cz.

Když jste poprvé uviděl ten havarijní stav humpoleckého pivovaru? Nelitoval jste svého rozhodnutí? Nebál jste se, že tohle možná nevyjde?

Ne. Nikdy jsem nelitoval toho, že jsem do toho šel ani toho, s kým jsem do toho šel. A dokonce ani po tomhle „šoku“ jsem neměl strach, že to nevyjde. K podnikání zkrátka potřebujete nadšení, potřebujete mít jasný sen, a když ho máte, tak víte, že to vyjde. V tomhle si musíte věřit. Navíc pro mě osobně byl takovým znamením, že to všechno dobře dopadne, i úplně první den. S Pepou jsme jeli nad ránem do pivovaru z Opavy každý svým autem a on díky mikrospánku měl na dálnici nehodu, byl potlučený, ale naštěstí se mu nic vážného nestalo a my jsme tak mohli začít žít náš sen.

Jak tedy vypadala první léta v pivovaru?

Začalo to tím, že jsme vzali zpět zhruba polovinu zaměstnanců, kteří byli ve výpovědi. Od Petrových bratrů už jsme věděli, které zaměstnance pivovar ke své existenci nutně potřebuje, takže hned od začátku jsme měli určitou kontinuitu. Měli jsme lidi, kteří ten pivovar dobře znali. Navíc ti lidé od začátku věděli, jak moc jsme se pro pivovar zadlužili a že ručíme vším, takže je v našem vlastním zájmu, aby vše dobře dopadlo. Viděli, že nejsme podvodníci, co přišli jen na pár týdnů, aby pak na pivovaru nějakým způsobem rychle vydělali. To nám také trochu pomohlo v začátcích, kdy se samozřejmě objevily problémy s tím, že jsme byli „cizáci“ odkudsi z Opavy, kteří si koupili v Humpolci pivovar v malé privatizaci a chtěli jej změnit.

A kde vůbec pivovar přišel ke svému jménu BERNARD? Byl to Váš nápad?

Seděli jsme večer po práci u Rudy, kde jsme tehdy s Pepou přespávali a přemýšleli jsme, jak se naše pivo bude jmenovat. Původní značka humpoleckého pivovaru totiž měla nulovou nebo spíš zápornou hodnotu. Postupně jsme přemýšleli i o nějakých jménech, která by šla dobře použít jak u nás, tak v zahraničí a nakonec Rudu napadlo BERNARD. A když mi Pepa slíbil, že bude opravdu vařit výborné pivo, souhlasil jsem. Aspoň si nyní ze sebe můžu dělat na etiketách našeho piva legraci J.

A kdy Vám pivovar poprvé začal opravdu vydělávat?

Já vlastně ani nevím. Peníze pro mě nejsou až tak důležité. Mít hodně peněz vám stejně nepřinese štěstí. Důležitější je dělat to, co vás baví, a jít za svým snem. Poprvé, kdy už jsem ale začínal cítit, že je mnoho věcí v pořádku a že pivovaru se opravdu daří, bylo možná trochu překvapivě až teprve poměrně nedávno, řekl bych roku 2008 nebo 2009. Nejlépe o tom asi vypovídá, že zatímco český trh s pivem za poslední čtyři roky klesl o 20 %, tak BERNARD roste. Proti roku 2006 vzrostl náš výstav piva o 47 %.

A říkal jste si někdy, že teď už je to špatné, teď asi zkrachujeme?

