

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

Hudební umění
Hudební produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

"PETROF" JAKO OBCHODNÍ ZNAČKA

Matěj Sedláček

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jiří Štílec, CSc.

Oponent práce: MgA. Radka Prošková

Datum obhajoby: 9. 9. 2020

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2020

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE
MUSIC AND DANCE FACULTY

Art of Music
Music Management

BACHELOR ´S THESIS

PETROF BRAND

Matěj Sedláček

Thesis Advisor: prof. PhDr. Jiří Štílec, CSc.

Thesis Opponent: MgA. Radka Prošková

Date of thesis defense: 9. 9. 2020

Academic title granted: BcA.

Prague, 2020

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/magisterskou/disertační práci na téma

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Poděkování

Děkuji panu prof. PhDr. Jiřímu Štilcovi, CSc. za odborné rady a podněty, které mi poskytl při tvorbě této bakalářské práce.

Dále děkuji paní Ivaně Petrofové za soukromou prohlídku muzea PETROF a paní Mgr. Zuzaně Ceralové Petrofové a paní Ing. Anně Prouskové za poskytnutí interních materiálů a osobního rozhovoru.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá historií a vývojem společnosti Petrof. První kapitola pojednává o historii této královéhradecké firmy od samých počátků až do roku 1945, jejím významným milníkům a oceněním, které se firmě v rámci její dlouholeté historie podařilo získat. Zároveň se tato kapitola zabývá obdobím první republiky, kdy firma zažívala „zlaté časy“. Náplň druhé kapitoly tvoří období mezi roky 1945 – 1990 a popisuje tehdejší možnosti podnikání a znárodnění firmy. Třetí kapitola pojednává o současnosti firmy, o procesu privatizace a o následných krizích celé společnosti kolem let 2004 a 2008. Dále je tato kapitola zaměřena na samotný průmysl výroby hudebních nástrojů. Čtvrtá kapitola mapuje všechny aktivity, projekty a služby pořádané firmou PETROF a pátá kapitola informuje o ochranné známce, jejím významu, historii a o současné konkurenci na trhu klavírních nástrojů. Poslední kapitola podhaluje vize firmy a případné inovace do budoucna. Závěr práce pak hodnotí význam a reprezentativnost firmy pro ČR.

Klíčová slova

PETROF, průmysl hudebních nástrojů, organizace, projekty

Abstract

This bachelor thesis deals with the history and development of Petrof. The first chapter is about the history of this Hradec Králové company from the very beginning until 1945, its important milestones and the awards that the company managed to obtain within its long history. At the same time, this chapter discusses the period of the First Republic, when the company experienced "golden times". The content of the second chapter is the period between 1945 - 1990 and describes the business opportunities and nationalization of the company. The third chapter deals with the current times of the company, the privatization process and the subsequent crises of the whole company around the years 2004 and 2008. Furthermore, this chapter focuses on the industry of musical instrument production itself. The fourth chapter maps all activities, projects and services organized by PETROF and the fifth chapter informs about the trademark, its meaning, history and also about the competition across the piano's market. The last chapter reveals the company's vision and possible innovations for the future. The conclusion then evaluates the importance and representativeness of the company for the Czech Republic.

Key words

PETROF, Industry of musical instruments, organization, projects

Obsah

Úvod	9
1. Historie vzniku firmy	11
1.1 První generace.....	11
1.2 Druhá generace	14
2. Firma v období 1945-1989, dopad znárodnění, změny, výroba	17
3. Současnost firmy.....	18
3.1 Privatizace	18
3.2 Zadlužení a následná krize.....	18
3.3 Průmysl výroby hudebních nástrojů a výzkum.....	19
4. Aktivity, projekty a služby.....	22
4.1 PETROF Gallery.....	22
4.2 Projekty Evropské unie	24
4.2.1 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND.....	25
4.2.2 EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ	25
4.3 Petrof Art Family	26
4.4 Muzeum Petrof	26
4.5 Služby.....	28
4.5.1 Půjčování a přeprava nástrojů.....	28
4.5.2 Ladění a servis	28
4.5.3 Renovace klavírů	28
4.5.4 Náhradní díly	29
4.6 PETROF Fest 2018.....	29
5. Obchodní značka	31
5.1. Vymezení pojmu obchodní značka.....	31
5.2 Značka PETROF, logo, ochranná známka.....	32
5.3 Petrof Brand Family	34
5.3.1 ANT. PETROF	34
5.3.2 ANT. DALIBOR	34
5.3.3 WEINBACH	35
5.3.4 RÖSLER	35
5.3.5 SCHOLZE	35
5.3.6 FIBICH.....	35
5.3.7 AKORD	36
5.4 Trh a konkurence	36
6. Vize firmy	38

6.1 Hospodaření a strategie	38
6.2. Koronakrize.....	38
6.3 Plány do budoucnosti.....	40
Závěr	42
Seznam použité literatury	44
Seznam obrazové přílohy	47

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá společností PETROF. Firma se již více než 150 let primárně specializuje na výrobu klavírů a pianin, přesto se v jejím portfoliu aktivit vyskytuje i pořádání vlastních kulturních akcí, koncertů a mnoho dalších projektů zaměřujících se na hudební propagaci a na podporu hudebního vzdělání nejen v rámci České republiky.

Majoritní podíl na výběru tohoto tématu bakalářské práce měla má osobní zkušenost spojená přímo s firmou samotnou, když jsem měl příležitost se organizačně podílet na pořádání mezinárodního hudebního festivalu PETROF Fest 2018. Díky této pracovní zkušenosti jsem získal kontakty na rodinu Petrofů, a tak pro mne bylo snadnější získat co nejpřesnější a nejpodrobnější zdroje či materiály ke zpracování této práce.

První kapitola pojednává o historii této královéhradecké firmy od samých počátků až do roku 1945, o jejích významných milnicích a oceněních, které se firmě v rámci její dlouholeté historie podařilo získat. Popisuji zde obecně tehdejší trh strunných nástrojů u nás a v Evropě, včetně konkurence a podmínek na trhu. Dále počátky klavírnických studií zakladatele firmy Antonína Petrofa, sestavení prvního klavíru PETROF v roce 1864 a období první a druhé generace Petrofů, které byly v čele společnosti během první republiky, a následně třetí generaci, jejíž vedení trvalo do druhé světové války.

Náplň druhé kapitoly tvoří období mezi roky 1945 – 1990, kdy byla firma jako spousta dalších významných dobových firem znárodněna. Jsou zde zachycené změny související právě se znárodněním firmy, ale i její následné fungování během totalitního režimu a nové inovace ve výrobě.

Třetí kapitola je věnována současnosti firmy, je zde zachycen osm let trvající proces privatizace vedoucí k následnému zadlužení společnosti a s tím spojené krize v prvním desetiletí 21. století. Ty byly příčinou nuceného přizpůsobení výroby a úpravy produktů, kdy firma přijímala kromě zakázek na hudební nástroje i zakázky mimo hudební průmysl, čímž tak dala vzpomenout na válečné období, kdy musela vyrábět bedny pro municí či železniční pražce. Závěrečnou částí této kapitoly je popsání průmyslu výroby hudebních nástrojů, včetně výzkumu.

Téma čtvrté kapitoly pak tvoří přehled všech projektů a aktivit firmy PETROF, kam patří například Petrof Gallery, Petrof Art Family, Petrof Muzeum, projekty ve spolupráci s Evropskou unií a zmiňuji zde ještě všechny firmou nabízené služby související se samotnými nástroji.

Pátá kapitola se zabývá ochrannou značkou, obecným vymezením pojmu ochranná známka. Dále zde rozebírám logo PETROF a jeho podobu. Závěrem je zde zmíněno i portfolio dalších značek spadajících pod společnost PETROF.

Hlavní složku šesté kapitoly tvoří vize firmy do budoucna, následuje podhalení nápadů, návrhů a inovací nových projektů a aktivit. Zároveň se zde nachází i reakce na aktuální celosvětovou krizi způsobenou virem COVID-19

odrážející se v poklesech odhadovaných příjmů za rok 2020 a plánovaný způsob, jak co nejvíce snížit její dopad na celkový chod firmy.

Informace k tvorbě bakalářské práce jsem čerpal převážně na základě návštěvy muzea Petrof, osobní schůzky s ředitelkou muzea Ivanou Petrofovou a z emailové korespondence s ředitelkou Petrof Gallery Annou Prouskovou a prezidentkou celé společnosti Petrof Zuzanou Ceralovou Petrofovou. Mezi další prameny patří firemní prospekty, kniha PETROF 1864 – 2019 od Marka Šimůnka z roku 2002 (aktualizovaná 2019), která vznikla ve spolupráci přímo s firmou a pojednává nejen o historii firmy, ale i o aktuálním chodu celé organizace.

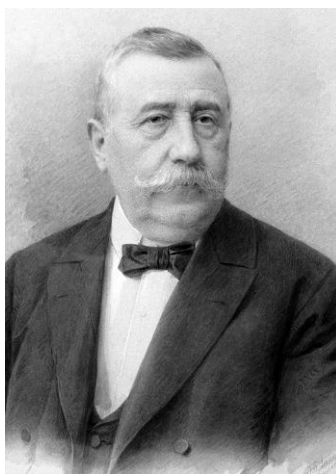
Hlavním cílem této práce je zmapovat význam a hodnoty společnosti Petrof pro Českou republiku, zhodnotit její reprezentativnost nejen v oblasti průmyslu výroby hudebních nástrojů, ale i její přínos na světovém hudebním poli. V rámci zkoumání informací o problematice tohoto hudebního průmyslu a jejich následném zpracování, bych rád touto cestou rozšířil podvědomí a přehled o této rodinné firmě, která nemá na českém území co do dlouholetosti a tradičnosti svého více než stopadesátiletého působení příliš mnoho konkurence.

1. Historie vzniku firmy

Rodina Petrof má ruské kořeny. Jeden z jejich předků, voják Martinus Pietrow, přišel do Čech v polovině 18. století. Pocházel z Tomsku, ale po konci služby se už na Sibiř nevrátil. Jeho vnuk, Jan Křtitel Petrof, se vyučil truhlářem a otevřel si dílnu v Kuklenách, dnešním hradeckém předměstí. Tam v roce 1839 přišel na svět druhorozený syn Antonín, který zdědil otcovo řemeslo. Již v dětství si uvědomil, jak jsou tyto nástroje mezi bohatými lidmi rozšířeny a zároveň jsou ale obtížně dostupné. V tu dobu totiž na českém území nebyl žádný výrobce klavírů a musely se tedy složitě dopravovat až z Vídně.

