



EXEKUTIVNÍ  
MANAGEMENT

PŘÍBĚH FIRMY  
ROZHOVOR

Loni jako absolutní vítězka zazářila v soutěži Manažer roku. Zuzana Ceralová Petrofová má za sebou dlouhou a nelehkou cestu vzkříšení tradiční rodinné značky Petrof. Podařilo se jí upevnit pozici tohoto „rodinného stříbra“ na světovém trhu. Mimořádně obtížný proces znovuzrození proslulé značky Petrof v době finanční krize zvládla Zuzana Ceralová za podpory celé své rodiny a hlavně díky privatizační výdrži a nezdolnosti svého otce Jana Petrofa. Díky tomu, že to rodina ani v krušných časech nevzdala, se podařilo nejen stabilizovat českou firmu, ale také ji dál posunout a přijít s novými výrobky.

## S vlastenectvím musí začít každý sám u sebe

Petrofové mají vlastenectví hluboko v genech. V historii naší země to prokázali mnohokrát. A platí to stále. „Všude do světa k obchodním jednáním jezdím vždy s českými výrobky, které ve světě znají – vozím s sebou české pivo, becherovku i malé křišťálové klavírky nebo tužky s kamínky od Preciosy,“ říká Zuzana Ceralová Petrofová. Pro ni není vlastenectví prázdný pojem. „Ale musí s ním začít každý sám u sebe. Při návštěvě jednoho našeho konzulátu v Asii ve mně hrklo, když jsem tam viděla vystavenou místo českého piana, japonskou Yamahu. Přitom myslím, že na našich vyslanectvích by měli být těmi nejhorlivějšími ambasadory naší kultury a přímo ve svých prostorách propagovat české výrobky,“ říká Zuzana Ceralová Petrofová, jednatelka a výkonná ředitelka společnosti Petrof.

**Kdy se váš otec rozhodl, že tovaru získá pro rodinu zpět? A jak jste k tomu dostala vy?**  
Byla jsem ve třetím ročníku farmacie, když přišla sametová revoluce a tatínek v roce 1990 podal privatizační návrh. Tehdy byl krátce zaměstnancem Továrny na piana a.s. jako obchodní náměstek. Měl k této funkci všechny předpoklady – vysokoškolské ekonomické vzdělání, znalost jazyků a ty správné komunikační dovednosti. Kromě toho měl vztah ke klavírnictví jako oboru, měl jméno, které ve světě dělalo podniku vynikající reklamu a hrál na piano. Piano a hudba jsou dodnes jeho obrovská láska. Privatizace se ale táhla strašně dlouho, v restituci jsme dostali jen 4 % a zbývajících 96 % jsme si museli koupit.

Já jsem to zprvu sledovala jen zpozvědí, protože po promoci

a mateřské jsem nastoupila do německé farmaceutické firmy jako obchodní reprezentantka. Snila jsem sice o lékárně, ale manžel mě přesvědčil, že víc se naučím v zahraniční společnosti než za pultem lékárny v Hradci Králové. A dodával, že tím pak můžu tátovi prospět. Ve firmě nás tehdy hodně vzdělávali, což bylo po revoluci nové. Měli jsme tréninky a školení v marketingu, komunikaci, v systémech řízení, v obchodních dovednostech. Byla to opravdu škola, která se mi později v naší firmě hodila. Po několika letech přišel čas, kdy mi táta řekl, že potřebuje pomoc, že jsme rodina a že do toho musíme jít společně nebo firmu prodá. Dohodla jsem se s vedením svého zaměstnavatele, že si najdu náhradu a předám jí do roka svou práci.

► **Nebyla to z vaší strany oběť? Farmacii jste přece chtěla dělat odjakživa.**

Ne, já už byla rozhodnutá. Věděla jsem, že rodina potřebuje držet pohromadě, byla jsem tak se sestrou vychovaná. Nemohla jsem v tom tátou nechat samotného.

