ROZHOVOR

–TEXT– Petr Kain
–FOTO– Tomáš Nosil

Milan ŠLAPÁK

chief executive officer ve skupině RSBC

Člověk by měl do své práce dát buď všechno, nebo ji nedělat vůbec

Podřízeným nikdy nesmíte poskytovat dostatek zdrojů. Právě nedostatek v nich probouzí kreativní myšlení, popisuje jednu ze svých manažerských zásad generální ředitel skupiny RSBC Milan Šlapák. Před rokem nastoupil do RSBC s úkolem revidovat její portfolio aktiv a připravit ji na zahraniční expanzi. Během dvanácti měsíců stanovil základní pilíře, na nichž musí skupina stát, snížil počet zaměstnanců o 15 procent a začal také výrazně měnit firemní kulturu.

„Snažíme se o maximální transparentnost externí i interní komunikace. Dříve si lidé v RSBC nebyli úplně jistí, co se ve firmě děje, jaké jsou její priority a cíle. Když něco takového zaměstnanci nevědí, vyvolává to v nich nejistotu a snižuje loajalitu," vysvětluje Šlapák. Že tahle strategie funguje, ukazují podle něj i pravidelná měření spokojenosti zaměstnanců. Ukázalo se, že spokojenost se každé čtvrtletí zlepšovala o dvacet až třicet procent. „Okamžitě se to projevilo na přirozené fluktuaci, která se během dvanácti měsíců snížila z osmnácti procent téměř na deset," pochvaluje si Šlapák.

Nedávno to byl rok od vašeho nástupu do RSBC, jak náročné období to bylo?
Extrémně náročné, a musím říct, že i z osobního pohledu to byl jeden z nejobtížnějších roků, jaké jsem ve své kariéře zažil. Pro firmy našeho typu, tedy investiční skupiny, byly mimořádně těžké makroekonomické podmínky. Byly tu vysoké sazby ČNB, vysoká inflace a zároveň konkurenční možnosti investování například do repo fondů, kde máte téměř dvacetičtyřhodinovou likviditu, velmi zajímavý úrok, a to vše bez rizika. Takže z hlediska RSBC to byl rok obtížný, plný změn, ale při zpětném pohledu je třeba říct, že také rok plný pokroku.

Říkáte, že pro vás to byl jeden z nejtěžších roků v pracovní kariéře. Čím to bylo?
Byla to pro mě spousta učení. Přece jen po téměř čtvrtstoletí v GE, jakkoliv jsem v jejím rámci působil v mnoha rolích i zemích, pořád platilo, že šlo o průmyslovou společnost. V oblasti private equity, real estate, investičních fondů a wealth managementu, kde jsem nyní, funguje dynamika řízení i rozhodování poněkud jinak. Nestěžuji si, už při vyjednávání o vstupu do RSBC s jejím majitelem Robertem Schönfeldem jsem říkal, že hledám nějakou novou výzvu a chci vystoupit ze své komfortní zóny. Což se tedy povedlo měrou vrchovatou, sám jsem nečekal, že se ocitnu až tak mimo dosavadní komfortní zónu.

> **Přibral jsem šest kilo, ale nestěžuji si, práce 12 až 14 hodin denně prostě souvisí s transformací společnosti.**

Co si konkrétně představit pod zmíněným vystoupením z komfortní zóny?
Situace, výzvy a projekty, které jsem v GE řešil, se sice v rámci let obměňovaly, ale jejich fundament byl v zásadě stále stejný. Jinak řečeno, i když v GE nastala nějaká nečekaná situace, i tak už jsem měl v hlavě ze 60 až 70 procent její řešení vypracované. V RSBC byla situace jiná, firma pro mě byla nepopsaná kniha, neznal jsem historii a dynamiku minulých rozhodnutí, schopnosti a dovednosti týmů ve firmě, musel jsem se rychle zorientovat v portfoliu firmy, které je opravdu hodně diverzifikované.

Kolik hodin jste denně pracoval, když jste do RSBC přišel?
Řeknu to takhle. Přibral jsem šest kilo a ztratil jsem dvacet procent VO2max, což jak běžci vědí, je hodnota, která definuje maximální množství kyslíku, které tělo dokáže využít během fyzické aktivity. Naštěstí už kila klesají a VO2max se pomalu vrací. Ale nestěžuji si, práce 12 až 14 hodin denně prostě souvisí s transformací společnosti. Člověk by měl do své práce dát buď všechno, nebo ji nedělat vůbec.

