



Zuzana Ceralová Petrofová

V čele slavného výrobce klavírů Petrof stojí již patnáct let. Provedla ho několika těžkými obdobími, loni pod jejím vedením firma vykázala nejlepší výsledky za deset let. Navzdory tomu má v současnosti spoustu starostí, ať již s rostoucími náklady, kůrovcem nebo třeba demonstracemi v Hongkongu.

HN: Loni jste měli největší tržby za posledních deset let. Co stojí za tak dobrými výsledky?

Asi se projevovalo, že jsme nově nastavili obchodně-marketingovou strategii. Posílili jsme především on-line marketing a snažili jsme se soustředit na země, v nichž cítíme největší potenciál, tedy na Čínu a další asijské státy. V rostoucích tržbách se samozřejmě odrazilo i cenové navýšení o nějakých šest až sedm procent, ke kterému jsme loni přistoupili kvůli tomu, že se výrazně zvýšily náklady. Stejně tak nám pomohl fakt, že naši zákazníci více kupovali dražší nástroje, vyšší modely pianin a koncertní křídla.

HN: Je to i vaší strategií, zaměřit se spíše na movitější klientelu?

Určitě. My nemůžeme jít zpátky a začít tady v Hradci Králové vyrábět levnější nástroje. S tím, jak nám rostou náklady, by to nebylo možné. V Česku v poslední době velmi razantně rostou mzdy, mzdové náklady se nezvyšují jen nám, ale i našim dodavatelům, kteří kvůli tomu zvedají ceny. V důsledku toho nám materiálové náklady vzrostly za poslední dva roky zhruba o deset až patnáct procent. My jsme navíc firma, kterou nespasí žádný Průmysl 4. 0. Nám nejsou roboti moc platní, každé piano má sedm tisíc součástek a většina se nedá vyrábět strojově, musí je ručně vyrábět a sestavovat lidé.

HN: O kolik ve vaší firmě v poslední době vzrostly mzdy?

V průběhu posledních tří let to bylo asi o 35 procent. Částečně to bylo motivované tím, abychom dokázali nabrat nové zaměstnance, zčásti jsme chtěli zabránit odchodu našich zkušených pracovníků. To víte, když vám tady za rohem visí cedule, že nabírají skladníka za 35 tisíc korun měsíčně, nic jiného než zvedat mzdy vám nezbývá.

HN: Jak těžké je dnes získat nové, kvalitní zaměstnance?

Je to složité, nábor nových lidí musíte mít dobře připravený. Musí třeba absolvovat test zrčnosti spočívající v ohybání různých drátků, abychom poznali, jestli vůbec zvládnou manuálně něco připravit. Dnes jim dokonce nabízejme, že u nás mohou nezávazně zkusit zdarma pracovat dva týdny, aby zjistili, jestli je to vůbec baví a jestli na to mají. Abychom se zbytečně nezavázali na tři měsíce a vzájemně se netrápili.

HN: Zmiňovala jste, že se chcete zaměřit na asijské země, především Čínu. Jak moc důležitý trh to pro vás je?

Dodávky do Číny tvoří asi 35 procent našeho obrátu, což je opravdu hodně. Naštěstí to není jeden odběratel, na němž bychom byli závislí, je jich asi pět. Prodáváme tam nejen výrobky pod značkou Petrof a Antonín Petrof, ale také tam vyrábíme jiné značky, jako jsou Scholze, Fibich nebo třeba Rösler. Podle naší dokumentace se tyto licenční nástroje vyrábějí pod supervizí našeho technika v Číně.

HN: Jak citlivá a důležitá je pro váš byznys v Číně třeba

HN: Váš byznys je asi hodně závislý na ekonomickém cyklu, že?

Je to tak. Když je krize, klavíry nikdo nekupuje. My máme naštěstí velkou výhodu, že umíme prodávat do celého světa. Když se něco ekonomicky špatného přihodí na jedné straně světa, snažíme se to vykřýt jinde.

HN: Před pár dny to bylo 180 let od narození zakladatele firmy Antonína Petrofa. Připomínáte si to nějak?