**Dalo se využít v řízení rodinné firmy něco ze zkušeností z farmacie?**

Určitě, nejsou to tak odlišné obory a management má univerzální základ. Hlavně zkušenosti z komunikace s lidmi mi daly strašně moc. V Petrofu jsem začínala v propagaci a marketingu. Hodně jsem jezdila do zahraničí. Tam potkáváte různé typy lidí i různé kultury, a právě způsob komunikace s nimi je velice důležitý, tím si klienty získáváte. Také jsem zúročila znalosti a zkušenosti z marketingu z předěšlého zaměstnání – třeba jak používat logo, budovat značku. Měla jsem tam pod sebou 12 kolegů, to vás naučí i jak řídit tým, jak si organizovat čas. Organizovala jsem tehdy kongresy a mítinky pro lékaře, to se mi pak v práci pro naši firmu taky moc hodilo. Kdybych byla v lékárně, o které jsem tak snila, asi bych se ty věci nenaučila. Manžel měl pravdu.

**Jaká byla situace, když jste do Petrofu přišla tatínkovi pomoci?**

Bylo to strašně těžké. Tatínek byl v roli jednatele a výkonného ředitele, měl svůj management, který byl tehdy ještě socialistický. Ono ani nebylo z koho vybírat. Táta razil myšlenku, že ten, kdo je z rodiny, musí dělat třikrát víc než ostatní, být mnohem zodpovědnější, ale za třikrát nižší plat než ostatní. Jako vedoucí propagace jsem potřebovala začít s marketingovými projekty a potřebovala jsem na to peníze. Tátovi se nelíbilo, že nastupuji a hned chci utrácet. Nicméně nakonec se nám i ten start s mým týmem podařil.

**Co konkrétně se vám v nové kariéře povedlo?**

Připravili jsme projekt, jak dát světu najevo, že tu stále jsme a děláme nové věci. Táta přišel se zadáním: máme letos nové křídlo a pianino, které potřebujeme dostat na trh. Udělejte k tomu marketingovou propagaci, aby se to rychle prodávalo, ale bude to o 30 až 50 %

dražší než současná produkce. S kolegy jsme vymysleli projekt, kterým jsme oslovili 2000 škol po celém světě.

Vyhlásili jsme mezinárodní soutěž o nejlepší jméno pro náš nový nástroj. Pro toho, kdo vymyslí jméno pro nový klavír, jsme jako odměnu měli pianino – jedno pro něho osobně a jedno pro jeho školu. Zároveň jsme to spojili s dotazníkem, abychom zjistili, co si ve světě myslí o naší značce a jejím postavení na trhu. Sešla se neuvěřitelná spousta odpovědí a mezi nimi převládal název Mistral. Tento název se stal vlajkovou lodí nové generace našich klavírů, která nese názvy podle různých druhů větrů.

Tehdy to vyhrála Polka z jedné soukromé školy blízko Varšavy. Odjeli jsme tam s pianiny a uspořádali ve škole koncert, na němž jsme pokřtili nový klavír. To byl náš první a úspěšný marketingový projekt. Samozřejmě jsme celou věc řádně publikovali.

**Jak to vypadalo přímo v továrně v Hradci Králové, jaká tam byla atmosféra?**

Když jsem sem přišla, musela jsem si vymezit svou pozici vůči zaměstnancům a vůči tátovi. Obojí nebylo snadné. S tátou jsme k sobě postupně cestu nacházeli. Jezdili jsme společně po světě, jednali s klienty, v jednáních s obchodními partnery jsme se doplňovali. Mimochodem tatínek nám pořád pomáhá, jezdí na koncerty a přináší zpětnou vazbu od pianistů. Jinak ale v podniku tehdy vládly typické socialistické zlozvyky – nízká produktivita i zodpovědnost, ulejšťáctví, alibismus šéfů, nechyběl ani alkohol na pracovišti. Musela jsem lidi v podniku přesvědčit, že na svou novou pozici vedoucí propagace mám.

