

# AUTOMOBILKY SE KVŮLI ELEKTROMOBILITĚ ŘÍTÍ DO POTÍŽÍ,



**ŘÍKÁ MOJMÍR ČAPKA, MAJITEL BRISKU**

**+ TÉMA: STÁTNÍ SCHIZOFRENIE. VÍC PENĚZ  
ZE ZÁVISLOSTÍ, NEBO NA JEJICH LÉČBU?**

48



# Mojmír ČAPKA

-TEXT- MARCELA HONSOVÁ

-FOTO- VOJTĚCH VLK



# Elektromobilita je strašlivá hysterie

**P**roti globálnímu oteplení je podle majitele Brisku Mojžíra Čapky nutné zakročit. Je však přesvědčen, že přechod na elektromobilitu Zemi nespasí. Současný trend snížit výrobu spalovacích motorů dokonce považuje za hysterii, která není podložena technickou analýzou. Masový tlak na propagaci elektromobilů znejistil nejenom řidiče, kteří uvažují o koupi nového vozu, ale i automobilový průmysl. „Hlasitě zvonící umíráček vozům na benzin či naftu stabilitě české ekonomiky, která je s automobilovým průmyslem úzce spjatá, nepřidá,“ říká předseda představenstva společnosti Brisk, která se specializuje na výrobu zapalovacích svíček a snímačů.

Přesto Čapka podle svých slov „spí velmi dobře“. Sny o potížích firmy se 700milionovým obratem ani obavy o ni nemá. Nejenom proto, že se společnost vedle svíček specializuje i na snímače, které lze využít v mnoha odvětvích. „Poptávka po zapalovacích svíčkách roste. Roste každoročně a poroste i příští rok. A my opět budeme investovat do technologií zapalovacích svíček. I kdyby se vyrobilo desetkrát více elektromobilů než dosud, je to stále kapka v moři,“ říká Čapka.

## Jste nepřítel ekologů?

Určitě ne, ale nemám rád lidi, kteří bez technických znalostí nechtějí slyšet odbornou argumentaci a pouze hovoří o zvyšování teploty zeměkoule. Nechtějí si uvědomit, že všechno má nějaké souvislosti, technické, ekonomické možnosti a reálné termíny.

## Ale když budeme hovořit o poklesu emisí, tak se zdá, že u spalovacích motorů už téměř není kam ustupovat.

Není to zdaleka tak jednoznačné, stále jsou rezervy a další možnosti. Problém je v tom, že zásahem úředníků Evropské unie došlo k pokřivení svobodného trhu. Elektromobily si nevyžádal zákazník. Je to rozhodnutí, které nevzniklo na základě odbornosti a nezvratných argumentů.

## Německo chce ukončit produkci automobilů na benzin a naftu v roce 2030, Francie o 10 let později. Oba státy stojí v čele elektromobility. Není třeba u Němců důvodem kauza Dieselgate?

Samozřejmě že Dieselgate sehrála svoji roli. A navíc došlo ke spojení různých vlivů. Třeba že v německé vládě se zvýšil

podíl Zelených. A v Evropské unii je Německo nejsilnější. K tomu lobbistické vlivy například z energetiky. Navíc je Německo jedna z nejvýznamnějších zemí v automobilovém průmyslu. Já vidím nebezpečí v tom, že Německo si může jako první rozbít ústa. Ale to mu nepřeji, protože jsme s ním hodně svázaní. Je ovšem pravda, že i šéfové Volkswagenu, kteří jsou nuceni řešit elektromobilitu, dávají najevo, že tato cesta je velmi riziková a nejistá. Z toho vyplývá, že pro ekonomiku celého koncernu to může být složité.