Připomínáme si to celý rok. Ono se to sešlo i s dalším výročím, protože letos to je 155 let od založení naší firmy. Antonínu Petrofu jsme třeba nechali udelat pamětní desku na domě naproti katedrále svatého Ducha v Hradci Králové, kde vlastně vydělil svůj vůbec první klavír. Město po něm také pojmenovalo jednu ulici.

HN: Byla petrofovská tradice ve vaší rodině živá i v době komunismu?

Samozřejmě že ano. Na svém dědovi Mířovi jsem každý den mohla vidět, jak obrovská to pro něj byla rána, když ho komunisté o tovaru připravili. On měl z dětství spoustu kamarádů z celé Evropy, protože studoval na lyceu v Lausanne, kde bydlel na jednom pokoji s Tomášem Baťou mladším. Nejen s Baťovými, ale se spoustou dalších kamarádů z mládí si celý rok psal, a když dostal náhodou výjezdní doložku do Jugoslávie, tak se tam s nimi ty dva týdny scházel. A bylo to v podstatě jen tyhle dva týdny v roce, kdy opravdu žil. V Československu pro něj podle mě život skončil. Musel nejdříve dít na výkopech a pak byl zastrčen v archivu. Strašně mě mrzelo, že se nedožil konce komunismu. Zemřel v květnu 1989.

HN: Po listopadu 1989 jste znovu začali podnikat. Jak náročné to bylo?

Bylo to strašně těžké, v restituci nám vrátili jen čtyři procenta firmy, na zbytek jsme si museli vzít úvěr ve výši asi půl miliardy korun, a to byly tehdy úroky 18 procent. Navíc přišly problémy v podnikání. Byli jsme naprosto závislí na americkém trhu, kde jsme měli jednoho odběratele, a navíc i jediného dodavatele pianinových skříní, takže jsme se najednou ocitli v kleštích. Banky znejistěly, bály se, že nás to položí. Po složitém vyjednávání jsem se nakonec chopila vedení firmy a povedlo se nám přežít.

HN: Vy jste měla poměrně solidně rozjetou kariéru ve farmaceutickém průmyslu, nebylo vám líto to zahodit?

Samozřejmě že mi to bylo líto. Ještě víc mi ale bylo líto táty, který firmu staveb na nohy a teď byl na všechny problémy sám. Sestra byla tehdy v Kanadě a já ve farmacii. Kdyby s námi kdysi děda Mířa nežil a já na vlastní oči neviděla, co všechno komunisté naší rodině provedli, asi bych řekla, ať táta společnost prodá a nic neřeší. Takhle jsem se ale rozhodla zabojovat, i když jsem šla s platem rázem o dvě třetiny dolů.

HN: Klavíry vyrábíte ze speciálního dřeva. Dotkne se vás nějakým způsobem kůrovce a kalamita?

Jistě, je to teď moje noční můra. My k výrobě nástrojů

Nemohu vám prozradit jak, je to naše know-how. Samozřejmě to stojí peníze navíc. Zatím je to ale ve fázi zkoušek a nevím, zda k tomu někdy přistoupíme. Naši zákazníci jsou velmi nároční.

HN: Říkáte, že máte technologii, jak kůrovcové dřevo zkrášlit. Znamená to, že máte nějaké oddělení výzkumu?

Jistě, testujeme tam třeba nové materiály, protože kvůli ekologickým normám nesmíme používat ty, které se v minulosti běžně užívaly. Máme tu také takzvané feutrony, což jsou komory simulující vlhkost a teplotu v teritoriích, do kterých jdou naše nástroje. To je strašně důležité, protože třeba v Číně a obecně jihovýchodní Asii je obrovská vlhkost, takže musíme určité části nástrojů ošetřit tak, aby tamní klimatické podmínky vydržely.

HN: Jak dlouho trvá vyrobít klavír?

Asi devět měsíců, někdy ale i celý rok, když jde o speciální zakázku. Například když je klavír vyložen perletí nebo má třeba speciální barvu. U pianina pak trvá výroba kolem čtyř až šesti měsíců, záleží na složitosti skříně.

HN: Když jste zmínila ty speciální zakázky, čínský trh je v tomhle asi hodně specifický. Co tam po vás zákazníci požadují?