Můj hlavní úkol tehdy byl vyjet na zahraniční trhy, na veletrhy a s našimi zákazníky mluvit, co potřebují, co se děje na trhu, jaká je konkurence a na co se zaměřují – jestli víc na školy, nebo soukromé osoby. To se mi potom nesmírně hodilo v roli obchodního ředitele. Snažila jsem se na základě získaných informací formulovat krátkodobou a střednědobou strategii a pomoc realizovat zakázky. Jenže pak přišel podzim 2003 a s tím zásadní obchodní zvrat.



Intoner a ladič pan Novák při práci, kolem r. 1930.



Pianino Magic v kosmickém stylu.



Piano Mistral, vlajková loď nové generace klavírů.



Klavír vykládaný intarziemi.



**Když jsem sem přišla, musela jsem si vymezit svou pozici vůči zaměstnancům a vůči tátovi. Obojí nebylo snadné. S tátou jsme k sobě postupně cestu nacházeli. Jezdili jsme společně po světě, jednali s klienty, v jednáních s obchodními partnery jsme se doplňovali.**

**Co se stalo?**

Bylo vidět, že v Americe se děje něco nenormálního. Klavíry jsou zbytečně zboží, a tak to do naší branže přišlo dřív než globální krize. Náš tamější partner začal stávkovat a vyústilo to tím, že nám tu nechal svou objednanou zakázku a nezaplatil ani za tu minulou. Pro nás to znamenalo ohromné riziko, protože Amerika nám tehdy dělala 60 % obrátu. Já tenkrát byla v pozici obchodní ředitelky jen necelý rok. Začala jsem s americkým partnerem vyjednávat, ale on nechtěl na jednáních nic řešit. V té době už začala mít Amerika problémy s krizí. Banky nám zastavily účty. Situace byla vážná. Začali jsme shánět krizové manažery.

**Pomohli vám?**

Jednoho jsme najali, ale za tři měsíce jsem zjistila, že asi nekope za nás, ale že by se nejraději dohodl s bankou o prodeji Petrofu. Uvědomovala jsem si tu obrovskou hrozbu, a i když mi táta tenkrát radil, ať si s ním sednu znovu k jednomu stolu, já už mu nevěřila a řekla jsem buď já, nebo on. Předložila jsem tehdejšímu pěti podílníkům můj plán a přesvědčila je, že do toho půjdu sama. Spojila jsem se se skvělým krizovým manažerem Václavem Novákem z M.L. Moran. S ním jsme já a můj manžel hodiny a hodiny probírali, jak postupovat, abychom tu situaci ustáli. Také mi tehdy pomohl dnešní senátor Jaroslav Zeman z Albrechtic, který se svou firmou zažil pár let předtím

podobnou situaci jako my. Velice mi pomohla i ekonomka Zlata Tomková, dáma zaměřená na krize, která k nám nastoupila jako první člen nového managementu. S ní jsme postavili nový management, vybrali si vhodné lidi a s nimi tu situaci nakonec zvládali.

**V čem byl největší problém?**

Banky nám zesplatnily úvěry a zablokovaly účty. Novák nám tehdy řekl – podívejte se, banky vás vnímají jako mrtvý podnik, vy jim musíte předložit plán, který je musí přesvědčit, aby vám zase uvolnily peníze. Ten plán musí být o tom, že budete řezat, řezat a přežít. Půjďte až na dřev, a buď se vám to podaří, nebo ne. Záruku nám nedal nikdo. No, než tohle člověk přijme..., tak to je strašně těžké. Ale říkala jsem si, nedá se nic dělat, když už jsem sem jednou nastoupila, změnila kvůli tomu profesi, tak do toho prostě musím jít, jinak to nejde.

Poskládali jsme nový management. Velmi dobře fungoval, byli to lidi, kteří do toho šli s námi, nebáli se, přitom věděli, že někdy nedostanou plat, že to bude hodně obtížné. A dneska jsou tady s námi pořád. Začali jsme počítat, říkali jsme si, co vynáší, co nevynáší, co necháme v produktovém portfoliu, jaké máme ceny na trzích, jaké máme zákazníky – kteří platí, kteří ne. Pomohli nám i zaměstnanci. Později jsem nabídla každému z nich, kdo nám opatří jakoukoli novou zakázku, pět tisíc Kč. Současně jsme se shodli na nutnosti snižovat počet zaměst-

nanců a zvyšovat rekvalifikace těch stávajících tak, aby každý pracovník byl schopen zastávat více výrobních pozic dle aktuální potřeby.