## Složité tak, že se automobilový průmysl dostane do krize?

Nerad to říkám, ale automobilky se kvůli elektromobilitě už příští rok mohou dostat do problémů. To se obecně ví, jen je problém, aby se o tom konečně začalo mluvit i oficiálně. Ne nadarmo německá vláda nedávno opět zvýhodnila nákup elektromobilů. Úkol pro rok 2020 z celkového počtu 50 milionů aut dosáhnout dvou procent elektromobilů, tedy prodat v Německu jeden milion elektromobilů, je ohrožen. Trh neprojevuje dostatečný zájem, lidé do toho nejdou, jak si vláda představovala. A tomu já říkám pokřivený tržní systém. Zákazník by měl vyžadovat elektromobil na základě výhodných podmínek, pohodlného provozu, servisu, všeho. Ne na základě toho, že dostane auto, které mu bude ze státních peněz dotováno, nebo že to chtějí úředníci.

➤ **Automobilky se kvůli elektromobilitě už příští rok mohou dostat do problémů. To se obecně ví, jen se o tom nemluví.**

## Třeba ve Švédsku jsou už v současné době dny, kdy do velkých měst nesmí vjet automobil se spalovacím motorem. Může se takhle zvýšit tlak na řidiče i jinde?

Ale to by byla uměle vyvolaná krize. Připusťme si, že i pražský magistrát rozhodne, že do města nevjede jediný spalovací motor. Co se stane? Lidé nevyjedou, ale co bude dál? Neobhájí ani levou, ani pravou stranu, jen si myslím, že ze statistiky je zřejmé, že v Česku jezdí šest sedm milionů aut. I kdyby se u nás prodalo →

například v příštím roce nereálných 200 tisíc elektromobilů, jde o zanedbatelné procento, a zbytek bude chodit pěšky? Současná auta budou na silnicích jezdit v průměru 15 i více let. Drtivá většina nově vyráběných vozů v nejbližších letech bude mít spalovací motory. Perspektiva, kdy nebudou na silnici spalovací motory, je hodně vzdálená.

#### **Ale ať už v blízké, či vzdálené budoucnosti nás elektromobily čekají, ne?**

Nikdo neví, zda nakonec zvítězí. Mnoho techniků, odborníků dává najevo, že je to slepá cesta. Že bude elektromobilita nahrazena úplně jiným pohonem, jako je třeba vodík. Už dnes jezdí hybridy, které mají spalovací motor a baterii s generátorem. Řada odborníků tvrdí, že cesta je právě přes hybridy, a to je zase spalovací motor. Navíc není stoprocentně prokázáno, že z čistě ekologického hlediska bude výroba elektromobilů výhodnější než spalovací motory. Ten rozdíl je tak zanedbatelný, že nelze jednoznačně prohlásit, co je pro životní prostředí výhodnější. Navíc z globálního pohledu nejznečištěnější oblasti určitě nemají na svědomí automobily na silnici. Proto říkám, že je to strašlivá hysterie, která znejišťuje uživatele.

#### **Ale evidentně nezejistila Brisk. Vedle svíček, o nichž tvrdíte, že je o ně dál zájem, vyrábíte také snímače. Důvodem je elektromobilita?**

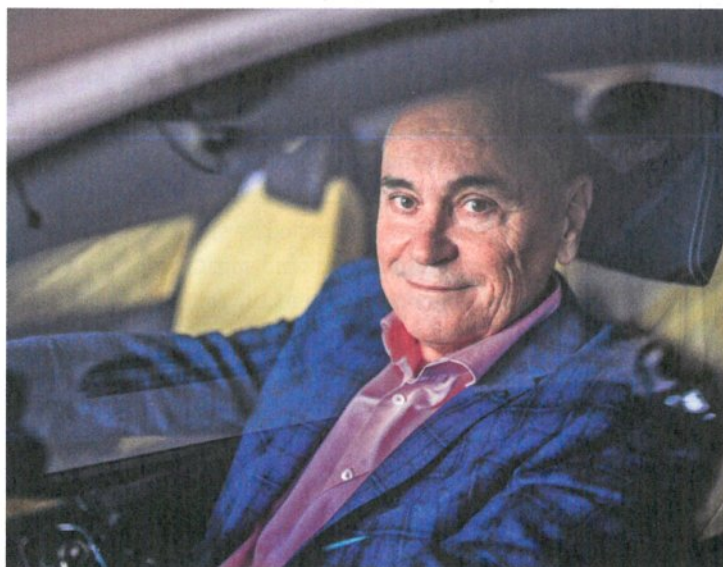
Když jsem v prosinci 1995 nastoupil do firmy, prvních několik zásadních úkolů byl rozvoj exportu, zachování a rozšíření vlastních kapacit technického rozvoje, abychom nebyli závislou montovnou, a také jsem řekl, že vedle svíček budeme vyvíjet a vyrábět senzory. A to ještě pojem elektromobil nikdo neznal. V minulosti se v Brisku vyráběly paltesty pro seřizování motorů a analyzátory výfukových plynů, ale snímače v současném provedení neexistovaly.

