

Úspěšná manažerka Zuzana Ceralová: Je dobré vidět věci selským rozumem

Když dědička vyhlášené značky Petrof opustila před lety farmacii a rozhodla se zachránit rodinnou firmu na výrobu klavírů, málokdo věřil, že uspěje. Díky její ráznosti, vytrvalosti i kreativitě se to podařilo. Předloňskou manažerku roku jsme zastihli po návratu ze Senegalu a při balení svatebních koláčků pro dceru.



Zuzana Ceralová
FOTO: Milan Malíček, [Právo](#)

pondělí 22. srpna 2016, 12:05

V Senegalu jste byla na dovolené?

Na služební cestě s příběhem. Oslovila nás jedna Slovenka, která vystudovala na Sorboně hudbu a odmala hrála na našich pianech. Vzala si Senegalce, a když se po dvaceti letech rozhodli odejít z Paříže, chtěla založit hudební školu v Dakaru. Skutečně se jí to podařilo, takže jsme tam byli na oficiálním otevření exkluzivně s našimi nástroji. A už máme první objednávky.

Myslela jsem, že nás v Africe nikdo nezná, ale byla jsem mile překvapená. Našla jsem tam piano ve francouzské škole a na tureckém velvyslanectví. Před odletem jsem stihla zaskočit k moři, jenže bylo strašně studené, sotva šestnáct stupňů. Nabrala jsem aspoň trochu energie ze sluníčka...

Abyste zvládla i svatbu dcery?

Přesně tak. V srpnu jí bude čtyřadvacet, dokončuje VŠE, mezinárodní obchod, a s přítelem už chodí pátý rok. Na začátku ho varovala, ať si nemyslí, že se na ni po pěti letech vykašle. Takže když se čas nachýlil, přišel Adam s kytkou. Je velmi šikovný a shodou okolností pracuje u nás v marketingu. Anička se do rodinné firmy taky zapojuje, jezdí se mnou na veletrhy, zná všechny souvislosti a vede Facebook, kde obstarává dvaadvacet tisíc fanoušků...

Nejraději hraju české písničky napříč žánry - od lidovek přes Olympic po Lucii...

Jsem ráda, představuje už šestou generaci Petrofů! Ale babičku ze mě snad ještě neudělá, i když moje babička, mamka i já jsme rodily ve třidvaceti. Je jiná doba, navíc mám doma ještě šestiletého Toníka, s nímž mi pomáhá. Ví tedy, co obnáší malé dítě, a do svého se nežene.

Kdy jste naposled hrála na klavír?

V Dakaru, pro radost. Nejraději hraju české písničky napříč žánry - od lidovek přes Olympic po Lucii, zkrátka ty, na které se dá zpívat a jsou melodické. Občas muzicírujeme i se synem, dcera zpívá a manžel hraje na housle. Klasika mě už tolik nebaví, užila jsem si jí v hudebce, pořád se přehrávaly etudy a postrádala jsem prvek improvizace, možnost najít si tu kterou skladbu sama.

Jako holku mě rodiče k hraní trochu tlačili. Nejdřív bez protestů, ale kolem páté třídy se to zvrátilo. Řešila jsem to drsně, nechávala jsem noty v autobuse, abych nemusela na hodinu. Později jsem litovala, že jsem víc necvičila...

Vyrůstala jste v době, kdy rodině firma nepatřila. Ctila se u vás tradice, hovořilo se o předcích?

Ano, žili jsme tím. Dědeček Míťa vedl firmu do roku 1948 se svými bratranci. Byl velmi vzdělaný, studoval ve Švýcarsku obchodní akademii, hovořil několika jazyky a psal si se spolužáky, mimo jiné s Tomášem Bařou. Často vyprávěl o minulosti, co vše se podařilo, měli jsme spoustu patentů a vyváželi jsme do padesáti zemí...

Druhá strana mince byla, že nám po znárodnění zakázali vstup do továrny. Žili jsme sice dál ve vilce s dobovým nábytkem, ale nastěhovali nám další nájemníky, děda musel jít dělat kopáče a babička seděla na dámských záchodcích na nádraží. Nejhorší je, když vás někdo poníží, podupe na duši. To nejde vymazat. Táta byl tehdy malý, ale vše si pamatoval a je nedůvěřivý dodnes.