„Tehdejší výrobní podniky v rámci okolí Rakouska – Uherska, zabývající se výrobou klavírů, byly primárně jen Ehrbar a Schweighofer. Co se týče jednotlivých výrobních škol či typů, jednalo se o tři druhy: tzv. Vídeňskou školu, Berlínskou školu a Hamburskou školu.“¹

1.1 První generace



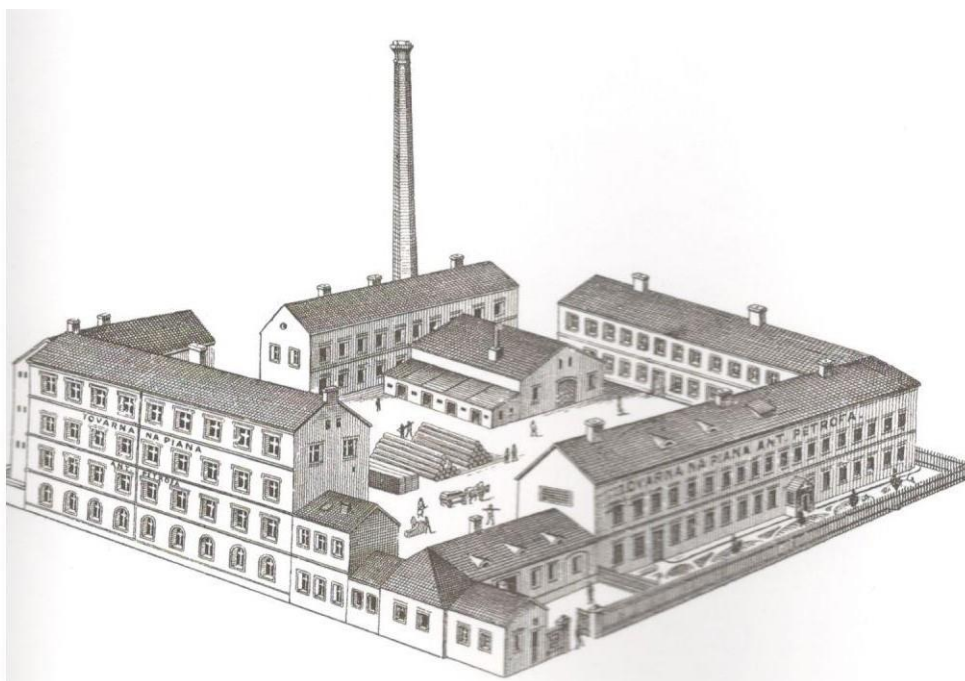
Antonín Petrof, obr. 1

Antonín Petrof se proto vydal v osmnácti letech do Vídně, do učení na klavírníka ke svému strýci. U jeho firmy Heitzmann zůstal čtyři roky, naučil se vyrábět všechny součásti, ze kterých se klavír skládá a byl uznán za stavitele a ladiče pian. Poté ještě 2 roky strávil jako tovaryš v dílnách tehdy renomovaných firem na zpracování dřeva a pak se vrátil domů do Hradce Králové. Zde v roce 1864 po několikaměsíčním procesu sestavil první koncertní klavír, vybavený tzv. Vídeňskou mechanikou, jehož majitelem se stal člen obecní rady a místní řezník Josef Petříček. Vzápětí přestavěl otcovu truhlářskou dílnu na dílnu klavírnickou,

¹ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

kteřá sídlila na starém městě. K prvnímu nástroji zanedlouho přibyly další a skvěle se prodávaly.

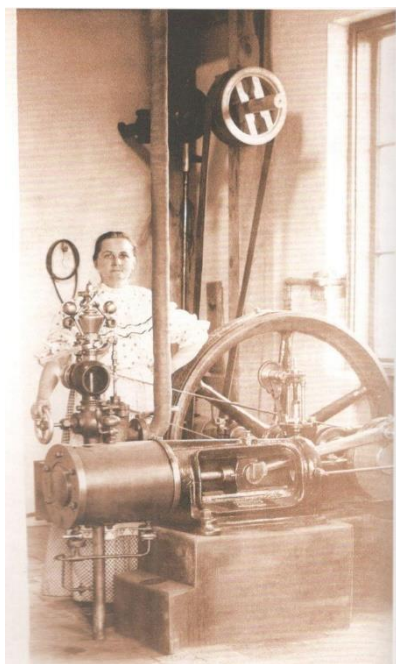
V roce 1865 dostal Antonín Petrof živnostenské oprávnění a stal se samostatným podnikatelem. Také se oženil s dcerou majetného hradeckého koželuha. Manželství mělo výhody i pro firmu jako takovou. Nejen, že Antonínovi manželka Marie stála po boku a byla mu oporou v rodinném životě, ale uměla se otáčet i ve firmě, jakožto zdatná prokuristka a manželova zástupkyně. Navíc její věno přišlo vhod, díky němu se úspěšně vzkvétající firma mohla přesunout do lepších a větších prostorů. Roku 1874 nakoupil Antonín Petrof pozemky a bývalý zájezdní hostinec na okraji města. V místě zvaném „Na Brně“ vybudoval moderní závod – základ současného podniku. Do nových prostor postupně přesunul celou firmu.



Náhled první podoby továrny, obr. 2

Hlavním zaměřením nadějného závodu bylo od začátků kladení důrazu na kvalitu. Tehdejším heslem bylo, že pouze technická vyspělost je zárukou úspěchu. Proto se Antonín zajímal o všechny novinky ze svého oboru, dokonce sám přišel s řadou vylepšení, což mu zajistilo náskok oproti konkurenci. Fakt, že se nebránil technickému pokroku dokládá zavedení prvního parního stroje do provozu, stalo se tak v roce 1876. Tím dostala výroba tovární charakter a závod se zároveň stal prvním, který v okolí začal používat k pohonu strojů páru.

Dále jako jeden z prvních českých podnikatelů zavedl Antonín Petrof ve svých dílnách elektrické osvětlení a jako první v Rakousku-Uhersku začal do svých nástrojů montovat litinové plnopancéřové rámy, do nichž se mnohem lépe upevňovaly a ladily struny a které zlepšovaly i celkový zvuk nástroje.



Parní stroj, obr. 3

Antonín Petrof byl inovátorem i v přístupu k zaměstnancům.

„Dával jim možnost ke zdokonalování v tom, co uměli a také zaměstnával různé druhy řemeslníků. Postupně totiž během zavádění páry či elektriky bylo potřeba přibírat stále zkušenější a zkušenější lidi, kteří už svá původní řemesla dokonce předčili a naučili se klavírníčinu. A právě způsob, jakým je Antonín Petrof „vychoval“ a tím předčil vídeňskou konkurenci, pro firmu znamenal, že si mohl dovolit zavést dvojrepetiční mechaniku, což nebývalo tehdejším zvykem a nikdo ji neznal.“²

Od roku 1880 byla společnost vedena v obchodním rejstříku pod názvem Antonín Petrof, Fortepiano Fabrikation. Název v sobě nese odkaz na původní, ruský znějící jméno Pietrow, které si nechal zakladatel změnit na Petrof. Existuje ale také tvrzení, že značka PETROF je pozpátku fortep, neboli fortepiano. Pravda může být někde uprostřed, zakladatel rodu si mohl změnit jméno z Pietrow na Petrof i díky oné důmyslné hříčce s písmenky, avšak podle slov Ivany Petrofové jsou to jen málo pravděpodobné spekulace. Firma začala s výrobou pianin a také vlastních klaviatur i mechaniky, což přineslo nezávislost na dodavatelích. V roce 1891 společnost poprvé vystavila s velkým úspěchem svá pianina na pražské zemské jubilejní výstavě. A postupně přebrala malé konkurenční výrobce v širokém okolí,

² PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

jako byly závody Aloise Huga Lhoty a Vanického v Hradci Králové, firmu Kalles v Litomyšli, a dokonce i bývalou továrnu Heitzmann & Sohn svého vídeňského strýce, u kterého získal Antonín Petrof své první zkušenosti v oboru.

„Klavíry Petrof si pochvalovali i na císařském dvoře, a tak se v roce 1899 firma stala dvorním dodavatelem a Antonínovi byl propůjčen titul tajného dvorního rady.“³

Z firmy se stává veřejná obchodní společnost Antonín Petrof – továrna na piana, byla největším výrobcem pian v Rakousku-Uhersku a získala již své stabilní místo na evropských trzích. Mezi umělce, kteří šířili její slávu patřil i jeden z nejznámějších hudebních skladatelů Gustav Mahler. V roce 1914, kdy královéhradecká společnost slavila půlstoletí svého fungování, vyrobili její zaměstnanci jubilejní třicetitisící nástroj, ten byl předán následníkovi trůnu Františkovi Ferdinandovi d'Este. Děkovný dopis došel do firmy měsíc před atentátem v Sarajevu.

„Za svůj stále rostoucí věhlas byl Antonín Petrof nominován na zisk Císařského titulu, což bylo pro tehdejší dobu to nejvyšší dosažitelné ocenění, co bylo vůbec možno získat.“⁴

1.2 Druhá generace

Záhy nato výrobu pian narušuje a postihuje první světová válka. Starší synové narukovali a nemohli tak pomáhat otci vést firmu. Na vojnu byla dokonce odvedena třetina všech zaměstnanců. Proto musela továrna podstatně omezit svoji činnost. Velká část výroby byla zaměřena na válečný provoz a místo hudebních nástrojů byly vyráběny železniční pražce a bedny na munici pro armádu. Avšak v září 1915 zemřel Antonín Petrof a o tři měsíce později i jeho žena Marie. Vedení firmy se musel ujmout jejich nejmladší, tehdy šestadvacetiletý, syn Vladimír, představitel druhé generace Petrofů.

Od konce války a vzniku Československa v roce 1918 začala společnost opět prosperovat a na chvíli se vrátily dobré časy. Ředitelem závodu se stal nejstarší syn Jan, jeho bratr Antonín měl na starosti obchod a Vladimír technický úsek.

³ ŠKÁPÍKOVÁ, Jitka. Petrof: Co se ve Vídni naučil, v Čechách dobře prodal. Mistr klavírník se ale uměl i dobře oženit. *Český rozhlas Dvojka* [online]. 21. leden 2020 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://dvojka.rozhlas.cz/petrof-co-se-ve-vidni-naucil-v-cechach-dobre-prodal-mistr-klavirnik-se-ale-umel-8138421>

⁴ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020



Druhá generace Petrofů, obr. 4

Za jejich vedení byla továrna zmodernizována a rozšířena. V roce 1928 vyráběla firma ročně zhruba až dva tisíce nástrojů a vyvážela je do celé Evropy, Jižní Ameriky, Číny a Austrálie. Koncem dvacátých let bylo dokonce zřízeno obchodní zastoupení v Londýně, společně ve spolupráci s jedničkou na trhu – americkou firmou Steinway. Počet zaměstnanců ve firmě se v té době vyšplhal až na 350.

„Petrofovi byli vždycky inovátoři a rádi zkoušeli všechno nové a nezvyklé. Tak jsme třeba ve dvacátých letech vyrobili – a také financovali – jedinečný „barevný klavír“, který navrhl architekt a sochař Zdeněk Pešánek. Tímhle nástrojem, který mohl kombinovat hru tónů a světla, předběhl Zdeněk Pešánek o několik desetiletí svou dobu. Dalším zajímavým technickým po-kusem byl tzv. Neo-Bechstein, elektroakustický klavír, který můžeme považovat za jakéhosi vzdáleného prapředka dnešních digitálních klavírů. Ale těch Neo-Bechsteinů jsme udělali jen několik desítek kusů. Nějakou dobu jsme také vyráběli harmonia. Ta se vyvážela hlavně do Indie, kde jsou dodneška velice populární. Ale chtějí je tam za neúměrně nízkou cenu, a my je za tu cenu nejsme schopni udělat, takže jsme s jejich výrobou skončili. Mezi naše úspěšné výrobky patřily také pianoly, což je kombinace piana s aeromechanickým orchestrionem. Hudba je zaznamenána na děrovaném pásku, navinutém na váleček. Jeden váleček je jedna písnička. Pianoly byly oblíbené

hlavně na farmách v Americe. Tenhle nástroj můžete vidět i v našem muzeu. A můžete si na něm i nějakou písničku pustit.”⁵

Počátek třicátých let s sebou přinesl výměnu ve vedení, kdy se do čela firmy dostali zástupci třetí generace Petrofů: Dimitrij, Eugen a Edvard.



Třetí generace Petrofů, obr. 5

Pod jejich vedením firma úspěšně zvládla i období světové hospodářské krize, a dokonce se jim podařilo v roce 1934 získat významné ocenění kvality, konkrétně se jedná o Zlatou medaili Grand Prix v Bruselu.