Začali jsme tu loď pomalinku otáčet, přitom jsme museli řešit hodně věcí najednou, ale v první řadě snižování nákladů. A zkomplikovalo se to ještě tím, že jsme vyváželi v cizí měně – v eurech a dolarech, které stále oslabovaly. Všechno bylo proti nám. My běželi a běželi a pořád nás doháněl ten kurz. Pořád jsme jako by znovu a znovu začínali, neviděli světlo na konci tunelu.

**Řezání znamenalo, že jste museli zavřít pobočné závody.**

Ano, vše jsme koncentrovali do Hradce, mnoho lidí propustili. Bylo nám to líto, protože museli odejít i zkušení zaměstnanci. Po krizi jsme pak některé zase nabírali zpátky. Snižovali jsme náklady všeho druhu a soustřeďovali se na to, co mohlo přinést zisk. Zároveň jsme se ale nechtěli vzdát vývoje, při tom všem jsme museli inovovat, abychom zákazníkům dokázali, že chystáme novinky. Po celou dobu jsme se snažili navenek fungovat tak, aby zákazník nic nepoznal, a vždy jsme mu vyhověli. Najali jsme PR krizovou agenturu, která nám pomohla vést komunikaci s veřejností, se zákazníky, dodavateli, aby nám věřili, že to zvládneme. Neříkali jsme nikdy lež, na tom jsme si zakládali.

**A přesvědčili jste je?**

Předložili jsme bance reorganizační plán, banka nám dala čas a my jsme



**Předložili jsme bance reorganizační plán, banka nám dala čas a my jsme začali dobývat východní trhy. Úplně jsme obrátili trend. Posilovali jsme Čínu, Hongkong, Japonsko, Rusko, Střední východ, Teherán. Dodnes to jsou pro nás stěžejní trhy.**

začali dobývat východní trhy. Úplně jsme obrátili trend. Posilovali jsme Čínu, Hongkong, Japonsko, Rusko, Střední východ, Teherán. Dodnes to jsou pro nás stěžejní trhy. Na druhou stranu jsme ve firmě dál řezali a přežít. Pomalu se to začalo hýbat, výsledky se dostavily. Ale to víte, že v malém městě, jako je Hradec, kde lidé přicházel o práci, nejen u nás, to trvalo dlouho, než uvěřili, že se začíná dařit. Na druhou stranu jsem i v těch těžkých dobách potkávala bývalé zaměstnance, které jsme museli propustit, protože jinak to nešlo, a ti nám vyjadřovali podporu a sympatie, chtěli, aby tradiční české piano se zase dostalo nahoru.

**To, že jste žena, vám paradoxně pomohlo tu situaci přestat a stmelit kolem sebe lidi v managementu. Jaké vlastnosti vám podle vašeho mínění tehdy pomohly?**

Ženská empatie a intuice. Na lidi. A pak trpělivost, nekonečná komunikace se všemi a neustálé přesvědčování ostatních, že musíme pokračovat a hledat ty vhodné postupy. Ale hlavně jsem musela přesvědčit sebe samu, že to zvládneme. Že to nesmíme vzdát. A strašně moc mě pomohla podpora manžela.

**Jak jste ale přesvědčili banky, že značku zachráníte a že vám mohou svěřit úvěr?**

Hodinami a hodinami přesvědčování, že naše návrhy řešení jsou správné. Prezentovali jsme jim podrobně své návrhy, banky nás

► ale často nutily k jiným krokům, které my nechtěli přijmout, protože jsme věděli, že by to bylo nevratné a že by to znamenalo konec firmy. Chodili jsme se do banky zpovídat i osm hodin v kuse a navíc v angličtině, protože naším supervizorem v té bance byl cizinec. Neznala jsem tehdy bankovní terminologii v angličtině, ale abych s ním byla schopná komunikovat, učila jsem se po nocích se slovníkem anglická slovíčka. Tehdy jsme s bankou vedli spor o to, na které produkty se zaměřit. Radili nám, abychom dělali velké klavíry, že je na nich dobrá marže. Já jim oponovala, že to nejde, že přijdeme o zákazníky. Jsem ráda, že jsme na to tenkrát nepřistoupili, protože situace se obrátila: klavíry jdou dnes méně, jsou drahé. A naopak nás živí pianina.