Zuzana Ceralová

FOTO: Milan Malíček, [Právo](#)

Dědeček se už revoluce nedožil?

Ne. Ale poslední roky se dostal do archívu Povodí Labe a pustil se do hledání našeho rodokmenu, chtěl doplnit historickou osu. Díky němu víme, že pocházíme z Tomska. Voják Pietrov přišel s armádou z Ruska do Vídně a pak do Hradce Králové, kde se usadil.

Jeho následník Jan už měl truhlárnu a jeho syn, můj prapradědeček, vyrobil roku 1864 první piano. Došlo k tomu tak, že se v Hradci podílel na opravě katedrály, učaroval mu klavír a rozhodl se, že se naučí ty krásné nástroje vyrábět. Po studiích ve Vídni a sbírání zkušeností se mu to podařilo.

Vy jste se prý dostala poprvé na území továrny přes plot...

Jak to víte? Měli jsme partu dětí žijících kolem továrny a pořád jsme něco vyváděli. Podívat se do sousedního areálu za plot nás moc lákalo. Nebylo to asi správné rozhodnutí, chytil nás vrátný a vznikl průšvih. Můj táta to ještě skousnul, ale otec kamarádky tam pracoval jako jeden z nejlepších zaměstnanců. Těžce nesl, že se jeho dcera dostala nedovoleně do podniku, a schytala pořádný výprask, ještě dnes mě to mrzí.

Podruhé jste se tu ocitla kdy?

Než jsem odešla z farmacie a nastoupila ve firmě, fungoval už tatínek jako výkonný ředitel a jednatel a já mu na dálku trochu pomáhala. Takže když bylo 135. výročí firmy, dal mi na starost muzikanty Boogie Woogie Quartet, kteří hráli na naše klavíry. Bylo to milé, natočilo se cedéčko. Definitivně jsem přišla roku 2000, prošla jsem si různé pozice a od roku 2004 podnik vedu.

Opustila jste tak jeden sen pro druhý...

Je fakt, že jsem odmala chtěla být magistra a mít lékárnu. Jenže ve třetáku na medicíně mě zastihla revoluce a vše se začalo měnit. Tatínek si po chvíli váhání podal privatizační projekt a bylo jasné, že bude potřebovat pomoc. V lékárně bych mu platná nebyla, a tak jsem na pošťouchnutí manžela, který je kardiolog, šla nejdřív pracovat k farmaceutické firmě, abych se co nejvíc naučila - marketing nebo propagace se u nás v 90. letech nevyučovaly.

Za pět let jsem do sebe dostala německý dril, vybudovala jsem si určitou pozici, pořádala jsem semináře a měla řadu přátel mezi lékaři. Ani se mi nechtělo odcházet. Tady mě čekalo něco úplně jiného.

Co?

Musela jsem se dostat zpátky na zem, jednat s lidmi z výroby, tehdejším managementem, který měl ještě socialistické představy. Věděla jsem, že je nutné firmu hodně posunout, přesvědčit zákazníky, že nejsme levné zboží z Východu, že se budeme víc soustředit na kvalitu než na kvantitu, hledat nová teritoria atd.

Lehce se to řekne - hůř dělá. Zahraniční partneři byli zvyklí diktovat si podmínky, což bylo nebezpečné. Zpočátku jsem měla i třenice s tatínkem, zdálo se mu, že jen utracím peníze. Tím, že jsem byla z rodiny a navíc dcera, ne syn, to bylo těžší. Ale brzy se věci pohnuly a on viděl, že dávat o sobě vědět má smysl.



Oceněná manažerka roku 2014

FOTO: archiv Zuzany Ceralové

Nicméně pak stejně došlo k velké krizi, kdy by to většina lidí vzdala.

Přišla koncem roku 2003, vnímali jsme ji ještě dřív, než naplno propukla v USA. Klavír je zbytečné zboží a zákazníci přestávali platit, nastal problém s odběrem. Náš jediný distributor, který prodával dalším dealerům po celé Americe, a my na něm tudíž byli závislí, to promítl na nás. Přitom jsme tam měli navázáno šedesát procent odběru! Banky vypovídaly smlouvy...