„Zároveň se začínaly objevovat i nové patenty. Kolem roku 1934 přicházel patent skříň s kulatými rohy, ale netýkalo se to jen designové stránky, ale i mechanické a zvukové. Dnes můžeme hovořit o zhruba padesáti patentech, které firma Petrof má v různých částech nástroje. Jsou hmatatelné při hře na klavír, takže to ocení převážně samotní hráči.”⁶

⁵ NĚMEC, Věroslav. Na návštěvě u Petrofů. *Časopis Harmonie* [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/na-navsteve-u-petrofu.html>

⁶ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

2. Firma v období 1945-1989, dopad znárodnění, změny, výroba

Zlaté časy Petrofu skončily s druhou světovou válkou. Ta samozřejmě znamenala pro podnik prudký pokles poptávky a tím i výroby, ale firma přišla i o řadu skladů a materiálu. Mnozí zaměstnanci byli odvedeni na nucené práce do Německa, továrna musela navíc opět povinně stloukat bedny na munici. Po osvobození se Petrofové nadechovali k podobnému „comebacku“ jako po první světové válce. Po únoru 1948 však přišlo znárodnění, zbavení vlastnických práv rodiny Petrofů ke své firmě a s podnikáním byl na více než čtyřicet let konec. Továrna přešla pod národní správu a rodina zakladatele pak desítky let nesměla do své továrny vstoupit. Její členové se museli živit jako pokladníci, prodavači, dělníci, archiváři, nebo dokonce jako cirkusoví elektrikáři.

„Řadu členů rodiny postavili před soud jako „třídní nepřátele“ a pět jich nakonec poslali do vězení. Tak skončila třetí generace Petrofů.“⁷

Obdobně jako u jiných znárodněných továren, jejichž produkce byla cílena na vývoz, si tehdejší představitelé moci byli i tady vědomi hodnoty zavedené značky, a tak PETROF existoval nadále. Ministerstvem průmyslu byl zřízen národní podnik Továrna na pianina a varhany, který nadále vyráběl čtyři druhy klavírů, tři druhy pianin, tři typy harmonií a jeden typ varhan. Důležitá byla především kvantita, nikoliv kvalita. Jistá změna k lepšímu nastala v roce 1953, kdy v továrně vzniklo vývojové oddělení. Nové prototypy klavírů Petrof dokonce získaly roku 1958 na světové výstavě v Bruselu Zlatou medaili EXPO Brusel (PETROF Mondial). Roku 1963 opustil továrnu nástroj s pořadovým číslem stotisíc. A stejné množství pian vzniklo i v následujícím desetiletí. O kvalitách koncertních křídel Petrof se s uznáním vyslovují například Arturo Benedetti Michelangeli, Duke Ellington nebo Ray Charles, kteří si na ně v Praze zahráli.

„Vedení firmy se tu během tohoto období střídalo po několika letech, což mělo samozřejmě pokaždé důsledek v části výroby. Jinak se to v tu dobu zamýšlelo a jinak se plnily pětiletky, třeba v rámci RVHP, jak bylo v Československé socialistické republice dost častým zvykem, že se stanovovaly normy a s tím pochopitelně souvisel i prodejní plán.“⁸

V osmdesátých letech se podnik osamostatnil a později mu byl dokonce znovu vrácen název PETROF.

⁷ NĚMEC, Věroslav. Na návštěvě u Petrofů. *Časopis Harmonie* [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/na-navsteve-u-petrofu.html>

⁸ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

3. Současnost firmy

3.1 Privatizace

Zásadní změna nastala po roce 1989, kdy se potomci přihlásili o dědictví svých předků. Už v roce 1991 převzala štafetu rodinného podniku čtvrtá generace Petrofů v čele s Janem Petrofem, pravnukem zakladatele továrny, který se stal jejím obchodním ředitelem. Osm let pak jezdil do Prahy na ministerstva, předkládal privatizační návrhy, až konečně došlo ke shodě na koncepci restituce. Ministerstvo ocenilo restituční nárok Petrofů na čtyři procenta továrny a zbytek si musela rodina koupit od Fondu národního majetku. Navíc k PETROFu patřily tou dobou ještě další značky: Rösler, Scholze a Weinbach. Ty všechny museli potenciální majitelé firmy zprivatizovat v jednom balíčku a převzít tak velký podnik s 1200 zaměstnanci. Celkové úvěrové zatížení tak dosáhlo hned na začátku několik stovek miliónů korun. Noví majitelé tedy neměli na růžích ustláno a celá továrna směřovala do velkých problémů, jak referovala i média.

„V roce 2001 se firma stala s.r.o., což znamenalo, že se již jedná o opravdu rodinnou firmu. Následně se mohla v roce 2003 udělat kompletní restrukturalizace, protože bez té bychom se nikam nepohnuli. Naši lidé museli umět a vědět, jak nakládat s časem, museli být zodpovědní za své úseky a nic si nedovolili udělat jen napůl, jak to pro ně bylo předtím běžné. Vzali tuto změnu jako osobní výzvu a vzdělávání, což bylo důležitým, avšak ne úplně jednoduchým krokem.“⁹

3.2 Zadlužení a následná krize

V okamžiku největší krize, což bylo v roce 2004, se majitelé domluvili na předání majority ve firmě představitelce páté generace rodiny, Zuzaně Ceralové Petrofové.

„Když se Zuzana dostala do vedení, my všichni jsme byli rádi, že je to právě taková osobnost. Už od malička se vždy dokázala ujmout vedení a bylo zajímavé, že v sobě měla to fluidum, tu začínající osobnost, ale zároveň byla pro každou legraci. Je to zkrátka pozitivní člověk, který lidem důvěřuje a který se je snaží motivovat a posouvat dopředu, což je v dnešní době strašně důležité a oceňuje to i dnešní generace.“¹⁰

Tou dobou už dokonce hrozila stávková pohotovost zaměstnanců, kteří nedostávali výplaty, protože firma měla zablokované účty. Nová jednatelka začala jednat

⁹ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

¹⁰ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

s bankami a byla donucena provést razantní restrukturalizaci továrny. To však mělo za následek nucené propuštění části zaměstnanců a uzavření pobočných závodů. Krušnými momenty si PETROF procházel i nadále, v rámci krize v roce 2008 se firma ocitla téměř bez zakázek. Aby továrna přežila, museli dělníci, zvyklí pracovat se dřevem, využít svých dovedností k výrobě nábytku, kuchyní, luxusních interiérů, speciálních boxů nebo reproduktorových skříní.

„Za krize jsme si dali se zaměstnanci schůzku s tím, že musíme dělat i něco dalšího. Vyhlásila jsem motivační odměnu, že kdo přinese jinou zakázku než na piano, dostane prémii. Nejdříve jsme dělali drobný nábytek, luxusnější věci přišly až později. Zákazníci viděli, že umíme pracovat se dřevem i laky. Ve finále nám to v krizi udělalo asi 20 procent obratu. Navíc šlo o rychlé peníze, zboží se otáčelo rychleji.“¹¹

3.3 Průmysl výroby hudebních nástrojů a výzkum

Výroba každého nástroje trvá několik měsíců, klavíry nejvyšší řady i celý rok. Až 80 procent výrobních operací činí lidská práce a na zbylých 20 procent je využíváno speciálních NC strojů sestavených na míru potřebám nástrojů značky PETROF. Důležitou roli hraje i povrchová úprava pian. Pro tu je využívána široká paleta různých dýh a pro saténové povrchy je pak potřeba použití polyuretanových laků.

Během procesu výroby prochází jednotlivé komponenty i celé nástroje několikanásobnou kontrolou kvality. Poslední, výstupní kontrola, čeká pianino nebo klavír těsně před jeho zabalením a expedicí. Hotové výrobky jsou pak baleny do několika vrstev obalů tak, aby na své někdy i velmi dlouhé cestě k zákazníkovi, případně do koncertních sálů, nemohly být poškozeny mechanicky ani vlhkostí prostředí.

Dřevo i další materiály mají zásadní podíl na vzhledu nástroje a výsledném tónu, jejich výběru proto musí být věnována mimořádná pozornost. Základem je rezonanční deska, která je vyráběna výhradně ze smrku. Až ze 70 procent všech dílů, včetně rezonanční desky, prochází v PETROFu vlastní výrobou, což je znatelný rozdíl oproti ostatním výrobcům pian. Tímto způsobem pak lze ovlivnit kvalitu používaných komponentů a díky tomu se může firma od roku 2007 pyšnit certifikátem European Excellence, dokládajícím evropský původ a nejvyšší kvalitu použitých materiálů. Od té doby se nachází označení EEX jako pečeť na každém nástroji značky PETROF.

¹¹ HEJKRLÍK, PAVEL. Petrofová: Klavír vyrobíme klidně i s trilobitem. *TÝDEN.cz* [online]. 21. února 2015 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/petrofova-klavir-vyrobime-klidne-i-s-trilobitem_333937.html



Certifikát EEX, obr. 6

Společnost PETROF se tradičně řadí mezi inovátory v odvětví výroby a stavby akustických pian. Již roku 1954 bylo za účelem zkoumání nových inovací založeno Oddělení výzkumu a vývoje a jeho provoz funguje stále až do dnešních dnů. V oblasti zájmu jsou kromě hudební akustiky pian také vibrace, analýza signálů, měření vlastností dřeva a kovů, vývoj speciálních měřících metod a podobně.

Další doménou výzkumné činnosti PETROFu je bezodrazová komora, jedna z prvních zprovozněných v České republice. Pro potřeby výzkumu byla zřízena na začátku roku 1994. Hlavní využití této komory se nachází v oblasti akustického měření s cílem dosáhnout té nejlepší zvukové kvality nástrojů. Kromě tohoto měření akustických vlastností klavírů a pianin, je také nabízen její pronájem pro otestování splnění akustických parametrů různých výrobků.

„Vnitřní část bezodrazové komory je tvořena železobetonovým monolitem s tloušťkou stěn rovnající se 30 centimetrům. Monolit je uložen na pružinách a jeho hmotnost se spolu s 4 180 pohltivými klíny pohybuje okolo 300 tun. Společně s poddajností odpružení má komora rezonanci přibližně na kmitočtu 5,5 Hz.“¹²

Jedny z nedílných součástí výzkumné činnosti společnosti jsou klimatotechnologické komory značky Feutron. Ty se využívají především pro kontrolu jakosti, klimatotechnologické zkoušky, kde je pozornost věnována vlivu klimatu na materiálové vlastnosti dřeva, povrchové úpravy a pevnost lepených spojů. Každý materiál, použitý při stavbě pian, se musí podrobit velmi přísným zkouškám kvality. K tomu slouží právě Feutron, který materiály dokáže vystavit

¹² Výroba. PETROF, spol. s r.o. [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/vyroba>

extrémním podmínkám, simulovat stresové teplotní a vlhkostní stavy nebo urychlit proces stárnutí materiálů.¹³

Firma PETROF intenzivně spolupracuje s řadou odborných institucí, zejména univerzit a výzkumných ústavů. Patří mezi ně například:

Drevárska fakulta Technickej univerzity vo Zvolene

Fakulta strojní ČVUT v Praze

SUPŠ hudebních nástrojů a nábytku v Hradci Králové

Mendelova Univerzita v Brně

VÚTS Liberec

¹³ Vývoj a výzkum. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/vyvoj-a-vyzkum>

4. Aktivity, projekty a služby

4.1 PETROF Gallery

Přesto, že doménou společnosti PETROF je bezpochyby výroba a následný prodej klavírů a pian, zdaleka to není její jediný cíl a záměr. Jednou z dalších aktivit firmy je také rozvoj kultury a podpora hudebního vzdělávání. Proto vznikl v roce 2017 projekt, jehož hlavním záměrem je podpoření kulturního dědictví a hodnot slavné české rodiny Petrofů.¹⁴

PETROF Gallery se skládá ze showroomu, PETROF Hall a PETROF Café. Jedná se o samostatný objekt nacházející se na ploše 1600 metrů čtverečních, přímo v areálu továrny. Tyto prostory, kde dříve stávala stará výrobní hala, jejíž součástí byly v minulosti například intonérské kabiny a donedávna sloužila především jako skladový prostor, dnes fungují jako prostorná víceúčelová hala se špičkovou akustikou.