Dnes jsme jedni z posledních mohykánů v Evropě, kteří dělají pianina, německá konkurence až na výjimky padla a hodně se toho dělá v Číně.

#### Kde se bere ta vaše nezdolnost? Váš otec ji při privatizaci také projevil v hojné míře.

Nějak se asi ve mně protnul geny. Jsme už pátá generace Petrofů, ale vzpomínám na vyprávění o mé praprababičce Marii z první generace, která dokázala držet rodinu pohromadě i v mnohem těžších dobách. Nebo pamatuji na svou babičku, manželku Dimitrije, ze třetí generace Petrofů, kterým tenkrát v únoru 1948 sebrali továrnu. Později někteří z rodiny skončili ve vězení a babička za nimi s dětmi chodila, aby je podpořila. Ženskou větev Petrofů tvoří po celou historii rodu opravdu silné osobnosti. Podporovaly své muže a byly pevnou kotvou rodiny. Jako i moje maminka, která má na starosti tuzemský prodej.

#### Jak důležitá byla opora managementu?

Mimořádně důležitá. Radovali jsme se společně, že jsme to překonali, ale zůstal nám z těch dob zvyk šetřit každou korunu. Když plánujeme budoucnost, utkáme se v managementu v tvrdých diskusích o investicích a finančním řízení. Je z toho cítit, jak každému na vývoji firmy záleží, probíráme argumenty a snažíme se nacházet společné priority. V naší branži nikdy nebudeme

dělat velké skoky, jdeme cestou mírného nárůstu.

#### Mluvila jste o výrobě v Číně. Jak velká je to pro vás konkurence?

My si vyrábíme téměř celé piano sami – kromě odlévání litinových rámů nebo nákupu mechaniky a kladívek. Poskytujeme i komplexní servis a opravy našich nástrojů. Vše pod jednou střechou, protože chceme nabízet kvalitní výrobek, který má trvalou hodnotu a není jen na dva tři roky ani na pět let, nýbrž aspoň na padesát. Také svět se láme – lidi čím dál víc rozlišují, jestli je nástroj vyrobený v Evropě, jaký má zvuk a jakou trvanlivost. Vnímají a oceňují tradici a šikovnost rukou, které nástroj vyrobily. I tu rodinnou historickou tradici, která udržovala kvalitu po sto padesát let. Řeší, jestli je to výrobek z Číny, kde ta tradice není a kde výrobek nemá tu trvanlivou hodnotu jako v Evropě.

#### Jestli tomu rozumím, tak konkurenční výhodou vašich nástrojů je mistrovská ruční práce zaměstnanců, kteří každý kus vytvářejí.

Kvalita je v našem oboru skutečně nenahraditelná, bez ní nevykouzlíte ten nádherný romantický a pro Petrof charakteristický zvuk. To je naše konkurenční výhoda. Museli jsme lidem vysvětlit, že nebudeme dělat už tak velké množství, jak byli kdysi zvyklí, ale že každý kus je důležitý a musí být naprosto precizně zpracován. Máme proto řadu kontrol – vstupní kontroly, kde se kontroluje materiál, který sem dojde. Pak mezioperační kontroly, což znamená, že každý nástroj ve výrobě má svůj rodný list, který ho provází až k zákazníkovi. Do toho listu zaměstnanec zapíše práci, kterou na nástroji dělal, a podepíše se pod to. Máme tak přehled o lidech a jejich práci i o časovém sledu jednotlivých operací. Při případné reklamaci se snadno zjistí, kdo je za problém odpovědný. Kromě toho vedoucí kontroly překontroluje znovu každou výrobní operaci a pak ještě následuje výstupní kontrola, při níž se projde opět celý nástroj. Navíc při supervizi, kdy šéf našeho vývoje může kdykoliv projít továrnou a u kohokoliv ze zaměstnanců se zastavit a prověřit, zda pracovník