Místo abych to vzdala, mě to strašně naštvalo. Začali jsme něco měnit, jenže to nejde ze dne na den, vyrobit pianino trvá devět měsíců, klavír dvanáct - máte v tom materiál...
Přece to nevzdáme!?

Čím to, že jste taková bojovnice? Jsou v tom geny, výchova?

Asi obojí. Člověk to musí mít v sobě. Sestra se vždycky zlobila: S tebou už si nebudu hrát, protože musíš mít vždycky pravdu, všechno táhnout a řídit. I ve škole jsem byla dost aktivní.

A tím, že táta říkal: Já nemám děti, ale dcery, na nás měl poměrně vysoké nároky. Musely jsme fyzicky pracovat, když se stavěl dům, nemohly jsme jít na diskotéku, dokud se

nepřeházel písek. Vyžadoval, abychom byly ve všem nejlepší, měly školy, uměly jazyky a neztratily se ve světě, takže nás nechal všechno zařizovat samotné. Vycvičila jsem si i odvahu riskovat. A dnes se řídím heslem: Jaké si to uděláš, takové to máš!

Nehrnu se do věcí jako domácí účetnictví a obstarávání domu, strategické záležitosti řeší muž. Nemůžu přece do všeho mluvit!

Jak se vyrovnal s vaší dominancí manžel?

V partnerském vztahu se nelze chovat jako ve firmě. Chlapi to nemají rádi, je nutné s nimi zvolnit a být za ženskou, fungovat jako manželka a maminka. Přepnout se na domácí režim je pro mě těžké. Manžel je navíc taky ambiciózní a cílevědomý, má svoji kariéru docenta kardiologie. Ale museli jsme si vzájemně vyjít vstříc.

Někdy bylo hodně náročné obstarat malou Aničku, střídala se období, kdy to měl jeden z nás těžší. Ale vždycky jsme to zvládli a dokázali se vzájemně podržet. Proto se nehrnu do věcí jako domácí účetnictví a obstarávání domu, strategické záležitosti řeší muž. Nemůžu přece do všeho mluvit!



S porotci soutěže Pianista roku.

FOTO: archiv Zuzany Ceralové

Jste spolu už dlouho, od studií?

Od jednadvaceti. Seznámila nás spolužačka a zaujal mě tím, že hrál na housle a měl výbornou tlačenku a jitrnice. Já vždycky milovala jídlo a on vozil z Chotěboře od rodičů dobroty ze zabijačky. Samozřejmě mě okouznil i svou osobností, byl charismatický typ a dokázal si se vším raz dva poradit.

Dnes je naše soužití o tom, že se musíme potkat. Syn je teď na školce v přírodě, tak jsme se těšili, že na sebe budeme mít víc času. Ale už dva večery jsem se vrátila po půlnoci a dnes se uvidíme poprvé. Budeme sáčkovat ty koláče. O to víc si společné chvíle užíváme.

Radí vám manžel s problémy, pomáhá vám při rozhodování?

Je fajn, že je z jiné branže, přináší často dobré nápady zvenčí, z jiného úhlu. Je dost realistický, pečlivě sleduje světové dění, politiku i ekonomiku, takže má řadu zdravých názorů a je pro mě nepostradatelným konzultantem při těžkých rozhodnutích. Pomáhá mi mít nadhled.

Druhé dítě se vám narodilo v neklidné době. Nezaskočilo vás to?

Tonda se narodil roku 2010 a to už jsme byli z malérů částečně venku. Já hrozně chtěla druhé dítě, manžel to už zabalil s tím, že jsem stará a pomalu budu v klimakteriu, tak o čem uvažuju? Zkusili jsme to... On z toho byl nejdřív spíš nervózní, než aby se radoval, teď je rád.

Ale já bych si to netroufla bez skvělého zázemí. Nejen ve firmě, kde už funguje sehraný tým a máme jasně daná pravidla. Krize všechny spojila, každý si sáhl na dno - a lidi zůstali se mnou, přestože jsme neměli i několik měsíců na výplaty. Toho si nesmírně vážím. Dnes se jim to snažím vynahradit, platy se narovnaly, dostávají bonusy...

Jak brzo po porodu jste se vrátila do práce?

Šestinedělí jsem nemohla porušit, to bych byla blázen, ale kolegové za mnou jezdili domů nebo jsme řešili věci přes telefon a maily. Po dvou měsících jsem začala jezdit na dva dny - a zafungovala druhá část, skvělá rodina.