Robert Schönfeld vás bezpochyby najal, abyste v rámci RSBC provedl nějaké změny. K jakým jste přistoupil?
Jednou z velkých změn byla revize portfolia. Podívali jsme se na každou firmu z hlediska její aktuální výkonnosti, tedy především tržeb a ziskovosti, a pak z hlediska jejího potenciálu na další růst. Z toho vznikla nová podoba portfolia a vůbec změna přístupu k jeho tvorbě. V minulosti byl tenhle přístup řekněme oportunistický. Viděli jsme nějakou zajímavou firmu s potenciálem, tak jsme ji koupili. Loni jsme tenhle přístup změnili a uvažujeme o investicích více strategicky. Jak nám zapadají do našeho portfolia, zda jsou z oblasti, v níž už se dnes pohybujeme a máme v ní expertizu, zda vidíme nějaké synergie a můžeme třeba dosáhnout nějakých úspor z rozsahu.

Co bylo výsledkem tohoto jiného přístupu?
Řekli jsme si, že RSBC musí stát na několika pilířích. Jedním je logistika s vysokou přidanou hodnotou. Druhým je obranný průmysl. Třetím jsou některé start-upy, u nichž cítíme potenciál. A pak máme skupinu firem, u kterých se ještě musíme rozhodnout, jestli jsme ten správný strategický vlastník, nebo bude záhodno je prodat někomu, kdo se o ně postará lépe. Nedělali jsme jen analýzu, ale podnikli jsme i další konkrétní kroky. Koupili jsme některé společnosti, abychom posílili již zmíněné pilíře, a zároveň jsme už koncem loňského roku a začátkem letošního naopak některé firmy odprodali.

O jaké firmy šlo?
Loni jsme koupili logistickou firmu Dropick, v současnosti ve stejné oblasti finalizujeme další akvizici. Naopak jsme loni úspěšně prodali společnost Adventer & fishing, což je start-up soustředící se na speciální outdoorové oblečení pro rybáře. Letos jsme pak opět úspěšně, tedy se ziskem, prodali firmu Magic Wolf, která se soustředila na výrobu a prodej návnad a nástrah pro lov ryb. V obou případech šlo o firmy, které se v našem portfoliu ocitly v rámci historické spolupráce se známým rybářem Jakubem Vágnerem. Jde o společnosti, které právě z hlediska marže a potenciálu nezapadají do naší revidované strategie.

Loni jste říkal, že vaším primárním úkolem je připravit RSBC na expanzi do zahraničí a v dlouhodobém horizontu pak získat bankovní licenci. Jsou tyto úkoly stále platné?
Ano, pokud jde o naši expanzi do zahraničí, dokládá to i fakt, že akvizice, o kterých uvažujeme, už jsou v Evropě za hranicemi Česka. Je to způsobeno i tím, že v Česku je velký nedostatek kvalifikované pracovní síly. Proto se při akvizicích díváme primárně na Západ. Pokud jde o banku, nemáme na mysli komerční retailovou banku, jde nám o získání licence privátní banky pro obsluhu movitých klientů v rámci wealth managementu, kde bychom v budoucnu rádi nabídli širší správu investic než nyní. O nemovitosti či firmy se klientům dokážeme postarat již nyní díky expertize a kapacitě v oblasti private equity a real estate. To ale není aktuální téma, je to spíš naše dlouhodobá vize.

STOPROCENTNÍ SHODA JE NEBEZPEČNÁ

Jak funguje spolupráce s Robertem Schönfeldem? Stáhl se zcela z každodenního řízení, nebo jste v kontaktu na denní bázi?
Naše komunikace probíhá v podstatě na denní bázi. Operativa a taktické záležitosti primárně stojí na mně, strategické věci řešíme společně. Robert má tím pádem víc času na přemýšlení o tom, jak a kde by mohlo RSBC dál růst, a je v úzkém vztahu s našimi investory.

Stává se často, že se na něčem neshodnete?
Když to od oka propočtu, tak myslím, že v 70 procentech případů se shodneme naprosto, ve 25 procentech případů o věci diskutujeme a dojdeme k nějakému závěru a ve zbytku případů vidíme věci naprosto opačně. Kdybychom se na všem shodli, tak je to upřímně řečeno špatné a pro firmu i nebezpečné.