## Sny o kariéře

Odmalička se chtěla stát magistrou a mít vlastní lékárnu. Pomáhat lidem od bolesti a nemoci. „Milovala jsem a miluji bylinky, na škole mě bavila chemie a pokusy. Zvolila jsem proto studium farmacie a té jsem se krátkou dobu po studiu vysoké školy věnovala,“ říká Zuzana Ceralová Petrofová. Osud jí ale zavál na jiné místo. I na něm pomáhá lidem – královské nástroje značky Petrof rozeznávají tóny, z nichž lidé čerpají často i útěchu a sílu. Mimochodem víte, že unikátně znějící klavír Petrof se sestavuje z více než sedmi tisíc dílů, což ovšem dokáže jen mistr klavírnického řemesla? Nebo že se na zvuku jeho tónů podílí několik druhů dřeva? Například rezonanční desky ze speciálně pěstovaných smrků, dřevo z habru, buku nebo lípy? Nebo že výroba klavíru trvá půl roku a křídla devět měsíců? To a mnoho dalších věcí se lze dozvědět při prohlídce muzea PETROF, kde se návštěvníci do detailu seznámí s tajemstvím výroby, nejstaršími výrobky, ale i těmi nejmodernějšími, a mohou si na nástrojích vlastnoručně zahrát.

dělá tu konkrétní operaci správně a dle technologických postupů.

#### Má-li se kvalita udržet, je třeba zajistit generační kontinuitu. Jak získáváte mladé zaměstnance?

Je to těžké. Máme 220 zaměstnanců, z toho 180 v dělnických profesích. Sestavili jsme si soupis nejdůležitějších lidí, kteří jsou v továrně nositeli know-how a kteří musí být skvěle opečovávaní. Také si musí za sebe hledat náhradu, což není jednoduché, protože lidi prostě nejsou. Hledáme nejen klavírníky – kvalifikované řemeslníky vyučené tak, že ovládají všechny výrobní operace, a mohou tedy sami sestavit celý klavír, ale stále poptáváme do vývoje také konstruktéry a programátory CNC. Potřebujeme ale i šikovné obchodníky se znalostí jazyků, ochotou vyjet do světa a dojednat obchody.

Spolupracujeme s učňovským střediskem v Hradci Králové, kterému se pro malý zájem podaří otevřít třídu klavírníků zhruba jen jednou za tři roky. Lidi si musíme vychovávat sami. Hledáme i mezi cizinci. Teď právě spolupracujeme s dvěma Rusy a začínáme komunikovat s odbornými školami v Německu a ve Francii, které tam bohatě podporuje stát. Oslovujeme jejich studenty a věříme, že někteří z nich zakotví u nás.



### ZUZANA CERALOVÁ PETROFOVÁ

V roce 1992 absolvovala Farmaceutickou fakultu UK v Hradci Králové. V letech 2000–2002 působila jako vedoucí propagačního oddělení společnosti PETROF, poté se v roce 2002 stala obchodní ředitelkou společnosti, od roku 2004 do roku 2011 byla jednatelkou a výkonnou ředitelkou společnosti PETROF. Od roku 2011 vykonává funkci jednatelky a prezidentky společnosti PETROF.

#### I v době krize jste si drželi vývojové centrum. Co se dá na klavírech ještě inovovat?

Pořád vylepšujeme konstrukci nástroje, aby měl ještě lepší zvuk. Mění se požadavky na design, například na barvu. Pro Francii jsme dělali sérii pianin v červené barvě Ferrari, nebo na Ukrajinu klavír v královské modři. Zájem je o moderní design vykládaný perletí, unikátní zakázkou bylo třeba pianino v kosmickém technodesignu. Používáme netradiční materiály, jako jsou zkameněliny, diamanty, zlato, to vše podle zákaznickových představ. Spolupracujeme s dalšími českými firmami – s Preciosou a L-asvitem – a děláme klavíry například se vsazovaným křišťálem, který obdivují čínští zákazníci.