#### **Kde všude se snímače dají použít?**

Ovládají kdekou činnost jakéhokoli auta, jsou jich tam desítky až stovky různých typů. Vedle vstřikování paliva jsou nepostradatelné v ABS, ESP, hlídání tlaku v pneumatikách, hladiny brzdové kapaliny a podobně. Například již nyní dodáváme snímače pro elektromobily do Německa.

#### **Kolik máte doma aut? A hodláte si koupit elektromobil?**

Auta pro mě byla a jsou velkým koníčkem a radostí. Doma máme čtyři auta, nejsou firemní. Tři jsou



„Bez růstu ekonomiky, produktivity práce, vytvoření potřebných zdrojů je zvyšování platů cesta do pekel,“ říká **Mojmír Čapka**.

**Nikdo neví, zda nakonec elektromobily zvítězí. Mnoho techniků, odborníků dává najevo, že je to slepá cesta. Že bude elektromobilita nahrazena úplně jiným pohonem, jako je třeba vodík.**

osmiválce, jedno čtyřválec, všechny benziny. V příštím roce uvažuji o novém autě, ale určitě to nebude elektromobil. Zase by to byl osmiválec benzin, zřejmě nový model Mercedes S.

### Co by vás přimělo ke koupi elektromobilu?

Kdybych nesměl vyjet se spalovacím motorem z garáže, pak bych začal nejdříve přemýšlet o elektrických zásuvkách. Ale reálně, ty podmínky by musely být takové jako dnes u spalovacího motoru. Ať jedu po Evropě, kam chci, tak vím, že když mi začne klesat ukazatel dojezdu, na benzince strávím i s vypitím kávy maximálně čtvrt hodiny. Za současné situace si myslím, že spousta lidí si mnoho dalších let bude ještě kupovat spalovací motory nebo hybridy. Proto tvrdím, že u nás v Brisku je výroba svíček nesmírně perspektivní, investičně zajímavá oblast. Jenom pro ilustraci – nyní na celém světě jezdí asi 1,5 miliardy automobilů a ročně se vyrobí dalších 80 až 100 milionů nových. Přitom elektromobilů včetně hybridů jezdí asi čtyři až pět milionů.

### Několikrát jste naznačil, že automobilový průmysl může čekat útlum a propouštění. Jste na to v Brisku připravení?

Už 24 let se snažím ve firmě předcházet problémům. Máme dlouhodobé krizové scénáře, které nejsou spjaté pouze se současným trendem kolem elektromobilů. Jsou to propočty a vize, co dělat, když se sníží odbyt nějakého výrobku, na který jsou navázané náklady, režie, zisk a podobně. Pokud takový scénář nastane, pochopitelně by muselo dojít na řadu opatření a změn. V neposlední řadě i na snížení počtu zaměstnanců. Ale samozřejmě těch, kteří jsou pro firmu v tom okamžiku nejméně potřební.

### Už roky jste zastáncem přijímání zahraničních dělníků do českých firem. Z celkového počtu 510 lidí u vás pracuje 60 Ukrajinců. Za jaké platy? A jako první budete propouštět zahraniční zaměstnance?