Pomáhali všichni. U mámy jsem ráno nechala dítě, což je autem sedm minut, rychle jsem udělala nejnnutnější věci a máma mě volala na kojení: Dělej, už tady řve! Později byla sestra tak hodná, že přerušila práci a dělala Toníkovi chůvu. Teď je to lepší, ale pořád máme na stole podrobný rozpis denního programu.

Uvažovali jsme i o výrobě rakví.

Čím se vám vlastně podařilo firmu zachránit? Víím, že jste musela propustit půlku lidí...

To bylo hodně těžké. Poté, co jsme se domluvili v rodině, že mi dají důvěru a přepíšou na mě sedmdesát sedm procent podílu, abych měla vyjednávací schopnost, jsem musela najít nové vedení. Předložili jsme bance reorganizační plán a postupnými kroky jsme ho plnili. Priorita byla dodávat splátky, věděli jsme, že když jsme dostali šanci, nesmíme zklamat. Do toho ale přišla celosvětová krize 2008, takže restrukturalizace trvala déle. Dokonce jste uvažovali o výrobě rakví.

Táta říkal: Proč neděláme rakve, lidi budou vždycky umírat! Začal jezdit na pohřební veletrhy, zjistil, že zájem zákazníků je velký a je to dobrý byznys. Jenže taky zjistil, že už je obsazený. Museli jsme vymyslet něco jiného. Naši předci několikrát přežili právě díky náhradnímu programu - dělaly se tu pražce, za války bedýnky na municí a nábytek. Proč to nezkusit taky? Máme špičkovou dřevovýrobu a lakovnu!

Začali jsme vyrábět kvalitní kuchyně, vybavovali jsme celé domy pro bohatší klientelu, s architektkou Jiřičnou jsme řešili dodávku do Zlínské univerzity. Vyrábíme i reprobedny. A jsou to tzv. rychlé peníze, tenkrát tvořily až dvacet procent obratu, což nám pomohlo roztočit kola.

Číňané jsou jiná mentalita. Chvilí to trvá, ale nakonec vás vezmou, začnou vám důvěřovat - a pak teprve přijde obchod

Taky jste se přeorientovali ze západu na východ, jak to funguje s německou disciplínou?

Jedna věc je pořádek ve firmě a druhá vyhovět zákazníkům. Ti na východě jsou jiní, chtějí daleko víc hrát na piano, přiblížit se západnímu světu, dohnat ho. Téhle motivace jsme využili. A za druhé chtějí platit. Západ jede hlavně na kreditní karty, které nejsou vždy vykryté, takže jsme kolikrát museli z Ameriky odvážet nezaplacené klavíry a prodávat je do Ruska a Číny. Když vám velká firma z New Yorku dluží tři roky 350 tisíc dolarů, to prostě nejde.

Solidní zákazníky jsme našli v zemích bývalého SSSR, v Číně, Japonsku, Singapuru, Iránu... Kdo tam chce klavír, má připravenou hotovost. V Rusku díky devalvaci rublu a politice vývoz trochu spadl, ale pořád tvoří kolem třinácti procent obratu, Čína 30 procent.

Čína, to je zcela jiná mentalita. Jaké tam máte zkušenosti?

Zpočátku to bylo dost těžké. Jsme z Evropy zvyklí, že co se domluví, většinou platí. Tam ne, všechno si dlouho rozmýšleli, my už mysleli, že je to jasné - a oni druhý den problém znovu otevřeli, až jsme kroutili hlavou. Neumějí být přímí a říct ne, nechtějí urazit a ztratit tvář. Ale naučili jsme se s tím zacházet, máme tam šikovnou Češku, která vystudovala čínštinu a zná dobře jejich mentalitu.

Řekla bych, že ve finále s námi mají víc společného než Američani: zažili taky socialismus, nakonec tam pořád cosi takového v kapitalistickém kabátě je a berou nás jako větší parťáky než v USA. Chvilí to trvá, ale nakonec vás vezmou, začnou vám důvěřovat - a pak teprve přijde obchod. Je to jen pro trpělivé.



S maminkou, dcerou a sestrou na koncertě Sinatrology.