V čem se neshodnete?
Moje krédo je, že jsem ochoten vyměnit v podstatě cokoliv kromě integrity a compliance za rychlost. Takže některé věci bych určitě dělal rychleji, Robert je oproti tomu opatrnější. S odstupem času ale musím říct, že zatím všechna rozhodnutí proběhla tak, jak měla, a nic bych na nich neměnil.

> **Když je něco dost dobré, nemusíte to dotahovat k dokonalosti. Zabere to strašně času a sebere hodně energie.**

Když říkáte, že jste příznivcem rychlosti, jste také perfekcionista? Protože ten je v kontrastu s rychlostí.
Jsou určité věci, které je třeba mít naprosto precizní, jinak jsem ale zastáncem pravidla osmdesát ku dvaceti. Jestliže je něco dostatečně dobré, nemusíte to dotahovat ke stoprocentní dokonalosti, protože těch zbývajících 15 až 20 procent vám zabere strašně moc času a sebere hodně energie.

> **Izrael je významným exportérem zbraní.** Tato produkce ale nyní logicky zůstává v Izraeli, což vytváří prostor pro další firmy.

Jak dopadl loňský rok pro RSBC z pohledu čísel?
Tržní hodnota aktiv pod správou zůstala stabilní a přesahuje v současnosti osm miliard korun. Výnosy z pohledu skupiny, tedy aktiv jak v našem vlastnictví, tak aktiv, která spravujeme, ale jsou ve vlastnictví fondu Schönfeld & Co Prémiové nemovitosti nebo fondu kvalifikovaných investorů RSBC Defence, byly v zásadě na stejné úrovni jako v předloňském roce, EBITDA šla ale nahoru o 30 procent. Bylo to z velké části díky cílenému řízení nákladů a produktovému mixu v sektoru logistiky i obranného průmyslu. Společnosti Arex, která do oblasti obranného průmyslu spadá, narostla meziročně EBITDA téměř o 40 procent a objednávková kniha je dvaapůlkrát plnější než před dvanácti měsíci. V letošním roce předpokládáme u téhle společnosti jak v případě tržeb, tak v případě ukazatele EBITDA dvouciferný růst.

Jak výsledkům Arexu napomohl konflikt na Ukrajině?
Paradoxně mu vlastně krátkodobě ublížil. Firma vyrábí pistole, tréninkovou munici a také speciální textilní produkty pro ozbrojené složky, jako jsou třeba batohy, balistická ochrana nebo spacáky. Jde o takzvanou light defence. Tím, jak různé armády v důsledku konfliktu na Ukrajině ve velkém zbrojí, zaměřují se logicky primárně na těžší výzbroj, vrtulníky, bojová letadla, houfnice a podobně. Tím pádem se v čase odsunuly jiné nákupy lehčí výzbroje a výstroje naplánované na loňský a předloňský rok. To Arex zasáhlo v podobě odložené poptávky. Objevil se ale jiný pozitivní efekt, jakkoli je vlastně hrozné to říct, v podobě izraelsko-palestinského konfliktu. Izrael je významným globálním výrobcem a exportérem ve zbrojním průmyslu. Tahle produkce ale nyní logicky zůstává v Izraeli, což vytváří prostor pro další firmy.

Arex je zatím jedinou firmou z obranného průmyslu v RSBC, chystáte akvizice některých dalších?
Je tam hned několik příležitostí, které vyhodnocujeme, ve dvou případech je jednání, řekněme, velmi intenzivní. Od počátku vzniku fondu byl plán přidávat vhodná aktiva do fondu a tento plán stále platí.

Co si pod slovy „velmi intenzivní“ představit?
Byznysově bychom chtěli mít transakci uzavřenou do poloviny letošního roku.

Která z těch zmíněných nohou RSBC na tom byla loni z hlediska čísel nejlépe?
Jak divize private equity, tak real estate zaznamenaly výsledkově velmi silný rok. Výnosy divize private equity byly třikrát vyšší než v segmentu real estate, nicméně obě divize vykázaly kvalitní růst EBITDA. Náš fond Schönfeld & Co Prémiové nemovitosti měl za rok 2023 výnos 7,5 procenta. Z principu bude nemovitostní noha vždycky vynášet procentuálně méně než oblast private equity. Z hlediska diverzifikace portfolia je ale samozřejmě zásadní opírat se o obě tyto nohy. Nemovitosti sice vynášejí jednotky procent ročně, ale jejich hodnota je stabilní, respektive mírně rostoucí. A to i díky tomu, že investujeme do prémiových nemovitostí v těch nejlepších lokalitách, které hodnotu neztrácejí. To je vidět i na povinném přeceňování, které fond provádí každé čtvrtletí. Naše nemovitosti svou tržní hodnotu drží, nebo v případě developerských projektů zvyšují. Oblast private equity dosahuje dvouciferných výnosů ročně, riziko je ale logicky větší než v nemovitostním segmentu.