U nás jediný Ukrajinec nemá menší peníze za stejnou práci jako Čech. To jsou řeči, že cizinci jsou u nás hůře placeni. Naopak, ještě jsme Ukrajince zvýhodnili z hlediska ubytování, některým dokonce zaměstnáváme ve firmě rodinné příslušníky, třeba manželky. Jak mezi Čechy, tak v řadách Ukrajinců jsou pracovníci dobří a špatní. Nerad to říkám, ale v případě, že by měl Brisk problémy, určitě nepropustíme šikovného Ukrajince a nenecháme si horšího Čecha. Ale to asi platí v každé firmě.

### Před dvěma roky jste pro Ekonom uvedl, že dlouhodobé zvyšování mezd je cesta do pekla. Platí to stále? A jak v Brisku v poslední době rostly mzdy?

Jsem o tom přesvědčený stále. Bez růstu ekonomiky, produktivity práce, vytvoření potřebných zdrojů je to skutečně cesta do pekla. V Brisku dlouhodobě roste průměrný plat. V posledních letech rostly výdělky i o 15 procent, v současné době se růst pohybuje kolem čtyř až pěti procent. Pochopitelně je dodržována relace s produktivitou práce. Hlavně podporujeme zásluhovost a pohyblivou složku závislou na výkonu a kvalitě. Přes současné potíže se zajišťováním některých profesí nemáme se zaměstnaností zásadní problém. Máme velmi nízkou fluktuaci. Na druhou stranu se mi nelíbí, že tolik rostou platy ve státní sféře.

## V příštím roce uvažuji o novém autě, ale určitě to nebude elektromobil. Zase by to byl osmiválec benzin.

### Můžete to trochu rozvést?

Když poslouchám názory a obhajoby některých politiků k růstu mezd, včetně jejich platů, nemohu souhlasit. Neexistuje tam většinou měřítko, za co a proč zvyšovat výdělky. Ale trendem je automatické navyšování, každý rok a všem, bez ohledu na nějaké měřitelné výsledky.

### Jste zastáncem Průmyslu 4.0, tedy zvyšování podílu automatizace a robotizace ve výrobě. Souvisí to s tím, že vaším cílem je mít v provozu co nejméně lidí?

A těm, kteří zůstanou, zvyšovat výdělky. Tím, jak třeba roste minimální mzda, je logicky lepší pracoviště robotizovat. Samozřejmě že je naším cílem mít pouze tolik pracovníků, kolik je nezbytně třeba. Některé naše výrobní procesy jsou již plně automatizovány s využitím robotů. Dlouhodobý trend zvyšování kvality a produktivity je technikou výrazně ovlivňován. Za 24 let, co jsem v Brisku, se nám zásadně zvedla produkce při polovičním počtu pracovníků.

### Na co nyní nejvíce zaměřujete vývoj? Na snímače?

To není otázka výhledu, ale reálného požadavku zákazníků. Snímače děláme i vyvíjíme na zakázku ve spolupráci s konkrétní automobilkou. Vývoj snímače trvá zhruba →

dva roky a stojí kolem 100 milionů korun. Nikoli pod tlakem úředníků Evropské unie, ale podle zadání automobilky dodat snímač co nejlevnější a s nejlepšími parametry. Takový by se měl vyrábět s nejmenším zásahem obsluhy, aby nedocházelo k výkyvům kvality. A to se dá řešit automatizací a robotizací výroby. Když se u nás dnes projdete výrobou snímačů, tak to jsou nádherné haly vybavené roboty, kde se člověk stará o programování či seřizování. Manuální práce je minimum.

#### **Takže svíčky stojí v pozadí?**

Ne, tak to není. Svíčky mají, co potřebují, a průběžně se do nich investuje a modernizuje se. U snímačů se investuje podle nových projektů a smluv s automobilkami. Ale sledujeme, kolik peněz se dá do snímačů, kolik do svíček, jaké ekonomické výsledky v určitém období mají oba produkty a zda jsou schopné se samy zaplatit. Svíčky nebo snímače na sebe nesmí vzájemně doplácet. Může se stát, že jedna část bude mít mírný pokles, tak se dočasně čerpají peníze z druhé strany. Ale hlídáme, když snímače potřebují více investic, aby je také zaplatily, včetně úroků.