FOTO: archiv Zuzany Ceralové

Takže myslíte, že podobné kontakty mají perspektivu?

Určitě. Číňané mají rádi evropskou tradici, stále se divím, co o nás vědí, jak znají Prahu a naše hudební skladatele. To má určitou váhu. Američani kolikrát netuší, kde leží Česká republika. Stalo se, že mě jeden zařadil do Jižní Ameriky a druhý reagoval: Jo, vy jste měli prezidenta Ceausesca!?! Hrůza.

To se vám v Číně nestane, tam přesně vědí, kam vás zařadit. Ale nesmíte je podcenit, jsou strašně tvrdí obchodníci! My se teď pustili do velkého projektu. Nejen prodáváme piana, ale vyvážíme i českou kulturu, po celé Číně posíláme naše umělce, kteří koncertují a zároveň vyučují místní studenty konzervatoří.

Jednou asi počítáte s tím, že se do firmy zapojí i „následník“ Tonda...

Zatím chce být bodyguardem prezidenta. Zrovna tuhle povídá: Mami, já ti asi v té firmě nepomůžu, cítím, že musím chránit lidi. Jistě, že vše vnímá, ptá se, jaké měl praprapradědeček, po němž se jmenuje, auto. A první slova, která napsal, byla: Tonda, policie a Petrof. Vedu ho hlavně k samostatnosti. Stejně jako dceru, takže když jsme řešili její střední školu, oznámila nám, že si vybrala sama. Musí být flexibilní a zároveň vědět, kam patří.

V době, kdy se řeší uprchlická krize atd., je třeba, aby rodina vštěpovala dětem správnou orientaci a hodnoty, toleranci a pokoru. Já sama jezdím v českém spolehlivém superbu, nepotřebuju žádné nadbytky. Dost jsme rozmýšleli i stavbu domu, ale díky němu si fajn odpočineme a můžeme dál fungovat. Tak postupujeme ve všem. Je důležité vidět věci selským rozumem.

Večer toho už moc nestihnu, ale občas se mi podaří uvařit teplou večeři.

Jak konkrétně relaxujete?

Každé ráno plavu v malém krytém bazénu a cvičím. Vstávám v 6.20, malý jde někdy do bazénu se mnou, povídáme si, pak ho vypravím do školky... Odpoledne musí fungovat manžel. Já toho večer už moc nestihnu, ale občas se mi podaří uvařit teplou večeři. Ideálně si pustíme nějaký akční nebo životopisný film, kde si můžu vzít z někoho příklad. A ráda odpočinkově čtu Michala Viewegha. Dřív jsem se odreagovala na rockových koncertech, David Koller je můj kamarád...

O víkendu si lehnu na terase na sluníčko a okamžitě usnu. Někdy jezdíme na kole a úplně nejvíc mě baví sbírání hub. Manžel relaxuje sázením stromů, máme velký sad včetně mandlovníků a fíkovníků - a já to pak musím zpracovat. U vaření marmelády si ale výborně vyčistím hlavu.



„Trh narušil trochu vstup elektroniky. U elektrických klavírů je předem daný tón, zatímco s naším nástrojem můžete spolupracovat. Nejkrásnější je moment, když k němu poprvé sedne zkušený pianista...“ říká Zuzana Ceralová.

FOTO: archiv Zuzany Ceralové

Jaké jsou vaše ženské radosti? Prý máte slabost pro parfém?

Já parfémů neměním, je to jako změnit kus sebe. Když přestali vyrábět můj oblíbený parfém Gucci Envy, skoupil manžel na poslední chvíli všechny zásoby po světě a k Vánocům mi přišla spousta balíčků. Pak jsem přešla na Burberry Body... A miluju perly. Dostala jsem od každého z rodiny nějaký kousek, takže mám dohromady nádhernou soupravu. Je příjemné nosit na sobě dárky od nejbližších. Mám slabost i pro kabelky a boty...

Nelimituje vás život mimo hlavní město?

Hradec Králové je hezké město, narodila jsem se tu, ráda tu pracuju, mám tu rodinu a kamarády. Náš domek je kousek za městem v malé vesnici a jsme tam šťastní. I v létě zůstaneme letos doma. Možná vyrazíme na pár dnů do Alp do kopců a k jezerům.

Klára Říhová, Právo