Ne. Nikdy nám nebylo tak špatně, že bychom uvažovali třeba o tom, že to ukončíme. Ani v začátcích, kdy jsme tu museli doslova hasit jeden požár za druhým, ne. Vlastně prvních 10 let našeho pivovaru bych asi nejlépe definoval slovy – permanentní krize. Jenže nás to děsně

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 15 Březen 2011 19:51 - Aktualizováno Úterý, 15 Březen 2011 20:05

bavilo. Problémů bylo hodně, ale když jste každý z nich vyřešil, tak jste věděl, že jste zase o krok blíže svému snu. Kolem roku 2000 ale dolehla na malé pivovary krize a řada z nich začala krachovat. My jsme tu krizi malých pivovarů začali pozorovat už někdy v roce 1999. Současně jsme viděli, že kdybychom měli víc peněz, tak bychom tu cestu k našemu snu dokázali opravdu hodně urychlit. A tak jsme začali hledat strategického zahraničního partnera. Nakonec mi jeden můj kamarád doporučil belgický pivovar Duvel Moortgat. Také to není velký pivovar, i když je větší než ten náš. Nevaří však ležák, nýbrž belgický Ale, který se připravuje odlišně a má i mnohem vyšší obsah alkoholu.

Jak jednání s Belgičany probíhalo?

Jednání nakonec trvala víc než rok a půl. Bylo to tedy docela dlouho, což ovšem bylo způsobeno i tím, že bylo nutné provést několik auditů, převést naše účetnictví do belgických účetních standardů, atd. Nakonec se nám podařilo vyjednat férové podmínky pro obě strany. Z pivovaru jsme udělali akciovou společnost, kde Duvel Moortgat získal 50 % akcií a já s Pepou jsme si nechali po 25 %. Za 50 % jsme přitom získali 110 milionů korun, které jsme během tří let investovali do rozvoje našeho pivovaru. To nám především pomohlo akcelarovat rozvoj.

A přinesl Duvel Moortgat do pivovaru i něco víc, než jen peníze?

Pro ně to vlastně byla skutečně jen finanční investice. To, že jsou taky pivovarem, zas až takovou roli nehrálo. Neposlali nám sem žádné manažery, ani nám nic nenařizovali. Samozřejmě, zavedly se pravidelné reporty, a jednou za 4 měsíce se schází představenstvo, kde si vzájemně sdělujeme důležité novinky a probíráme důležitá rozhodnutí. Zároveň nám ale zůstala velká volnost v rozhodování. O investici v hodnotě do 10 milionů si rozhodujeme sami a za tuto částku se dá do pivovaru pořídit poměrně hodně. Řekl bych, že mezi sebou máme korektní vztahy a vzájemně se inspirujeme. To znamená, že občas si vezmou i oni nějakou dobrou myšlenku od nás.

Litoval jste někdy, že jste prodali polovinu pivovaru? Teď, když se mu tak daří, byste přeci jen měl z firmy dvakrát tolik.

Ne, nelitoval. Bez těch peněz v roce 2001 by to bylo zkrátka složitější. Nepodařilo by se nám se dostat tak rychle tam, kde jsme dnes. Kdybych měl teď možnost se vrátit zpět v čase, tak bych

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 15 Březen 2011 19:51 - Aktualizováno Úterý, 15 Březen 2011 20:05

ten krok stejně udělal znovu. Peníze nám hodně pomohly a zároveň jsme narazili na skvělého investora, se kterým dobře vycházíme, a který nám neříká, co kdy a jak máme dělat, a nijak nás neomezuje v našem rozvoji ani směru, kterým jsme se vydali.

Osobně si myslím, že pivo Bernard už je možná, aspoň tedy v České republice, tou nejznámější značkou piva, a to, jestli je nejlepší, lze hodnotit podle výsledků v nejrůznějších soutěžích, kde Vaše pivo také často boduje. Jaký je tedy Váš nový cíl nebo sen?

Přál bych si, aby se z našeho piva stala kultovní značka, aby byl BERNARD Porsche mezi pivy. A aby tu značka BERNARD zůstala navěky, i dlouho potom, co tu už já třeba ani nebudu.

Znamená to, že teď až do konce Vašeho působení v pivovaru budete každý den dělat nějaký ten malý krůček k tomu, aby se kultovní značkou stala?