#### **Brisk vyrábí v Táboře a od září 2016 také v ruském Toljatti. Loni jste už dosáhli roční plánované kapacity pět milionů svíček. To znamená, že už v Rusku nemáte možnost rozšíření?**

Naše linka na svíčky patří k nejmodernějším. Kapacity pět milionů kusů dosahujeme při směnnosti jedna až jedna a půl, takže můžeme jít výš, zavést například dvousměnný provoz. Ale to není náš cíl. Kooperace je taková, že jednak vyrábíme a montujeme svíčky v Rusku, ale také je tam z Česka dovážíme. Je to otázka sortimentu. Všechny ruské automobilky berou naše svíčky pro novou výrobu i náhradní spotřebu. A co se týče našeho závodu v Toljatti, jeho hlavním odběratelem je AvtoVAZ, který ale nakupuje svíčky i od konkurence. Zároveň s ním nyní vyvíjíme novou svíčku.

Nejnovější informace ohledně Ruska se týká speciálních snímačů, které budeme dodávat AvtoVAZ pro převodovky od příštího roku. V současné době se budou vyrábět v Česku, ale z Ruska je zájem, aby se vyráběly tam. To je ovšem otázka ekonomiky, kdybychom na tom měli prodávat, tak by to nemělo smysl.

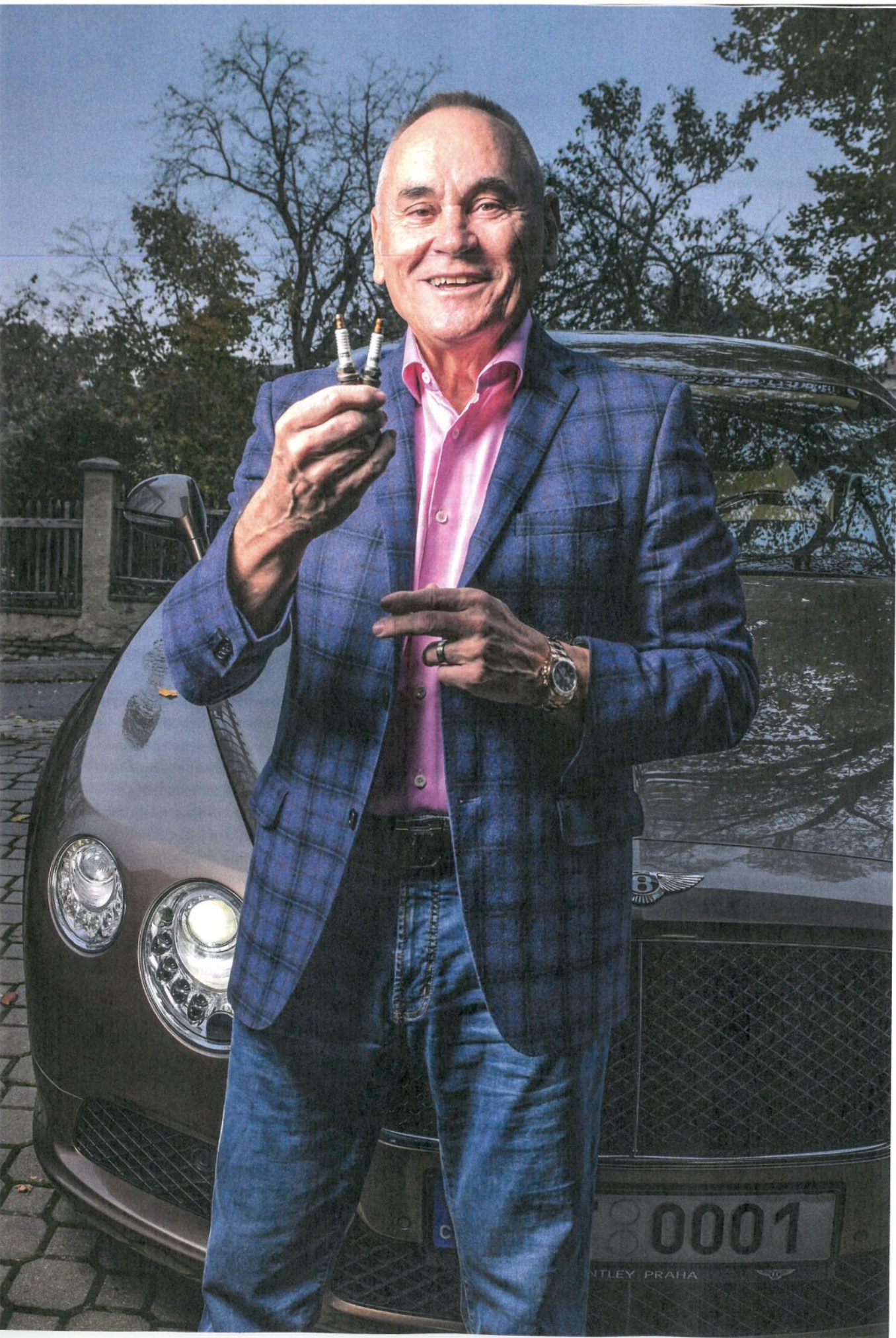
#### **Kolik lidí v Rusku zaměstnáváte?**