PETROF Gallery, obr. 7

PETROF Café je vyzdobeno obrazy nejrozličnějších umělců, kteří zde pořádají pravidelné výstavy a zároveň jsou v těchto prostorách připravovány i kavárenské koncerty různorodých hudebních žánrů. Kulisou těchto místností jsou vystavované hudební nástroje, které jsou volně k dispozici návštěvníkům, a tak si na ně kdokoliv může zahrát a tím třeba vyzkoušet, který z nástrojů sedí dotyčnému nejvíce. I proto je kavárna vyhledávanou destinací pro umělce a novináře a zároveň nabízí i své vlastní cateringové služby, jak v prostorách PETROF Gallery, tak i na soukromých akcích, rodinných oslavách, firemních večírcích či též na svatbách.

¹⁴ PETROF Gallery. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/petrof-gallery>

Zajímavostí je zde umístěný samohrající klavír, který sám hraje za pomoci důmyslného propojení elektroniky a mechanických ovladačů.

Největší část tohoto kulturního centra tvoří PETROF Hall – moderní prostory s kapacitou až pro 500 osob. Prvořadým účelem vybudování koncertní síně je pořádání koncertů. Odehrávají se tu ale kromě nich i například konference či jiné společenské a vzdělávací akce. Hlavní sál je vybaven audio-video technikou i světelnými podmínkami, čítající řadu volně úhlovatelných světel.

„Snažíme se dělat alespoň dvě naše akce v měsíci a zbytek doplnit o pronájem. Kultura nám peníze nevydělá, bohužel je to naopak, ale chceme se hezky prezentovat a udělat i něco pro Hradečáky. Naše aktivity bych řekla, že jsou přibližně půl napůl vážná hudba+ jazz, swing a proti tomu populární hudba, teď chceme doplnit i o divadelní programy. Větší zájem je o populární hudbu, ale v Hradci je poměrně oblíbený swing.“¹⁵

Jedinečnost celého tohoto projektu podtrhuje titul Stavba roku Královéhradeckého kraje 2018 a obdržení Zvláštní ceny časopisu Stavebnictví v celostátní soutěži Stavba roku 2018. V roce 2019 byla otevřena v čínském Xi'anu druhá PETROF Gallery, která následuje filozofii svého hradeckého dvojčete.

V roce 2017 byla největší pozornost této instituce zaměřena na dokončení nových prodejních a prezentačních prostor projektu PETROF Gallery, jehož investorem je společnost PETROF. Společnost se v roce 2017 dále podílela na dvou hlavních akcích. Tou první bylo zajištění Finálového večera prestižní soutěže Pianista roku 2017 a tou druhou byla pak podpůrná akce pro mladého a talentovaného klavíristu Matyáše Nováka, člena PETROF Art Family. Celkové hospodaření spolku PETROF Gallery skončilo za tento rok neutrálním výsledkem, přičemž veškeré výnosy ve výši 638 000 Kč byly v souladu s posláním spolku spotřebovány a využity na uvedené činnosti.¹⁶ Hlavním přínosem pro spolek PETROF Gallery bylo tedy získání cenných zkušeností pro pořádání dalších kulturně vzdělávacích programů a veškerých programů na podporu mladých talentů a propagace značky PETROF.

Rok 2018 se nesl ve znamení prestižní koncertní a hudebně vzdělávací řadě ANT. PETROF, která byla v rámci pilotního provozu nového projektu PETROF Gallery vnímána jako zcela nová podpora tradice značky PETROF. Ta dopadla na výbornou, což se odráží nejen v prodejnosti, ale také výrazně přispěla k dobrému jménu PETROF. Zároveň hospodaření spolku za rok 2018 skončilo opět neutrálním výsledkem, přičemž veškeré výnosy ve výši 635 000 Kč byly využity v souladu s posláním spolku.¹⁷

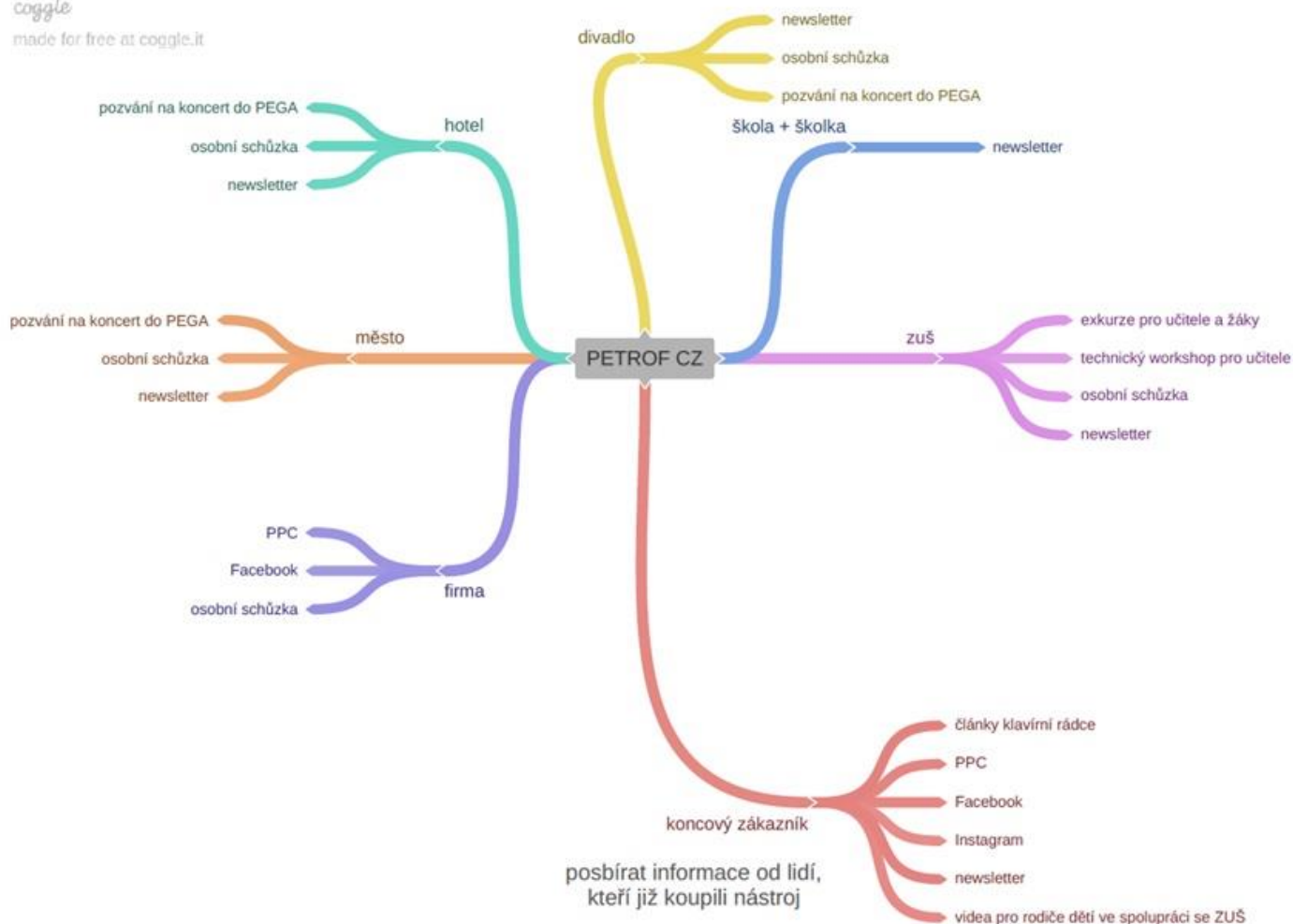
¹⁵ PROUSKOVÁ, Anna. Emailová konverzace. 23.5.2020

¹⁶ PETROF, spol. s r.o.. Výroční zpráva za rok 2017 PETROF, spol. s r.o. Hradec Králové: PETROF, 2017.

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52632291&subjektId=135010&spis=615124>

¹⁷ PETROF, spol. s r.o.. Výroční zpráva za rok 2018 PETROF, spol. s r.o. Hradec Králové: PETROF, 2018.

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58225304&subjektId=135010&spis=615124>



Marketingové aktivity, obr. 8

4.2 Projekty Evropské unie

Společnost PETROF se v posledních letech podílela na šesti projektech podporovaných Evropskou unií. Tyto projekty měly za cíl zlepšit kvalitu a konkurenceschopnosti firmy převážně v rámci výroby nástrojů. Výjimkou byl projekt „POSÍLENÍ POZICE PETROF, SPOL. S R.O. NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH“, který měl za cíl umožnit firmě PETROF spol. s r.o. expandovat na nové zahraniční trhy a posílit postavení firmy na tzv. tradičních trzích. Níže jednotlivé projekty představím a stručně popíšu jejich dopad na chod firmy PETROF.¹⁸

¹⁸ Projekty EU. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/projekty-eu>

4.2.1 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND

V roce 2017 proběhlo schválení projektu společnosti PETROF – „Vzdělávání zaměstnanců PETROF, spol. s r. o. a partnerů“, jehož cílem je zvýšení odborné úrovně a kompetence zaměstnanců společnosti a jejich partnerů – SAMEK TRUHLÁŘSTVÍ – INTERIÉRY s.r.o. a Václav Samek OSVČ. Podpora z fondů EU je rozdělována prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

4.2.2 EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ

Prvním projektem čerpajícím z Evropského fondu pro regionální rozvoj, je projekt nesoucí název „INOVACÍ VÝROBY KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PETROF“, spol. s r.o., RČ: CZ.01.102/0.0/0.0/15_014/0000367. Tento projekt začal být realizován v roce 2016 a primárním cílem bylo zvýšení konkurenceschopnosti firmy PETROF, díky zásadní produktové a procesní inovaci umožňující společnosti vyrábět nově vyvinuté modely klavírů a pianin v potřebné kvalitě. Pro tyto účely došlo k pořízení dvou CNC obráběcích center (pětiosého stroje na dřevovýrobu a tříosého stroje pro opracování litiny), která umožní společnosti vyrábět nově vyvinuté modely s potřebnou přesností, a tedy i v nezbytné kvalitě. Díky těmto strojům byla ve výrobním procesu nahrazena doposud převládající ruční práce neumožňující dosáhnout požadované přesnosti.

V březnu roku 2017 byla ve společnosti PETROF zahájena realizace dalšího projektu, tentokrát nesoucí název „INOVAČNÍ VOUCHER - VÝVOJ METODIKY A MĚŘENÍ PSYCHOAKUSTICKÝCH PARAMETRŮ HUDEBNÍHO NÁSTROJE, RČ: CZ.01.1.02/0.0/0.0/16_045/0008556. Cílem projektu byla spolupráce žadatele a organizace pro výzkum a šíření znalostí VÚTS, a.s. prostřednictvím inovačního vouchery v oblasti vývoje metodiky měření a hodnocení psychoakustických parametrů zvukové kvality hudebních nástrojů (včetně vývoje nastavení řízení systému pro automatický stisk kláves) a v oblasti provedení měření dvou řad nástrojů na základě zpracované metodiky.

V červenci roku 2018 byla ve společnosti PETROF zahájena realizace projektu „INOVAČNÍ VOUCHER - VÝVOJ SOFTWARE PRO HODNOCENÍ A POROVNÁVÁNÍ“, RČ: CZ.01.1.02/0.0/0.0/17_205/0014382. Cílem projektu byla spolupráce žadatele a organizace pro výzkum a šíření znalostí VÚTS, a. s. prostřednictvím inovačního vouchery v oblasti vývoje a odladění softwaru pro hodnocení a porovnávání spektra nástrojů a v oblasti vývoje a odladění softwaru pro řízení automatického přehrávacího zařízení s ohledem na vyhodnocovací software. Díky těmto softwarům bylo firmě PETROF umožněno zjednodušit hodnotící proces zvukové kvality nástrojů a zároveň bylo umožněno měření nástrojů ve výrazně větším množství.

Jediným projektem s cílem nezaměřujícím se na zlepšení kvality a konkurenceschopnosti firmy převážně v rámci výroby nástrojů, je projekt „POSÍLENÍ POZICE PETROF, SPOL. S R.O. NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH“.

