

Kdo víc křičel, dostal víc

Přichází naše nejsilnější prodejní období. Musíme dotáhnout to, co od nás očekává vánoční trh.

další nohu firmy. Poptávka tu je a je třeba ji využít. Nejsou to jen interiéry, ale i odborné věci jako akustické panely. Tyto špičkové nepianové zakázky dokáží pokrýt třeba i čtyři měsíce v dřevovýrobě.

ES Jak daleko jste v plánech na rozšíření firmy o tuto novou divizi?

Budeme na tento provoz shánět manažera. Truhlářina v nepianovém zboží je sice jednodušší, ale má svá specifika. Musíme najít manažera, který tomu v praxi rozumí a bude znát klientelu.

ES Platí, že nábytek jsou rychlejší peníze?

To je pravda. Piano se vyrábí šest až dvanáct měsíců a ještě předtím se musí nakoupit materiál, který potřebuje zrát. Nakupujeme dřevo dva roky předtím, než se dá do nástroje. Celkově pak proces od nákupu dřeva až po obdržení peněz od zákazníka trvá třeba čtyři roky.

V nábytku je to jiné, povrchové úpravy sice mohou zabrat i několik měsíců, ale jinak je to jednodušší a rychlejší.

ES V dubnu jste říkala, že budete řešit, jak bude vypadat váš zákazník po koronaviru. Přišli jste na to?

Lidé budou poněkud opatrnější než doposud a nebudou tolik vyhledávat masovou společnost. To nám na jednu stranu vadí v tom, že nebudou chodit tolik na koncerty. Na druhou stranu chceme lidem umožnit, aby si mohli nástroje poslechnout jinak.

To si říká o on-line prezentace všeho druhu. S umělci vymyslíme, jak částečně nahradit koncerty. Chceme také



Letošek byl pro 156 let starou rodinnou firmu Petrof náročný. Nejdříve kvůli covidu vypadl silný čínský trh a pak přišla i omezení v Česku. Výrobce klavírů a pianin musel propouštět a využít státní pomoci. „Moji předci dělávali za krize železniční pražce či nábytek, využili dřevovýrobu. Můžeme se od nich poučit,“ říká šéfka firmy **Zuzana Ceralová Petrofová**, představitelka páté generace rodiny.

ES Po poslední finanční krizi začal Petrof vyrábět nábytek. Bude i tato krize znamenat nějaký nový směr firmy?

Určitě. Výroba nábytku se tenkrát osvědčila, dělali jsme luxusní interiéry, nábytek, reprobodny a další věci na zakázku. Nikdy jsme nábytek vyrábět nepřestali, ale dělali jsme to v omezené míře, vždy jsme radši upřednostnili zakázky na klavíry a pianina. Mým cílem v této krizi je, abychom z toho naopak udělali

více využít toho, že jsou lidé více doma a mají čas. Během první koronavirové vlny se ukázalo, že lidé chtěli doma více hrát na piano. Musíme na to být připravení a zákazníkovi donést domů řešení. To znamená, aby viděl on-line, jaká máme piana, jaký mají zvuk, co se s nimi dá dělat, jak by vypadala v jejich interiéru.

33 V srpnu měl skončit kurzarbeit, státní podpora mezd zaměstnancům ze zasažených podniků. Nako- nec ho vláda prodloužila do října, jak vás to ovlivní? Kurzarbeit jsme využili asi pro 60 procent zaměstnanců a naplánovali jsme si výrobu tak, abychom byli hospodární. Prodáváme hotové výrobky a rozpracovanou výrobu jsme zabrzdlili.

Teď přichází naše nejsilnější prodejní období. V září půjdou všichni naplno do práce a musíme dotáhnout to, co se od nás očekává na podzimní a vánoční trh.

33 Museli jste propouštět? Propustili jsme do deseti procent zaměstnanců, nedělali jsme to nějak drasticky. V našem oboru je velmi těžké sehnat lidi, takže jsme k tomu přistoupili velmi šetrně a snažili jsme se zachovat odborníky, kteří jsou nenahraditelní. Dokonce jsme i nějaké lidi nabrali, protože se změnila situace a potřebovali jsme nové zaměstnance do marketingu, inovací. Teď budeme zase nabírat, šikovné truhláře a další lidi do mimopianové divize.