V Toljatti asi 50 lidí a v Moskvě máme obchod, distribuci a sklady, tam je asi 20 lidí.

#### **„Vývoj snímače trvá dva roky a stojí kolem 100 milionů korun.**

Nikoli pod tlakem úředníků Evropské unie, ale podle zadání automobilky dodat snímač co nejlevnější a s nejlepšími parametry,“ říká **Mojmír Čapka.**





## Mojmír Čapka (73)

**P**ředseda představenstva, majitel firmy Brisk Tábor a člen představenstva Sdružení automobilového průmyslu. Vyučil se mechanikem oděvních strojů, absolvoval strojní průmyslovku a na VŠE v Praze Fakultu výrobně ekonomickou. Poté působil ve výrobních firmách na technicko-hospodářských pozicích. Od poloviny 80. let se na federálním ministerstvu všeobecného strojírenství věnoval financím a v roce 1989 se stal náměstkem ministra pro ekonomiku. V roce 1992 začal soukromě podnikat, o tři roky později se stal spoluvlastníkem Brisku Tábor a od roku 2006 je jediným majitelem této firmy, jejíž roční tržby přesahují 700 milionů korun.



### Jak se liší pracovní nasazení, um, morálka a produktivita českých a ruských zaměstnanců?

V Toljatti není jediný Čech. Rusové si váží práce, problematika zaměstnanosti je jiná než v tuzemsku. Ale je pravda, že jejich příjem, který od nás dostávají, je v porovnání s okolím mnohem lepší. Neutíkají, nemáme tam problém s lidmi. I šéf je Rus, který s námi spolupracoval už před postavením linky. Máme výborné vztahy s dealery po celém Rusku, ale stojí to spoustu úsilí, protože konkurence je velká. Ten, kdo si myslí, že Rusko je v automobilech zaostalé, se velice mylí. Je to nesmírně náročný trh. Úroveň vozového parku v Moskvě je lepší než u nás. Pochopitelně, není to stejné po celé zemi.

### Už jste zmiňoval své rozhodnutí v roce 1995, které se týkalo i exportu do Ruska v době, kdy odtamtud většina českých firem utíkala. Bylo tehdy jednodušší se na trhu uchytit?

Začínali jsme tam od nuly, nenavazovali jsme vůbec na nic. První svíčky do Ruska jely v kuřítčce v kupé vlaku. V současné době tam vyvážíme kolem 20 milionů svíček ročně. Celkem jsme tam realizovali tržby ve výši asi sedmi miliard korun. V rámci konkurence tam máme největší tržní podíl.