Realizace projektu začala v dubnu roku 2018 a předpokládané datum ukončení je červenec 2020. Prvotním cílem projektu je umožnit firmě PETROF spol.

s r.o. expandovat na nové zahraniční trhy a posílit postavení firmy na tzv. tradičních trzích. Aby mohlo dojít k posílení konkurenceschopnosti a celkovému růstu firmy, je v současné době zapotřebí, nebo alespoň klíčovým předpokladem, expanze v oblasti zahraničního obchodu. Tohoto cíle bude dosaženo díky individuální účasti firmy na celkem dvou zahraničních veletrzích.

Posledním projektem je projekt nesoucí název „VÝVOJ PIANINA NOVÉ GENERACE“, RČ: CZ.01.1.02/0.0/0.0/17_175/0015428. Jeho realizace byla zahájena v lednu 2019 a předpokládané datum ukončení je prosinec roku 2022. Cílem projektu je vyvinout pianino nové generace s kompletně novým řešením ozvučného elementu, což povede ke generační obměně pianin, která nabídne zákazníkům kvalitní zvuk jak provedením, tak parametry, které budou splňovat nejnáročnější požadavky. Výstupem projektu bude prototyp pianina.¹⁹

4.3 Petrof Art Family

Další významnou aktivitou firmy je Projekt PETROF Art Family (PAF). Jde o volné sdružení profesionálních pianistů a významných světových umělců, kteří sympatizují se společností PETROF. Cílem sdružení je propojit nadané umělce napříč hudebními žánry a zprostředkovat hudební zážitky posluchačům po celém světě. Pod toto seskupení spadá 24 umělců (19 sólistů plus jedno duo a trio). Není žádným překvapením, že většina těchto umělců jsou špičkoví klavíristé, avšak své zastoupení zde mají i jiní instrumentalisté. Žánrová hranice taktéž není nikterak vyhrazena, a tak škála repertoáru umělců z PETROF Art Family sahá od klasické hudby minulých staletí až po fenomén současné světové populární hudby.²⁰

„Je to průřez generacemi a žánry. Každý, kdo má rád umění a hudbu, tak si dokáže najít svého oblíbence.“²¹

4.4 Muzeum Petrof

Ke stopadesátému výročí založení firmy bylo v roce 2014 v prostoru bývalé dřevovýroby ve výrobním areálu v ulici Na Brně otevřeno muzeum, kde jsou k vidění historické, raritní i současné nástroje. Mezi zajímavé exponáty patří kromě prvních sestrojených nástrojů například i pianola z roku 1929, představující pianino na elektromotor, hrající samo pomocí pneumatické mechaniky. Dále se zde nachází také kolekce několika harmonií, mnohohlasých vzduchových nástrojů podobným varhanům a k vidění je zde velká sbírka medailí, které firma během své

¹⁹ Projekty EU. PETROF, spol. s r.o. [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/projekty-eu>

²⁰ PETROF Art Family. PETROF, spol. s r.o. [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/petrof-art-family>

²¹ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

dlouholeté tradice získala, zástupci ze složky designově nejzajímavějších pian, či podrobný rodokmen celé rodiny Petrofů obsahující všech šest generací.

„Historické materiály, záznamy či cennosti do muzea přinášely mimo jiné i přímo současní či bývalí zaměstnanci firmy, kteří tak touto cestou chtěli vyjádřit své sympatie k firmě, což nás pochopitelně velmi potěšilo.“²²

Hlavním cílem muzea PETROF je poukázat na spletitou historii rodinné firmy, připomenout s hrdostí jednotlivá období, ať už pozitivnější či krizovější, a nabídnout návštěvníkům možnost nahlédnout do různých aktivit a projektů spojených s působením této společnosti na tuzemském i zahraničním trhu.



Harmonium, obr. 9



Staré piano, obr. 10



Staré piano 2, obr. 11

²² PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

4.5 Služby

Nabídka služeb je další aktivitou firmy, jak posílit svoji značku a podpořit tak osobní kontakt s klienty. Společnost nabízí servis, ladění, renovaci starých nástrojů, půjčování, přepravu nástrojů a poskytování náhradních dílů. Každý, kdo je majitelem klavíru nebo pianina značky PETROF, WEINBACH, RÖSLER nebo SCHOLZE, si může nejprve ověřit originalitu svého nástroje. Po zadání opusového čísla se dotyčný přesvědčí, zda byl nástroj certifikován společností PETROF. To znamená jistotu, že tento výrobek je značkový a tím by měla být zaručena i slibovaná kvalita provedení a zvuku.²³

4.5.1 Půjčování a přeprava nástrojů

Pro ty, kteří nemohou nebo nechtějí udržovat nástroj dlouhodobě v optimálním či adekvátním stavu, je zde možnost zapůjčení kvalitně připraveného nástroje - například pro koncertní účely. Pronájem je nabízen včetně přepravy a profesionálního ladění, čímž je dosaženo kompletního servisu pro organizátory kulturních akcí. Jako důkaz bohatých zkušeností s půjčováním nástrojů lze uvést některé příklady zapůjčených klavírů různým významným festivalům, jako jsou: Smetanova Litomyšl, Concentus Moraviae, Broumovská klávesa, Mladí Ladí Jazz, Smiřické svátky hudby, Schubertova klavírní soutěž Jeseník, Romantický Hrádek, Sinatrolgy, Mezinárodní festival Kutná Hora nebo Československý jazzový festival Přešov. PETROF také pravidelně spolupracuje s Filharmonií Hradec Králové.

4.5.2 Ladění a servis

Piano je hudební nástroj obsahující tisíce malých a křehkých součástek, které vyžadují velice jemné a přesné seřízení. Každé piano si nárokuje minimálně jedenkrát do roka pravidelný a odborný servis, ale frekvence servisních intervalů záleží samozřejmě také na stavu nástroje, četnosti hraní a klimatických podmínkách, ve kterých je nástroj umístěn. Pod servis nástroje spadá ladění, intonace a regulace nebo výměna některých součástek.

4.5.3 Renovace klavírů

Zkušený klavírní mistr dokáže oprášit slávu a krásu starých akustických nástrojů, odborné renovace provádí s citem a to tak, aby nebyla narušena původní duše nástroje. Samotná renovace klavíru se skládá z několika fází. V té první je za potřebí nástroj obhlédnout, tímto způsobem se zjistí jeho stav a co vše bude nutné opravit nebo jaké díly vyměnit. Proto je nutno zaslat nejprve patřičné fotografie nástroje. Následuje prohlídka specialisty, který na základě této prohlídky odhadne

²³ Služby. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/sluzby>

přibližnou cenu, samotný rozsah renovace a navrhne vhodné řešení ohledně dalších postupů. Poté následuje převezení piana do dílny PETROF a začíná samotné renovace.

4.5.4 Náhradní díly

Podstatnou část dílů, ze kterých je nástroj složen, si vyrábí PETROF sám a zároveň je dodržována přísná kontrola nad pečlivým výběrem materiálů i nad kvalitou zpracování. I ten nejkvalitnější nástroj se s přibývajícím časem zákonitě opotřebovává, a proto je občas nutná náhrada již opotřebovaných komponentů. Tím se zachovává kvalita zvuku a bezproblémová hra na nástroj.

4.6 PETROF Fest 2018

V kulturní centru PETROF Gallery, se od 11. – 25. srpna 2018 uskutečnil Mezinárodní hudební festival PETROF FEST 2018. Jednalo se premiérový ročník, jehož program zahrnoval mistrovské kurzy, koncerty, mezinárodní soutěž a také doprovodný program pro účastníky festivalu, studenty i profesory.

Nových vědomostí a hudebních zkušeností nabyli studenti díky svým profesorům, významným umělcům z celého světa. Mistrovské kurzy na klavír vedli Anatoly Zatin a Vlada Vassilieva, známí jako DUO PETROF, Boris Konovalov, Irina Aslanova, Irina Kaufman-Brookes a Mark Fouxman. Lekcí violoncella se ujal Eugene Osadchy a lekce houslí vedl Victor Abramian.

V rámci těchto dvou letních týdnů si účastníci festivalu mohli užít jedenáct výjimečných koncertů, které probíhaly v PETROF Showroomu a v PETROF Hall. Součástí festivalu byla také mezinárodní soutěž, ve které soutěžící vystupovali s volným programem ve třech stylech hudby. Hodnoceni byli odbornou porotou složenou z profesorů mistrovských kurzů a první místo nakonec obsadil mladý klavírista Saul Ibarra Ramos z Mexika. Program festivalu vyvrcholil závěrečným gala koncertem v Sukově síni v Rudolfinu v Praze.

Samotnými účastníky festivalu byli mladí studenti z Číny, Japonska, Ruska, Ukrajiny, Spojených států amerických, Mexika a Kostariky. Kromě zdokonalování svého sólového repertoáru pod vedením profesorů měli jedinečnou možnost společně vystupovat v komorních ansámblech. Svoje umění předvedli na gala koncertě v PETROF Gallery.

Kromě již zmiňovaných mistrovských kurzů a koncertů byl pro účastníky festivalu přichystán ještě doprovodný program zahrnující návštěvu Prahy s komentovanou exkurzí, prohlídku rozsáhlého barokního komplexu Kuks a nesmělo chybět ani absolvování prohlídky továrny a Muzea PETROF. Díky tomu tak měli studenti i profesori jedinečnou šanci vidět, jak se piana vyrábí podle tradice a předávání zkušeností již téměř 155 let.

Jednalo se o první ročník festivalu. V roce 2020 měl navázat další, ale nakonec se bohužel neuskuteční, tentokrát kvůli celosvětové pandemii spojené s virem COVID-19, která má za následky uzavření hranic jednotlivých států, omezení mezinárodních spoluprací všech možných druhů. Další ročník je tak naplánován na rok 2021.



Logo PETROF Fest, obr. 12

5. Obchodní značka

5.1. Vymezení pojmu obchodní značka

Obchodní značka je označení či symbol, který napomáhá k rozlišení mezi výrobky v konkurenčním tržním prostředí.

„Rozumí se jí nejen logo a vizuální prezentace, ale hlavně podstata toho, jak zákazníci pocitově vnímají a jak se ztotožňují se samotnou společností, jejími hodnotami, produkty nebo službami.“²⁴

Značkování výrobků lze najít na předmětech z dávné historie, většinou se jednalo o iniciály či jinou osobní značku řemeslníka. K většímu rozvoji značek došlo s nástupem velkých firem v devatenáctém století, rozšířením masových médií a rostoucí populací.

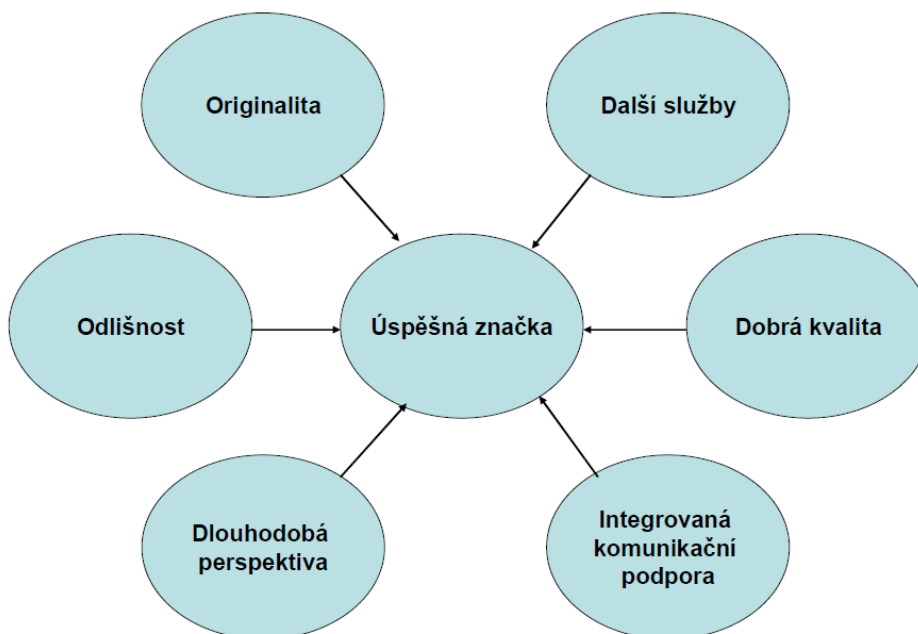
„Značka tu najednou byla proto, aby nahradila kontakt mezi výrobcem a zákazníkem a příslibovala kvalitu.“²⁵

Hodnotu značky určuje její vnímání zákazníky, kteří díky ní lépe identifikují výrobek, získají očekávanou kvalitu produktu, dostanou doplňkové služby a v neposlední řadě se ke své oblíbené značce hrdě hlásí a tím ji dále propagují. To vše samozřejmě vyžaduje intenzivní práci na budování značky, její propagaci a udržitelnosti. Faktory úspěšnosti značek přehledně ukazuje tento graf ²⁶:

²⁴ Obchodní značka. *Wikipedie* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodn%C3%AD_zna%C4%8Dka

²⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

²⁶ KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.