33 Žádali jste o úvěr v rámci programů COVID? Ty první měsíce vypadaly velmi divoce. My v tom jedeme už od ledna, kdy tady nikdo o koronaviru nic nevěděl a kolegové podnikatelé i politici mi nechtěli věřit, že je to hrozba. Věděli jsme, že Čína je pro nás silný trh, a když to tam bude trvat delší dobu, bude to pro firmu velký problém.

Došli jsme k závěru, že bez podpory to nepůjde. I přes všechna opatření a snahu se chovat jako dobrý hospodář potřebujeme nějakou vatu, kdyby bylo ještě hůř. Požádali jsme o COVID I a II, dohro-

mady jsme dostali 15 milionů. Máme to jako rezervu a ještě jsme do toho nesáhli.

33 Jak hodnotíte vládní pomoc firmám? Vláda se určitě snažila dělat, co mohla. Na mě to ale působilo velmi nekonceptně a chaoticky. Připadalo mi, že kdo víc křičí, víc dostal. Pro podnikatele, kteří něco vyrábějí, je ale zásadní kurzarbeit. To je nástroj, jak přežít těžké chvíle, měl tady být dávno uzákoněn. Nemusela by se totiž hledat další řešení, která stojí ve finále strašně moc peněz.

33 Jste exportně orientovaná firma, vyvážíte do 65 zemí. Vaším hlavním klientem v zahraničí je Čína, která tvoří 35 procent vašeho vývozu. Budete se snažit prosadit více na jiných trzích, abyste nebyli na Číně tak závislí? Samozřejmě nechceme být tolik závislí na jednom trhu, ale nejde to tak snadno. Snažíme se dělat víc aktivit v České republice, Evropě i Americe - a to nám teď v průběhu krize pomohlo.

Když se podívám na výsledky za leden až červen, musím říct, že tuzemský trh, Evropa, Rusko a země bývalého Sovětského svazu v prodejích udělaly buď stejná, nebo lepší čísla než loni za stejné období.

33 Z jakého důvodu je v Asii větší zájem o klavíry než v Evropě?

O čínský trh jsme se snažili vždy, protože jsme tam viděli ohromný potenciál ve hře na hudební nástroje. V Evropě a Americe už není takový zájem se učit hrát na piano, ani vlády nedávají tolik peněz do kultury a školství. V Asii je to přesně obráceně.

Posledních 17 let jsme budovali čínský trh a teď bych řekla, že jsme na vrcholu našich možností. Naše závislost 35 procent na trhu v Číně je už hodně. Nechceme ho ale pusit jen kvůli koronaviru. V Číně navíc běží víc e-commerce, takže i piana se prodávají přes internet.

33 Do vašeho byznysu patří i hradecká Petrof Gallery. Jak vám vydělává?

Petrof Gallery jsme otevřeli na konci roku 2017, výnosy máme z haly pro pět set lidí a kavárny. Byli jsme překvapeni, že se investice do ní vrátila a loňský zisk byl deset milionů korun. Letos nic samozřejmě nevyděláme. Byla zavřená od půlky března do konce prázdnin, měli jsme naplánované tři velké akce týdně, takže je to špatně. Prvního září jsme ale zase otevřeli halu i kavárnu.

33 Cítíte tíhu rodového odkazu, že musíte firmu za každou cenu udržet při životě?

V kanceláři mi za židli visí obrazy předků a vždycky říkám, že mi dýchají na záda. Je to ohromný závazek a myslím, že to tak vnímá i zbytek rodiny. Vždy si říkáme, co by tomu řekl děda nebo praděda a vlastně zjišťujeme, že se historie opakuje, krize se opakují. Moji předci dělávali za krize železniční pražce, nábytek, využívala se dřevovýroba a lakovna. Můžeme se od nich poučit.

33 Loni byl do legislativy zaveden pojem rodinná firma. Je to v něčem přínosné?

Je dobře, že se o tom mluví. V Evropě a všude ve světě dělají rodinné firmy 70 procent podnikání. Je to něco jiného než korporáty, je tam větší zodpovědnost i potřeba citlivější komunikace v rámci firmy. Je to vaše rodina a musíte s nimi vyjít i odpoledne na kafi nebo v sobotu na oběd. Je to velký závazek.

33 Řešíte otázku nástupnictví?