### Jaký podíl na tržbách mají svíčky a snímače a jak se tyto dva produkty daří vyvážet?

Zhruba 60 procent tržeb dělají svíčky a 40 procent snímače. Jednotky procent pocházejí z technické keramiky. Z těch svíček jde menší část na vývoz na Východ – Rusko, pobaltské země či státy SNS – a více než polovina na Západ, třeba

do Austrálie, USA, Německa a podobně. Snímače vyrábíme zatím jenom pro Západ. Celkem vyvážíme 97 procent produkce do 75 zemí světa a spolupracujeme s takovými značkami, jako jsou třeba Škoda, Volkswagen, Audi, Seat, Bentley, Volvo Truck, Tatra, Zetor a další.

### Je stále rozdíl mezi jednáními a uzavíráním smluv na Západě a na Východě?

Já se chovám stejně slušně na obou stranách. Je fakt, že jednání v Rusku mívají často privátní charakter, máme tam výborné vztahy a asi sto obchodních partnerů. Ale Rusové jsou si vědomi toho, že jsou velký partner, a to je správné. Velmi dobře se také jedná ve skandinávských zemích, kde máme velké projekty se Scanií. V AvtoVAZ se setkává ruská a francouzská kultura, prezident AvtoVAZ je Francouz. Přiznávám, že lépe se nám tam jedná s Rusy. Trochu tam ale kulhají dohodnuté termíny. Přesto bych nerozlišoval Francouze, Němce, Rusy, je to spíš otázka konkrétní osoby. Třeba ve Volkswagenu a Škodovce spolupracujeme s některými lidmi 10 let, známe se, pak to funguje jinak než s nějakým nováčkem. Ale v zásadě je automobilový průmysl o přesnosti, dodržování termínů a dohod, tam nesmí něco nefungovat.

### Máte silné postavení ve svíčkách a trh začínáte také výrazně okupovat se snímači. Konkurence se nebojíte?

Obě komodity jsou technicky a výrobně velice náročné. Předpokládají vysokou odbornost s vlastním technickým rozvojem s vysokou kvalifikací techniků. Jsou náročné na moderní drahé technologie často vyvíjené vlastními kapacitami. V oblasti našeho podnikání je konkurence ve světě velice tvrdá, i když se známe a v zásadě se respektujeme. Na druhé straně je výhoda, že díky náročnosti je v této oblasti omezený počet výrobců.

### Pamatuji doby, kdy si lidé sami vyměňovali svíčky na ulici, dneska je sehnuté nad motorem nevidám. Co se změnilo?

Někteří možná ani nevědí, že tam mají svíčku. Jeden finančník se mě bez nadsázky ptal, zda jsou ještě dneska

**Firmy, které mají více vlastníků, jsou v těžší situaci, protože musí vzájemně více konzultovat, respektovat se, nejsou tak operativní.**



svíčky v autě. S těmi před 25 lety jsou přitom neporovnatelné, tak jako motory.

**Když vyprávíte o firmě, o svíčkách a snímačích, je zřejmé, že se vám jednou bude z Brisku těžko odcházet.**

A proč bych odcházel? Prakticky každý den se ve firmě něco děje a mění a to mě baví. Většinou to má další návaznosti a je třeba mít globální pohled. Vědět, jak a co to ovlivní. Management musí mít celkový nadhled i z hlediska rizik a pochopitelně zkušenosti. A je třeba znát i ekonomické souvislosti. Z tohoto pohledu je moje pozice stále důležitá.

**A co lidé kolem vás? Nejvyšší vedení firmy?**

Mám kolem sebe velice chytré lidi. Každý rozumný šéf se obklopuje schopnými a odborně zdatnými. A musí je semknout dohromady a vytvářet filozofii fabriky.