#### Jezdíte za zákazníky do celého světa. Jak vás berou jako ženu manažerku na Východě?

Jak v které zemi. Je třeba velký rozdíl mezi Čínou a Japonskem. V Číně nemají se ženami ve vedení problém, avšak v Japonsku nebo Koreji je to jiné – tam se dívají na ženu s despektem. Většinou tedy jezdíme dva – já v roli majitelky, která se baví o příjemných věcech, a náš obchodní ředitel Said Tabet, který sjednává podmínky obchodu.

#### Uspěla jste jako Podnikatelka roku, získala cenu Goodwill a stala se Manažerkou roku 2014, jak sama rozvíjíte své dovednosti v managementu?

Snažím se stíhat školení, o nichž si myslím, že pro mě mají význam, hlavně mě zajímá leadership. Často na ně jezdíme v týmu s mými kolegy. Velmi užitečná na takových akcích jsou setkání a výměny názorů s ostatními účastníky. V tomto směru jsou pro mě přínosná i setkávání s kolegy na akcích České manažerské asociace. Čas od času pozvu k nám do firmy špičkové lektory a kouče a uděláme si školení u nás. Vzdělávání má pro nás praktický přínos, protože si získané poznatky rozpracujeme do svých pracovních úkolů a využíváme v konkrétní praxi.

#### Jak si vybíráte lidi do manažerského týmu?

Jako žena dám hodně na intuici. Musím cítit, že si padneme do oka,

že jsme naladěni na podobnou vlnu. Mám zkušenost, že když lidi správně namotivujete, dokážete nadchnout pro věc a jste schopní s nimi sdílet výsledky – občas i neúspěchy, tak vzniká atmosféra důvěry a jsme schopní to spolu táhnout dál. Důležitý je pro mě i humor, umět se v práci zasmát, ale také si umět odpočinout.

#### Uvažujete do budoucna o předání firmy další generaci, o nástupnictví?

Docela ano. Moje dcera končí studium na VŠE v Praze, obor: mezinárodní obchod a už během studia nám pomáhala a věřím, že do firmy jednou nastoupí. V současné době jen řešíme, zda to bude hned po škole, nebo zda bude nějaký čas získávat zkušenosti v jiné firmě, aby přinesla nové úhly pohledu a nápady. Mám radost, že si rozumíme, že spolu dokážeme mluvit, že má chuť ve firmě pokračovat. Netlačím na ni, ať se sama rozhodne, kdy nastoupí. Navíc její snoubenec už u nás také pracuje a velmi nám pomáhá. Z toho čerpám sílu, když vidím, že má nejbližší to chtít táhnout dál – ať už management, nebo rodina, máte pocit, že to, co děláte, má smysl.

#### Vím, že máte ambice, aby se firma více začlenila do regionu, kde působí vaše rodina.

Máme krásný projekt na to, že jednu z hal v našem areálu přestavíme na hudebně závažné centrum, jehož součástí bude showroom pro zákazníky a také prostor pro koncerty a kavárnu, kde by se lidé potkávali a užívali si krásy hudebního umění. Chceme se víc otevřít veřejnosti, nechceme být vnímáni pouze jako ti, kdo vyvázejí klavíry ven, ale chceme našim lidem nástroje ukázat, dát jim možnost si na nich zahrát nebo poslouchat hudbu na koncertech přímo v našem areálu. Ostatně už jsme s tím před časem trochu začali. Organizujeme každý rok soutěž Pianista roku, na níž talentovaní pianisté rozeznávají naše nástroje. Často mi účastníci sdělují, jak velkou radost jim hudba z našich klavírů přináší. Také máme krásné muzeum PETROF, které vede moje sestra Ivana. Veřejnost se k nám už naučila chodit a to je dobře. Je čas nabídnout zase něco nového. ■