Marketingová komunikace, obr. 13

5.2 Značka PETROF, logo, ochranná známka

V předchozí kapitole uvedené podmínky pro vznik a udržení úspěšné značky naplňuje PETROF více než dobře. Firma/značka má jasnou a čitelnou historii, srozumitelnou strategii, je zárukou kvality a spolehlivosti. Je pozitivně vnímána nejen na kontinentu, ale i celosvětově.

Grafická podoba značky, tedy logo, má ustálenou podobu více než sto let, což také přispívá k dobrému image firmy, která je konzistentní a stabilní.

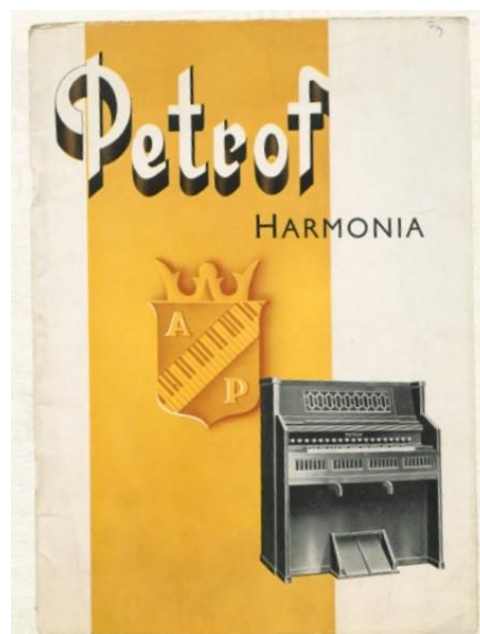


Podoba současného logo, obr. 14

Symbolika loga je jednoduchá a přehledná – klaviatura naznačuje předmět podnikání, iniciály A a P odkazují na zakladatele Antonína Petrofa, korunka pak na privilegium hlavního a jediného císařského dodavatele nástrojů za Rakouska Uherska. Barevné ladění též zůstává více méně stejné, s lehkými změnami odstínů.



Podoba starého loga, obr. 15



Podoba starého loga na plakátu na harmonia, obr. 16

„Ochranná známka je nehmotným majetkem firmy. Jedná se o zápis v rejstříku konkrétního registrátora. V České republice spravuje zápis ochranných známek Úřad průmyslového vlastnictví. Nejčastěji se chrání názvy a loga značek anebo slogany (před zneužitím konkurencí).“²⁷

Ochranná známka PETROF je samozřejmě zaregistrována po většinu doby existence firmy. První oficiální zápis ochranné známky PETROF (tehdy zapsaná jako Ant. Petrof) do OZ proběhl 26.5.1942. V roce 1949 se společnost přejmenovala na „Továrny na pianina a varhany“ a zároveň se stala národním podnikem. Slovo „varhany“ z názvu zmizelo hned následující rok. Od roku 1958 nesl podnik název „Československé hudební nástroje“ a toto pojmenování vydrželo až do roku 1990, kdy se společnosti navrátil název PETROF. Na přelomu milénia se firma stává akciovou společností a pět let se jmenovala Továrna na pianina, a.s., ale od roku 2002 nese stejný název až do dnešní podoby – PETROF, spol. s r.o.²⁸

²⁷ MATZNER, JIŘÍ. Význam a reálný přínos ochranné známky pro malé a střední podnikatele. *Podnikatel.cz* [online]. 16. srpna 2019 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyznam-a-realny-prinos-ochranne-znamky-pro-male-a-stredni-podnikatele/>

²⁸ Vyhledávací formulář ochranných známek. Úřad průmyslového vlastnictví [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/!resdb.oza.frm>

Prémiová značka ANT.PETROF je zapsaná do OZ od roku 2012 a v roce 2017 proběhlo zapsání PETROF Café a PETROF Gallery. V květnu letošního roku 2020 byly ještě zapsány AP PETROF Brand Family a PETROF Academy.

V průběhu let došlo občasně k potížím s použitím známky, naposledy mezi léty 2008-2012, kdy byla firmě pozastavena možnost ochrannou známku používat na území USA z důvodu sporu mezi Petrofem a distribuční firmou.²⁹

„O ochranné známky se pečlivě staráme. Na celém světě platíme registrační poplatky, je to složitá a náročná agenda. Je to vlastně to nejcennější, co máme. Grafická podoba se měnila v průběhu času, tak, jak se vyvíjelo písmo a typologie využití značky. Smysl a filozofie však zůstává.“³⁰

5.3 Petrof Brand Family

Portfolio společnosti PETROF nezahrnuje pouze jednu jedinou značku, jak se může na první pohled zdát. Firma vlastní kromě značky PETROF ještě značky ANT. PETROF a mnoho dalších:³¹

5.3.1 ANT. PETROF

První model této prémiové značky byl slavnostně představen po sedmiletém vývoji v roce 2014 v rámci výročí 150 let od založení firmy Antonínem Petrofem. Zkratka „ANT“ připomíná křestní jméno zakladatele. V dalších dvou letech byly sestrojeny ještě dva modely klavírů (AP 275, AP 225) a jedno pianino (AP 136), čímž se stala nabídka značky ANT. PETROF kompletní a díky originálnímu zvuku, nadčasovému vzhledu, ale také vysoké ceně, je určena převážně pro ty nejnáročnější zákazníky.

5.3.2 ANT. DALIBOR

Nástroje prodávající se pod značkou Ant. Dalibor se pyšní certifikátem European Excellence, který dokládá evropský původ použitých materiálů. Jeden z prvních nástrojů značky Dalibor byl postaven v roce 1905 ve středočeských

²⁹ Euro: Petrof podle soudu neměl v USA nabízet piana se svou značkou. *Financinoviny.cz* [online]. 14. června 2009 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/223584-euro-petrof-podle-soudu-nemel-v-usa-nabizet-piana-se-svou-znackou/>

³⁰ CERALOVÁ PETROFOVÁ, Zuzana. Emailová konverzace. 25.6.2020

³¹ PETROF Brand Family. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/brand-family>

Zákolanech u Kralup nad Vltavou. Za zpracováním stojí mistři klavírníci přímo z továrny PETROF v Hradci Králové.

5.3.3 WEINBACH

V roce 1887 založil řemeslník Gerhard Wein dílnu na výrobu varhan, nicméně postupně se zaměřil na stavbu pian. Díky rychlému rozšíření věhlasu nejen napříč Evropou, ale i Amerikou, se dá považovat toto rozhodnutí jako správné. Společnost PETROF tuto značku zahrnuje do svého portfolia v roce 1956 a dodnes v něm hraje významnou roli.

5.3.4 RÖSLER

Dílnu na výrobu pian založil v roce 1878 Gustav Rösler. Jeho továrna byla považována v celé tehdejší rakousko-uherské monarchii za jednu z nejvýznamnějších svého druhu a její nástroje byly vyváženy do 18 zemí celého světa. Stejně tak je tomu i dnes, kdy firma Rösler prožívá velké obchodní úspěchy.

5.3.5 SCHOLZE

Vše začalo momentem, kdy Franz Scholze úspěšně dokázal zkrátit sousedovo pianino, a to ještě v době, kdy s tímto oborem a průmyslem neměl žádné zkušenosti. To ho přimělo k vyučení se řemesla a následnému založení firmy v roce 1876 a společnost PETROF se podílí na pokračování této tradice.

5.3.6 FIBICH

Historie firmy Fibich sahá do doby po druhé světové válce, konkrétně do roku 1948. Jak již značka vypovídá, je pojmenovaná po slavném českém hudebním skladateli Zdeňku Fibichovi, představiteli hudebního romantismu, autorovi mnoha oper, melodramat a symfonických básní. Na jeho počest je jméno Fibich umístěno na klopě každého pianu této značky.

5.3.7 AKORD

Firma Akord zahájila svou výrobu ve firmě PETROF v roce 1919, v rušné poválečné době, kdy v Evropě vznikala jedna luxusní kavárna za druhou. Převážně díky své robustní konstrukci a výraznému zvuku byla tato pianina předurčena pro díla tehdejších skladatelů a zpěváků, jako byli například Kurt Weill, Marlene Dietrich nebo Edith Piaf a i po 100 letech zažívá firma další období úspěchů.



Značky PETROF Brand Family, obr. 17

5.4 Trh a konkurence

Konkurenci na trhu lze popsat jako neustálý proces soupeření. Při tržní konkurenci se střetávají účastníci trhu, kteří mají různé zájmy - prodávající (nabídka) a kupující (poptávka). Na trhu tedy můžeme rozlišit tři oblasti konkurence: ³²

- a) mezi nabídkou a poptávkou,
- b) na straně poptávky (mezi kupujícími),
- c) na straně nabídky (mezi prodávajícími).

V rámci konkurence na trhu je potřeba rozdělení trhu na tuzemský, evropský a celosvětový.

„PETROF je leaderem evropského pianového trhu v kategorii vyšší střední třída. Ve světě soupeříme v podobné kategorii s YAMAHOU a

³² Konkurence a trh. *Otevřená škola* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=1772>

KAWAIEM vyráběnými v Japonsku. Se značkou ANT.PETROF se porovnáváme se Steinwayem, Bösendorferem a Faziolím." ³³

Nejsilnější postavení má firma PETROF na tuzemském trhu, jedná se totiž o jedinou českou firmou vyrábějící klavíry s dlouholetou historií. Důležitým atributem v rámci rozhodování pro výběr nového nástroje je poměr cena – výkon. Každý zákazník má hranici tohoto poměru nastavenou jinak. V případě upřednostňování levnějších nástrojů na úkor kvality tak jistou konkurenci pro firmu představují levnější asijské nástroje. Jiná situace nastává na evropském trhu.

„Z evropského pohledu máme trochu těžší pozici, jelikož nás někteří Evropané stále považují za levnější zboží z východu. Naštěstí se toto vnímání za poslední roky velmi zlepšuje, a to zejména díky skvělým referencím na kvalitu nástrojů. V evropském měřítku jsme největším výrobcem pian a také jedním z mála, kde je továrna stále v rukou evropských majitelů. Bohužel konkurenční boj je tvrdý, proto bylo mnoho značek za poslední dobu prodáno asijským majitelům. Vyrábět hudební nástroje v Evropě je velmi těžké vzhledem k vysokým nákladům." ³⁴

V celosvětovém měřítku je firma nejvíce srovnávána s evropskými výrobci, případně americkou značkou Steinway nebo japonskou Yamahou. Specifický typ konkurence pro akustická piana představuje digitalizace hudebních nástrojů, která je příčinou neustálé podpory dodavatelů pro akustické nástroje ze strany výrobců.