**Jaká je filozofie Brisku?**

Bedlivě sledovat světové trendy nejen v automobilovém průmyslu. Udržet si silný vlastní technický rozvoj. Být celosvětovým dodavatelem a tím eliminovat výkyvy na jednotlivých trzích. Reálně vyhodnocovat současný stav změn a nenechat se strhnout neodbornými tlaky. Rozšířit dodávky i mimo automobilový sektor. Tato filozofie je u nás zakotvena již dlouho.

**Jste jediným majitelem Brisku. Je to pro firmu výhodné?**

**Neplatí více hlav více ví?**

Faktem je, že celkový nástroj řízení musí držet jeden člověk. I s tím, že když je průšvih, tak to odnese on. To je výhoda společností, které mají jediného vlastníka. Můj názor nemusí být stoprocentní. Jen se domnívám, že firmy, které mají více vlastníků, jsou v těžší situaci, protože musí vzájemně více konzultovat, respektovat se, nejsou tak operativní. Neznamená to, že jen centrálně přikazují, naopak, doporučují. Málokdy říkám „musíte udělat...“. Jsou ale okamžiky, kdy rozhodnu. Výhoda je, že to mohu udělat přes telefon odkudkoli na světě. Čtyři nesourodí majitelé už tak rozhodovat nemohou. To na nás oceňují jak banky, tak obchodní partneři i moji manažeři. Jsme nesmírně operativní k automobilkám, i to je naše přednost. Většina konkurence třeba změnu sortimentu řeší velice dlouho. Špičkoví odběratelé oceňují, že jsme schopni během několika dnů zvládnout požadované změny.

**Zpátky k nástupnictví. V představenstvu společnosti je vaše manželka, ale také dcera a syn. Synu Filipovi je 45 let,**

**působí přímo ve fabrice, takže už počítáte s tím, že firmu převezmou děti?**

Je to otázka zdraví, věk není nejdůležitější, a já se cítím dobře. Pokud bych odešel, rozhodně by se nemělo stát nic zásadního. Ale je pravda, že v managementu moc nerozlišuji, zda je to rodina, nebo ne. Pro mě je i vedení firmy součástí rodiny. Dokonce si myslím, že jsem na syna tvrdší než na ostatní ve vedení. A ano, syn je dobře připraven a podle potřeby mě zastupuje. Mimochodem, máme sedm vnoučat, nejstaršímu je 17, nejmladšímu dva roky a i desetiletá vnučka říká, že by chtěla řídit Brisk. Nemám problém, že bych z devíti potenciálních nástupců neměl dobrého následovníka. Počítám s tím, že všichni budou mít patřičné vzdělání a schopnosti.

**➤ Můj případný nástupce by neměl být zbrklý. Neměl by střílet od boku. Měl by umět vyslechnout, posoudit, seznámit se s problémem a nedat na řeči toho druhého bez argumentace.**

**Myslíte si, že bez vzdělání nelze podnikat, řídit firmu?**

Dneska máte lidi i bez vysoké a jsou výborní v řadě vedoucích pozic. Moje děti jsou vysokoškoláci, jazykově vybavení a u vnoučat to také nebude problém. A ještě co se týče nástupnictví, pokud bych skončil ze dne na den, firma je dobře personálně připravená. Lidé ve vedení kolem mě jsou schopni dlouhodobě řešit problémy. Mám trochu nos na lidi a vzájemně jsme tak propojení, že podnik by jel dál. Nemyslím, že by po mém odchodu nastal nějaký zásadní problém.

**Jaké vlastnosti by měl mít člověk, který po vás jednou bude Brisk řídit?**

Neměl by být zbrklý. Neměl by střílet od boku. Měl by umět vyslechnout, posoudit, seznámit se s problémem a nedat na řeči toho druhého bez argumentace. Musí být rozumný. Než něco rozhodne, změní, tak si to musí pořádně promyslet a vyhodnotit. Musí vědět maximum o ekonomice firmy, ta je zásadní. A nesmí se bát jít do nových věcí a rizik.