Celá Asie je v tomhle dost zvláštní. Zákazníci například vyžadují perleťové ptáky na vrchní desku pianina, dělali jsme s Preciosou i ohromného červeného křístlového lvíčka. U asijských zákazníků také platí, že čím více zlata je na nástroji, tím lépe.

HN: Jak drahé jsou vaše nástroje?

Nejlevnější pianino stojí na českém trhu kolem 160 tisíc, nejdražší klavír stojí 4,3 milionu korun. Pak jsou samozřejmě speciální kusy, kdy záleží, jaký materiál je použit, jak dlouho se to vyrábělo. Ke 155. výročí firmy jsme třeba vyrobili „Rejňoka“. Klavír, který má zvláštní, kávovou barvu, ve které jsou vyvedeny i všechny ostatní části nástroje. Na stranách klavíru je pak kůže z rejňoka. Stojí přes šest milionů.

HN: Proč Rejňok?

Rejňok je něco jako podmořský pták, takže nám to přišlo jako dobrý název pro křídlo. Navíc je kůže z rejňoka hodně trvanlivá, stejně jako naše nástroje. Když se o ně člověk dobře stará, vydrží padesát až sto let.

HN: Petrof je rodinná firma. Kdo všechno z vašeho příbuzenstva tu vlastně pracuje?

Sestra je ředitelka muzea, stará se o kulturní dědictví a dává dohromady archivy. Moje dcera je ředitelkou Petrof Gallery, má pod sebou tuzemský prodej a pak také koncerty a eventy v Hradci Králové. Její manžel je ředitelem rozvoje, stará se o vývoj, výzkum, ale i marketing. Na částečný úvazek tu pracují i moji rodiče, tatínek mi pomáhá jako poradce. Jak často říká, všechno už tu jednou bylo, takže když řešíme nějaký problém, pátráme do minulosti, jestli se s tím firma již někdy nesetkala. Také je to skvělý pianista a vášnivý posluchač hudby, takže s maminkou obražejí všemož-

ZUZANA CERALOVÁ PETROFOVÁ (50)

■ Patří k páté generaci slavného rodu Petrofů, který již 155 let vyrábí v Hradci Králové klavíry a pianina. Vystudovala Farmaceutickou fakultu UK v Hradci Králové, úspěšně rozjetou kariéru ve farmaceutickém průmyslu ale opustila a v roce 2000 začala pracovat v rodinné firmě Petrof jako vedoucí propagačního oddělení. Po dvou letech se z ní stala obchodní ředitelka.

■ V roce 2004, kdy se společnost dostala na svém stěžejním americkém trhu do potíží, převzala od otce její vedení. Firmu vyvedla z krize a zaměřila ji na nové, například asijské trhy. Loni Petrof dosáhl nejlepších hospodářských výsledků za poslední dekádu, když se tržby vyšplhaly až na 285 milionů korun.

■ Bylo-li by zapotřebí vystihnout Zuzanu Ceralovou Petrofovou jedním slovem, byla by to elegance. Dokonale upravená a distingovaná dáma se nechá trochu unést emocemi, jen když vypráví o stále se zvyšujících nákladech, které firmě citelně ukrajují ze zisku. Stěhováním výroby z Česka do „levnějších“ destinací navzdory tomu odmítá. Jak říká, Petrof tu má kořeny, které přece nemůže odřinout.

■ Jako příslušnice rodiny Petrofů samozřejmě umí hrát na klavír. Byť, jak přiznává, rozhodně ne tak dobře jako její otec. Občas si doma zahraje celá rodina, manžel i její syn hrají pro změnu na housle.

sko Číně, kde jsme v minulosti prodávali ohromné množství nástrojů. V současnosti ale tyto státy nejsou v nejlepší ekonomické kondici a lidé tam kupují spíše secondhandové zboží, případně levné nástroje z Číny.

kůrovce je sedave, oskrve. Naši předkové to v minulosti řešili tím, že rezonanční desku zakrývali takovou sítkou, aby to nebylo úplně vidět. My naštěstí máme způsob, jakým lze kůrovcem napadené dřevo zkrášlit.

Jistě, docela často. Jvy stále s tím našim věsmůrání nejdeme sednout, protože nás to nezajímá, my Petrof prodávat nechceme. Když už nám tu pracuje šestá generace Petrofů, tak se firmy přece nezbavíme.