Už tu mám dceru, která šla studovat zahraniční obchod a pomáhá tu. Začala v 16 letech u babičky v salonu v Praze, kde prodala první piano. Od té doby se mnou jezdí na světové veletrhy. Její dnes už manžel sem také chodil na brigády. Společně se tím prokousali zesouda a dnes jsou už na pozicích, kde mi mohou pomoci. Dcera má na starosti Petrof Gallery a část zahraničního obchodu, zeť má na starosti inovace, výzkum a vývoj. Já se snažím firmu držet jako celek a zahraniční politiku firmy.

33 Letos se budou konat krajské volby, co od vedení kraje v těchto těžkých časech čekáte?

Určitě rozvoj kulturní i škol- ský. Jsem ráda, když za námi přijdou a ptají se, jak to vidíme a v čem nám mohou pomoci. Podařilo se nám po mnoha letech dostat nový nástroj do hradecké filharmonie. Koupili si naše nejspí- kovější křídlo za 4,5 milionu korun, financoval to kraj a město napul.

My se naopak snažíme pomoci zase jim. Dáváme prostor školám, mohou si tady dělat výstavy, workshopy, koncerty, dílny.

33 Jak se vyvíjí tak klasický hudební nástroj jako akustický klavír? Co se na něm ještě dá vylepšit?

Vždy se na to snažíme dívat z pohledu uživatele. Lidé mají u nás například rádi měkčí romantický kulatý tón, který je pro nás typický a snažíme se ho držet u všech nástrojů. Nicméně řešíme třeba design nástrojů, aby to nebylo strunulé, konzervativní. Musíme myslet na to, že je nová gene- race, která nechce jen černou krabici.

33 Liší se nástroje podle toho, kam se vyváží?

Zuzana CERALOVÁ PETROFOVÁ (51)

- Vystudovala Farmaceutickou fakultu Univerzity Karlovy v Hradci Králové.
- Do výrobce pian Petrof nastoupila v roce 2000, o čtyři roky později převzala od svého otce jeho vedení.
- V současnosti je jednatelkou a prezidentkou společnosti Petrof.
- V roce 2014 získala titul Manažerka roku.



Ano, záleží hodně na mentalitě lidí. Například do Japonska, Číny, Ruska dáváme modely, které tam neumějí. Rádi si tam koupí klasický slohový nástroj z Evropy. Mají tam radši nástroje s větší deko- rací, okázalejší, z různých zdobných materiálů, prostě ojedinělé. V Evropě a Americe chtějí lidé spíše modernější skříně, rovné a jednoduché.

33 Prodávají se lépe levnější, nebo luxusní nástroje?

Nejlevnější nástroje Petrof začínají zhruba na 150 tisících korunách, jde o základní řadu pianin. Nejdražší je klavír z prémiové řady Ant. Petrof, který stojí 4,5 milionu korun. Nejvíce se prodává střed, ty jdou většinou do škol, institucí nebo běžných domácností.

Nejdražší nástroje, které prodáváme, patří do speciální kolekce, kdy se vyrobí jen jeden kus, například k něja- kému výročí nebo na přání zákazníka. Momentálně je to Rejnok, který stojí 6,5 milionu korun. Dělal se téměř celý ručně a použila se pro něj kůže rejnoka.

33 Jaká nejpodivnější přání jste klientům plnili?

Jeden zákazník přišel s tím, že jeho syn hraje na piano a že by mu chtěl pro inspiraci udělat nástroj, který bude hrát pod vodou. Aby ho mohl natočit mezi korály, jak hraje své skladby.

Náš šéf vývoje si tu myšlen- ku vzal do hlavy a já jsem mu říkala: Panebože, tady stojí práce a ty tu děláš blbosti. On na to tedy skoro přišel, aby to mohlo hrát pod vodou a dr- želo to na mořském dně. Ale onen zákazník nakonec ztratil zájem a neuskutečnilo se to.

33 Podobné zakázky na míru tvoří jakou část výroby?

Asi pět procent. Většinou je to o dekoracích a materiálech. Snažíme se držet konstrukci, ale jde si hrát s tím kabátem. Nebojíme se žádného materi- álu, máme například rozpra- covaný s firmou Gravelli beto- nový klavír. Všechno betonem samozřejmě nahradit nejde, ale například klávesy, plášť a některé další prvky jsou z betonu.