„Pokud bude existovat konkurence, znamená to, že piano-business s akustickými piany ještě neumřel a nepřeválcovaly nás digitální nástroje. Proto je třeba, abychom my i naše konkurence podporovali významné dodavatele například mechanik, kladívek, litinových rámu a laků, aby přežili a my jsme měli z čeho vyrábět." ³⁵

Evropské firmy, které prodaly své značky asijským výrobcům (Schimmel, Grotrian, Bosendorfer atd.) mají proti PETROFu výhodu ve velkém rozpočtu na marketing, ale nese to s sebou i ztrátu významovosti tradice a autentičnosti značky.

„Mít zahraničního investora má ale své výhody i nevýhody. Naši partneři si na nás cení zejména stálé kvality a jasného směru, kterým se firma ubírá. ... Naší výhodou proti konkurenci je také velký sklad, a tedy poměrně krátké dodací doby. Interně už to bohužel taková výhoda není, jelikož musíme dobře plánovat a je zde uloženo spousta peněz. Všeobecně asijské firmy zaostávají v kvalitě a také hlavně ve vývoji produktu. Evropští/američtí konkurenti jsou zase často dražší, a ne tolik flexibilní co se týká sortimentu, dodacích dob apod." ³⁶

³³ CERALOVÁ PETROFOVÁ, Zuzana. Emailová konverzace. 25.6.2020

³⁴ PROUSKOVÁ, Anna. Emailová konverzace. 23.5.2020

³⁵ CERALOVÁ PETROFOVÁ, Zuzana. Emailová konverzace. 25.6.2020

³⁶ PROUSKOVÁ, Anna. Emailová konverzace. 23.5.2020

6. Vize firmy

6.1 Hospodaření a strategie

Z poskytnutých Výročních zpráv společnosti PETROF^{37 38} z uplynulých let (poslední z roku 2018, protože zatím ještě není k dispozici zpráva za rok 2019) lze vysledovat zajímavé údaje.

Společnost PETROF ukončila rok 2018 s ročním obratem tržeb 284,7 mil. Kč a s čistým ziskem 12,4 mil. Kč. V roce 2017 bylo dosaženo zisku velmi podobného - 12 596 068 Kč. V dosažených tržbách za rok 2018 byl překročen o 30 mil. Kč odhadovaný plán pro rok 2018 i celkový obrat z předešlého roku 2017, který činil částku ve výši 253,98 mil. Kč.

Co se týče podpory vývoje a výzkumu, tak za rok 2017 byly výdaje vynaložené na vývoj ve výši 1,5 mil. Kč a na výzkum ve výši 1,9 mil. Kč. V roce 2018 činily výdaje na vývoj sumu 4,4 mil. Kč a na výzkum 2,5 mil. Kč.

Pozoruhodný náhled nabídne i samotné porovnání výnosů z tuzemského a zahraničního trhu, ze kterého je patrný jasný záměr zaměřovat se a upřednostňovat trh zahraniční. V roce 2017 totiž činily výnosy tuzemského trhu z výroby a prodeje klávesových nástrojů 12,629 mil. Kč, zatímco z toho zahraničního pak 207,561 mil. Kč. V roce 2018 byla celková částka z výnosů tuzemského trhu z výroby a prodeje klávesových nástrojů 19,488 mil. Kč a ze zahraničního trhu to bylo 222,46 mil. Kč. Jedná se tedy o značně odlišné částky. To jen dokazuje tvrzení, že společnost PETROF se prioritně zaměřuje na trh zahraniční.

Zcela novou aktivitu roku 2018 představuje provoz nového projektu PETROF Gallery, který je největší investicí firmy uplynulých čtyř let. V rámci tohoto kulturního centra, konkrétně v PETROF Hall, bylo k 31.12. 2018 uspořádáno přes 200 kulturních a společenských akcí. Kromě akcí pořádaných samotnou firmou byl však zaznamenán i vzrůst zájmu jiných pořadatelů, kteří si tyto prostory mohou pronajmout. Těmito body si projekt PETROF Gallery upevnil místo v novodobém marketingu firmy a v působení na koncové zákazníky.

6.2. Koronakrize

I když původní plány firmy na rok 2020 přislíbily minimálně stejný zisk jako v předešlém roce, celosvětová krize způsobená pandemií viru COVID-19 má za následek prudké poklesy poptávky a zisků velkého množství firem a zasahuje

³⁷ PETROF, spol. s r.o.. *Výroční zpráva za rok 2017 PETROF, spol. s r.o.* Hradec Králové: PETROF, 2017.

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52632291&subjektId=135010&spis=615124>

³⁸ PETROF, spol. s r.o.. *Výroční zpráva za rok 2018 PETROF, spol. s r.o.* Hradec Králové: PETROF, 2018.

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58225304&subjektId=135010&spis=615124>

prakticky do každého odvětví ekonomiky a průmyslu. A tak je patrné, že celkový zisk ve výši 14 milionů korun za rok 2019 firma nezopakuje.

Začátkem května tohoto roku po vyhodnocení propadu prodeje po celém světě a zejména na dominantním čínském trhu hrozilo, že celkový odbyt roku 2020 spadne dokonce na polovinu původních plánovaných odhadů. Prodeje téměř ustaly, dále došlo také u nás i celosvětově k uzavření škol, které pravidelně pro firmu představují významné zákazníky. Také přestaly fungovat showroomy. O značný podíl zakázek PETROF přišel už začátkem této koronavirové krize v Číně, která pro firmu představuje zhruba 40 procent celkových tržeb. To následně vedlo k propuštění dvaceti z celkových 250 zaměstnanců.

Jednou z možností, jak čelit současnému globálnímu propadu prodeje hudebních nástrojů, je náhradní výroba akustických a protihlukových panelů, které pak investoři následně instalují na stěny kanceláří, sálů, či konferenčních místností. Přesto, že výroba panelů nemá s výrobou klavírů a pian téměř nic společného, jedná se o možnost, jak alespoň zčásti čelit krizi, která postihuje chod firmy prakticky už od ledna.

*„Jde o výrobu, kterou jsme vzhledem k našemu vybavení a zkušenostem mohli rozjet okamžitě. ... A i když se situace v Evropě trochu zlepšuje, nemáme jistotu, kdy se zájem o hudební nástroje vrátí. Přece jen jde o zbytné zboží, jehož pořízení lidé odkládají jako první.“*³⁹

Navíc zrušení či odložení různých veletrhů, výstav, festivalů i koncertů, na kterých se výrobci podílejí, bude mít za následek velké omezení budoucí poptávky, a tím snížení výroby i na několik následujících let.

*„Ve výrobě hudebních nástrojů je velká konkurence a osobní styk se zákazníkem je jedním z nejdůležitějších. Pokud se tyto vazby zprětrhají, tak hlavně u výrobců s převažujícími zahraničními odběrateli to může být zásadní problém.“*⁴⁰

Podobná situace se vyskytuje jak u velkých výrobců nástrojů, tak i u menších dodavatelů mnoha známých českých mistrů houslařů, kytarářů a dalších odborníků v oboru. Tam sice převládá delší doba výroby (někdy i několikaměsíční) nad tou časově kratší, takže v současné době se stále dokončují zakázky předešlých měsíců, ale nouze kvůli současnému výpadku kontaktů se projeví zase o to později.

Koronakrize se zásadně podepsala i na chod projektu PETROF Gallery, který pravidelně pořádá několikrát do měsíce různé kulturní či vzdělávací akce. Vládní nařízení tak donutily během pandemie pozastavit provoz PETROF Showroom, PETROF Hall i PETROF Café.

³⁹ PETR, Miroslav. PETROF čelí viru inovací výroby. *LIDOVÉ NOVINY*. 2.6. 2020, str. 11. ISSN 0862-5921

⁴⁰ ČAPKOVÁ, Ivana. Asociace výrobců hudebních nástrojů, *LIDOVÉ NOVINY*. 2.6. 2020, str. 11. ISSN 0862-5921

„Provoz se úplně zastavil, museli jsem zavřít obchod, kavárnu, lidé se nesměli potkávat. Řešili jsme z čeho zaplatíme veškeré náklady, které jsou fixní, když jsou najednou příjmy úplně na nule. Bylo to těžké období a co se týká akcí pro lidi, tak to bude asi ještě nějakou dobu trvat, než se vše vrátí do normálu. Nejrychleji se nastartoval obchod s piany, za což jsem velmi ráda. Bohužel přišlo ochlazení ve výběrových řízeních, protože všichni přehodnocují rozpočty, ale soukromé osoby kupují dobře. Často nám i říkají, že je karanténa donutila začít se rozvíjet, a nebo se k pianu po letech vrátit. Myslím, že lidi přehodnotili své priority. Občas je vše zlé pro něco dobré. Co se týká koncertů a pronájmů, tak se chystáme hlavně na podzimní sezónu a doufáme, že pokud přijde druhá vlna pandemie, tak vláda provozy opět neuzavře. To by bylo pro ekonomiku už velmi špatné.“

41

I přes velkou krizi hlavní žena celé společnosti PETROF – Zuzana Ceralová Petrofová – nakonec odhaduje pokles celkového výnosu roku 2020, převážně díky náhradní výrobě pro stavebnictví, jen o zhruba třicet procent.

6.3 Plány do budoucnosti

Elementárním cílem stále zůstává posílit výrobu klavírů a dostat PETROF do pozice, kdy budou výsledné produkty (klavíry) sice dražší, ale kvalitnější. Tím se otevře společnosti možnost utkat se s těmi největšími soupeři na trhu klavírů. U pianin je PETROF, podle slov Zuzany Ceralové Petrofové, už nejlepší.

Jedním ze způsobů, jak toho docílit, je využití „know-how“, které se již v současné době zužitkovává v obchodování do zahraničí. Firma nevyrábí pouze pod značkou PETROF, ale spadají pod ní i jiné značky vyrábějící hudební nástroje například v Číně, podle stejné dokumentace a supervize, kde se také prodávají. Díky výrazně většímu tamějšímu trhu je výroba dokonce dvojnásobná, což dokazují konkrétní čísla: V Číně se prodá ročně 450 tisíc nových nástrojů, v Evropě 10 tisíc. Je proto logické, že dalším z cílů společnosti je tento segment posílovat a tím se případně posílit před příchodem případné krize.

Následuje tedy logicky otázka, proč stejným způsobem nepokročit a neposílit i trh v Evropě.

„V Evropě nebudu výrobu posílovat, je to strašně drahé. Bojujeme neustále s různými nařízeními Evropské unie, která jsou čím dál přísnější. Kdybychom chtěli něco inovovat, co máme už dlouho nastavené, tak už bychom v těch normách možná ani neprošli. Evropa si dělá strašně těžká pravidla pro výrobu čehokoliv, držíme předpisy, které jsou často nesmyslné. Tím si pod sebou řežeme

⁴¹ PROUSKOVÁ, Anna. Emailová konverzace. 23.5.2020

*větev. Jednou to bude naše záhuba. Nebude tu žádná výroba a převálcují nás Asijci. Jdeme tomu naproti.*⁴²

Nadále bude pokračovat podpora rozvíjení projektu PETROF Gallery, založené v roce 2017. Jedním z obecných základů pro úspěšné vedení firmy je respektovat a reagovat na zpětnou vazbu zákazníků. A právě zde se lze potkat s přímo s umělci, hrajícími na nástroje PETROF, což je příležitost k získávání zmíněné zpětné vazby a k jejímu možnému reflektování. Toto ovšem zdaleka není jediný účel výstavby a následného otevření PETROF Gallery. I z ekonomického hlediska představuje tato síň jednu ze složek finančního profitu, proto se budou posilovat obchodní aktivity této inovace, ve které lze dosáhnout zisku skrze například pronájem sálu, komerčních akcí, či veřejných slavností. V neposlední řadě se PETROF Gallery odráží i na poli marketingovém, kdy reprezentuje zavedenou obchodní značku.