Ano, asi ano. Je to pro mě zkrátka takový ten pomyslný kopec, ke kterému teď směřuju. Nejhorší stav v životě je totiž ten, kdy žádný ten kopec nemáte. My jsme to vlastně zažili někdy po roce 2002, když už se v pivovaru nic nehroutilo, nic nehořelo a začínalo postupně fungovat tak, jak jsme si to představovali. A proto jsme si vytvořili kopec nový. Když ho ale před sebou nemáte, nikdy nedosáhnete nějakých nadprůměrných výsledků a začne to jít i s vámi postupně z kopce. A to je pak opravdu zlé.

A nepomýšlíte třeba na to, že byste zkusil štěstí i jinde než v pivovarnictví? Ostatně nedávno jste kandidoval i do Senátu.

Zrovna teď ještě s pár lidmi zakládáme Národní protikorupční fond, který bude finančně odměňovat lidi, kteří pomohli odhalit závažné korupční případy, podporovat investigativní činnost, vyvíjet tlak na politiky pro dosažení nutných legislativních změn, snažit se o dotahování zveřejněných případů do konce a v neposlední řadě vyvolat diskuzi o národních hodnotách mezi všemi lidmi v republice. Když vidím, že je někde něco špatně, tak se chci nějakým způsobem pokusit to změnit. A těch věcí, co jsou tady špatně, je bohužel hodně. Kdybych měl opravdu hodně peněz, tak bych chtěl třeba zřídit elitní školu. Osobně si totiž myslím, že v Česku nám chybí elity i výchova elit. Chybí nám vzory!!! Nebo bych chtěl začít řešit problematiku umírajících lidí. Staří nemohoucí lidé často dožívají v katastrofálních podmínkách. Oni už nežijí,

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 15 Březen 2011 19:51 - Aktualizováno Úterý, 15 Březen 2011 20:05

oni už opravdu dožívají a čekají na smrt. To bych si přál změnit, třeba s pomocí hospiců.

Děkuji za rozhovor!



Poznámka na závěr

Za svůj život už jsem pár rozhovorů přeci jen dělal a pár, i relativně bohatých a vlivných lidí jsem potkal. Spousta manažerů i majitelů má někdy potřebu si na něco hrát. Dozvíte se od nich, co nového na golfu v Turecku, jak jim jezdí jejich Bentley anebo jak je úžasné to, či ono, pokud to má tedy na sobě aspoň sedmimístnou cenovku a čistou náhodou se také dozvíte, že na sobě mají oblek od Bosse (tedy z bývalého OP Prostějov) nebo Armaniho. Někteří jsou ale upřímní a otevření. V našem rozhovoru jsem Stanislavu Bernardovi položil i otázku, jestli si myslí, že ho peníze změnily. Namísto odpovědi se mě zeptal: „A co myslíte Vy?“ A já musím říct, že si myslím, že ne. Dost totiž poznáte už ze stisku ruky a ten jeho toho prozradil opravdu hodně. A i když bylo třeba znát, že na některé otázky třeba nechtěl úplně odpovědět, tak neměl potřebu se z nich vykrucovat nebo zabíhat do obvyklých manažerských klíšé, které jste schopni z paměti přeříkat hned, jak uslyšíte první dvě slova rozsáhlého naučeného souvětí o „fokusu“ a „tahu na branku.“ Stanislav Bernard ale takový není. Zaměstnanci mu většinou říkají Stando a chodí s nimi běžně na oběd do sousedního hotelu na náměstí, kde cenovka u jídel málokdy dosáhne trojmístné cifry (a mimochodem tam nevaří vůbec špatně). V té samé restauraci navíc snadno, s další skupinkou zaměstnanců pivovaru, potkáte v době oběda i druhého spoluzakladatele a spolumajitele Rodinného pivovaru Bernard – Josefa Vávru.

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 15 Březen 2011 19:51 - Aktualizováno Úterý, 15 Březen 2011 20:05

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)