Důležitou částí plánů do budoucna jsou i lidské zdroje. Je zde patrná snaha o výchovu a udržení si vlastních zaměstnanců, ve firmě je jich nyní téměř 260. Nábor nových je však složitý, uchazeči zpravidla nemají potřebnou kvalifikaci. Před přijetím musejí projít testem zručnosti, je na nich vyžadováno samostatné uvažování a souznění s firmou. Hledání nových, samostatných zaměstnanců tak rozhodně patří k prioritám firmy i v následujících letech.

*„Lidé, kteří jsou zkušení, jsou stříbro, které v rodinné firmě máte. Je důležité pěstovat vzájemné vztahy, protože to je to jediné, co si můžeme dát – mít se finančně dobře a odměnit se za to.“*⁴³

⁴² HOVORKOVÁ, Kateřina. Nesmyslné předpisy budou naší záhubou. Převálcují nás Asijci, říká podnikatelka. *Aktuálně.cz* [online]. 25. ledna 2019 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rozhovor-se-zuzanou-ceralovou-petrofovou-majitelkou-firmy-pe/r~1f20bd541f1d11e991e8ac1f6b220ee8/>

⁴³ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

Závěr

V rámci kapitol jsem měl možnost nahlédnout do spletité historie firmy, a zároveň se mi naskytl pohled i na aktuální dění, firemní strukturu a filozofii, a v neposlední řadě i na chod celé organizace. Dnešní poněkud nejistá doba si pro úspěšné přežití na trhu nárokuje povinnost pružné reakce na aktuální dění, neustále reflektování možných změn a kontrolování své vlastní nabídky spojené se zpětnou vazbou. Všechny tyto atributy zvyšují šanci na zdařilé hospodaření celku a troufám si říct, že firma PETROF splňuje všechny tyto body. Pružnou reakci dokazuje adaptací výroby v potřebných časech (výroba nábytku, železničních pražců), reflektování případných změn se odráží v pravidelných inovačních aktivitách a zpětnou vazbu společnost získává například díky přímému kontaktu se zákazníky v rámci svých projektů, koncertů či festivalu.

Prvotní zamýšlené majoritní téma této práce se mělo týkat festivalu PETROF Fest, konkrétně srovnání ročníku 2018 s ročníkem 2020. Avšak kvůli jeho neplánovanému zrušení pro rok 2020, které bylo spojeno s celosvětovou pandemií viru COVID-19, jsem musel na poslední chvíli téma i obsah práce částečně upravit. Nicméně i tak věřím, že se mi během této práce nakonec podařilo nalézt odpověď na předem stanovené otázky a z většinové části splnit cíle této práce – a v neposlední řadě tím třeba i rozšířit obecné podvědomí o této tradiční firmě. Zároveň jsem měl v rámci této příležitosti možnost navštívit muzeum PETROF, PETROF Gallery, zúčastnil jsem se i prohlídky samotné továrny a výroby nástrojů, což bylo velmi inspirující a motivační.

Společnost PETROF je synonymem tradice, úspěchu a odhodlání. Během svého již více než 155 let trvajících fungování si vedení firmy prošlo spoustou těžkých rozhodnutí, zažilo krize s enormním dopadem na chod celé společnosti, přečkalo náročná období, včetně první i druhé světové války. Avšak nakonec se úspěšně podařilo firmu opět vrátit tam, kam patří – na pomyslný vrchol průmyslu výroby hudebních nástrojů.

Společně s dalšími českými tradičními značkami, jako například Škoda, Becherovka, či Plzeňský prazdroj, reprezentuje PETROF naši republiku v zahraničí tím nejlepším možným způsobem a právem se tak podílí na tvoření dobrého českého jména ve světě. Díky svým aktivitám na asijském trhu, převážně v Číně, se firma zaslouhuje o posilování všeobecného podvědomí zahraničních zemí nejen o České republice, ale i o tuzemské kultuře a národu.

„Pro úspěch je zásadní na to šlápnout, začít dřít a říct si - tohle chci. A ono to přijde, jen člověk musí mít trpělivost, trochu pokory, dát do toho i vzdělání a zkrátka využít vše, co má ve svých rukách.“⁴⁴

⁴⁴ PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

Možná právě díky zarputilé a nezdolné povaze rodiny Petrofů, získává společnost téměř hned od začátků svého působení pravidelně velké množství prestižních ocenění, certifikátů a cen. Z části na tom má bezpochyby podíl i firemní politika, jejíž primárními cíli jsou upřednostňování kvality nad kvantitou a zároveň pečování o své zaměstnance, což jen dokazuje pravdivost a důležitost pojmu „rodinná firma“.

„Petrofové mají v hudební české současnosti zvláštní postavení. Jsou dnes nejen nejstarším českým rodem spjatým s hudbou a s kontinuální tradicí, ale také jediným slavným rodem s možností pokračování a rozvíjení tradice. Klavíry této firmy jsou v Čechách a na Moravě rozšířené podobně jako automobily Škoda. Nezřídka pak úspěšně konkurují klavírním mercedesům - nástrojům německo-americké značky Steinway. Klavíry z Hradce Králové se chlubili hlavy "pomazané i nepomazané" českých zemí - Franz Josef II., T. G. Masaryk, Gustáv Husák i Václav Havel. Logo, jehož písmena skrývají P ůvab, E leganci, T ajemství, R adost, O pojení a F antazii, má dnes nezpochybnitelný kredit, začátky však byly velmi skromné a tvrdé.“⁴⁵

⁴⁵ NĚMEC, Věroslav. Na návštěvě u Petrofů. *Časopis Harmonie* [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/na-navsteve-u-petrofu.html>

Seznam použité literatury

Webové portály:

ROSTECKÝ, Jiří. Zuzana Ceralová Petrofová: Krizové řízení firmy, navazování na rodinnou historii, dlouhodobý úspěch v podnikání. *MladýPodnikatel.cz* [online]. 13. listopadu 2018 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/zuzana-ceralova-petrofova-krizove-řízení-firmy-navazovani-na-rodinnou-historii-dlouhodoby-uspech-v-podnikani-t35784>

ŠKÁPÍKOVÁ, Jitka. Petrof: Co se ve Vídni naučil, v Čechách dobře prodal. Mistr klavírník se ale uměl i dobře oženit. *Český rozhlas Dvojka* [online]. 21. leden 2020 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://dvojka.rozhlas.cz/petrof-co-se-ve-vidni-naucil-v-cechach-dobre-prodal-mistr-klavirnik-se-ale-umel-8138421>

VESELÝ, Josef. 1029. schůzka: Na počátku byl vojín a truhlář Martin Petrof, rodem z ruského Tomska. *Český rozhlas Dvojka* [online]. 15. března 2015 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://dvojka.rozhlas.cz/1029-schuzka-na-pocatku-byl-vojin-a-truhlar-martin-petrof-rodem-z-ruskeho-tomsku-7942087>

PETROF Brand Family. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/brand-family>

Konkurence a trh. *Otevřená škola* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=1772>

Výroba. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/vyroba>

Vývoj a výzkum. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/vyvoj-a-vyzkum>

PETROF Art Family. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/petrof-art-family>

PETROF Gallery. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/petrof-gallery>

Muzeum PETROF [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://muzeumpetrof.cz/>

Projekty EU. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/projekty-eu>

Služby. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/sluzby>

Půjčování a přeprava nástrojů. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/pujcovani-a-preprava-nastroju>

Náhradní díly. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/nahradni-dily--2>

Renovace klavírů. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/renovace>

Ladění a servis. *PETROF, spol. s r.o.* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz/ladeni-a-servis>

Obchodní značka. *Wikipedie* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodn%C3%AD_zna%C4%8Dka

MATZNER, JIŘÍ. Význam a reálný přínos ochranné známky pro malé a střední podnikatele. *Podnikatel.cz* [online]. 16. srpna 2019 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyznam-a-realny-prinos-ochranne-znamky-pro-male-a-stredni-podnikatele/>

Euro: Petrof podle soudu neměl v USA nabízet piana se svou značkou. *Financní noviny.cz* [online]. 14. června 2009 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/223584-euro-petrof-podle-soudu-nemel-v-usa-nabizet-piana-se-svou-znackou/>

NĚMEC, Věroslav. Na návštěvě u Petrofů. *Časopis Harmonie* [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/na-navsteve-u-petrofu.html>

Vyhledávací formulář ochranných známek. Úřad průmyslového vlastnictví [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp/!resdb.oza.frm>

Internetové články:

HOVORKOVÁ, Kateřina. Nesmyslné předpisy budou naší záhubou. Převálcují nás Asijci, říká podnikatelka. *Aktuálně.cz* [online]. 25. ledna 2019 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rozhovor-se-zuzanou-ceralovou-petrofovou-majitelkou-firmy-pe/r~1f20bd541f1d11e991e8ac1f6b220ee8/>

Kvůli klavíru PETROF si světový hudebník nechal upravit svůj dům. *Rodinná firma* [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/377-kvuli-klaviru-petrof-si-svetovy-hudebnik-nechal-upravit-svuj-dum>

HEJKRLÍK, PAVEL. Petrofová: Klavír vyrobíme klidně i s trilobitem. *TÝDEN.cz* [online]. 21. února 2015 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/petrofova-klavir-vyrobime-klidne-i-s-trilobitem_333937.html

Novinové články:

PETR, Miroslav. PETROF čelí viru inovací výroby. *LIDOVÉ NOVINY*. 2.6. 2020, str. 11. ISSN 0862-5921.

Výroční zprávy:

PETROF, spol. s r.o.. *Výroční zpráva za rok 2017 PETROF, spol. s r.o.* Hradec Králové: PETROF, 2017. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52632291&subjektId=135010&spis=615124>

PETROF, spol. s r.o.. *Výroční zpráva za rok 2018 PETROF, spol. s r.o.* Hradec Králové: PETROF, 2018. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58225304&subjektId=135010&spis=615124>

Emailové konverzace:

CERALOVÁ PETROFOVÁ, Zuzana. Emailová konverzace. 25.6. 2020

PROUSKOVÁ, Anna. Emailová konverzace. 23.6. 2020

Osobní rozhovor:

PETROFOVÁ, Ivana. Rozhovor – nahrávka. 18. června 2020

Interní firemní materiály:

Interní firemní prezentace, historické prospekty, reklamní brožury

Knihy:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

ŠIMŮNEK, Marek. *PETROF*. aktualizované vydání. Hradec Králové: PETROF spol. s r.o., 2019. ISBN 978-80-270-5319-3.

Seznam obrazové přílohy

Obr. 1 – Antonín Petrof, interní firemní prospekt

Obr. 2 – Náhled první podoby továrny, interní firemní prospekt

Obr. 3 – Parní stroj, interní firemní prospekt

Obr. 4 – druhá generace Petrofů, interní firemní prospekt

Obr. 5 – třetí generace Petrofů, interní firemní prospekt

Obr. 6 – EEX Certifikát, dostupné z <https://www.petrof.cz/historie>

Obr. 7 – PETROF Gallery, dostupné z <https://www.petrofgallery.cz/akce/galavecer-boxu/>

Obr. 8 – Marketingové aktivity, interní firemní prezentace, 2019

Obr. 9 – harmonium, dostupné z <https://www.chci-varhany.cz/files/organs/images/331/1046-img-2193-web-jpg.jpg>

Obr. 10 – staré piano, interní firemní prospekt

Obr. 11 – staré piano 2, dostupné z <https://cs.wander-book.com/muzeum-petrof-m5624.htm>

Obr. 12 – PETROF Fest logo, dostupné z <https://petroffest.com/>

Obr. 13 – Marketingová komunikace, GRADA, 2003

Obr. 14 – současné logo, dostupné z <https://www.petrof.cz/>

Obr. 15 – staré logo 1, interní firemní prospekt

Obr. 16 – staré logo 2, dostupné z <https://www.petrof.cz/historie>

Obr. 17 – PETROF Brand Family, interní firemní prospekt