SPOKOJENÝ ZAMĚSTNANEC, NÍZKÁ FLUKTUACE

K jakým zásadním manažerským změnám jste v RSBC po svém nástupu přistoupil?
Jak už jsem říkal, v podstatě čtvrtstoletí jsem se pohyboval v americké firemní kultuře, která je velmi přímá a transparentní a mně vyhovuje nejvíc. Proto se ji snažím přenést i do RSBC. Firemní kulturu samozřejmě nezměníte za den ani za rok, je to proces na dva až tři roky. Začali jsme tím,

„Jsem věrným zastáncem diferenciace zaměstnanců podle jejich výkonnosti a potenciálu. Konkurenční prostředí je podle mě podmínkou pokroku," říká **Milan Šlapák**.

že jsme zavedli maximální transparentnost do externí i interní komunikace. Dříve si zaměstnanci RSBC nebyli úplně jistí, co se ve firmě děje, v jakém je stavu, jaké jsou její priority a cíle. Když něco takového zaměstnanci nevědí, vyvolává to v nich nejistotu, když jsou nejistí, klesá jejich loajalita a zhoršuje se spolupráce napříč týmy. To jsme se snažili změnit, zavedli jsme jednoduché měření spokojenosti zaměstnanců na čtvrtletní bázi, takže jasně vidíme, jestli se zlepšuje, nebo ne. A jak se ukázalo, každé čtvrtletí se zlepšovala o neuvěřitelných dvacet až třicet procent. Okamžitě se to projevilo na přirozené fluktuaci, která se během dvanácti měsíců snížila z osmnácti procent téměř na deset.

Jak to měření spokojenosti vypadá?

Jde o úplně jednoduchý dotazník, kdy zaměstnanci hodnotí svou spokojenost na škále od jedničky do desítky. Přičemž platí, že kdo dá hodnocení jedna až šest, je takzvaný detraktor, tedy člověk, který by v podstatě nedoporučil svému známému působit v RSBC. Zatímco promotéři jsou jen ti, kteří dají devítku a desítku. Celkové skóre získáte porovnáním procentuálního zastoupení promotérů versus detraktorů. Je to tedy pro firmu velmi přísné hodnocení.

> **Zavedli jsme jednoduché měření spokojenosti zaměstnanců na čtvrtletní bázi, takže jasně vidíme, jestli se zlepšuje, nebo ne.**

VYHAZOV S ÚCTOU

Musel jste v RSBC přistoupit k personálním změnám?

Ty byly relativně značné. Rok byl o doplnění expertizy v některých oblastech a rebalancování kapacity. Počet zaměstnanců se během těch dvanácti měsíců snížil o 15 procent. To neznamená, že jsme jejich počet jen redukovali, rovněž jsme nové kolegy nabírali. Snažil jsem se zvýšit poměr počtu zaměstnanců s vysokou přidanou hodnotou oproti těm, kteří mají podpůrnou roli. Obměnami prošel i původní management. Toto vyplývá už z mojí celoživotní strategie nikdy neposkytovat dostatek zdrojů. Spíš o pět až deset procent méně, než je potřeba, protože to v lidech probouzí kreativní myšlení, jelikož prostě musí přijít na to, jak svou práci zvládnout a splnit misi s omezenými zdroji.

To jste byl asi hodně oblíbený, když jste tak výrazně vyhazoval.

Nevyhazuji, vždy se snažím o důstojné rozloučení. Jsem zastáncem přístupu, že při ukončování spolupráce se společnost musí chovat stejně profesionálně a se stejným osobním přístupem, jako když původně nového zaměstnance ve firmě vítala. Obměna týmu byla nezbytná,

Nedostatek zdrojů v lidech probouzí kreativní myšlení, jelikož musí přijít na to, jak svou práci zvládnout.

ostatně i zadání od majitele znělo nasměrovat firmu na trajektorii, díky níž bude stát na robustních základech a zároveň bude růst. To nejde, aniž byste se zaměřil na procesní řízení a disciplínu ve společnosti. Jinak by se něco mohlo snadno rozpadnout a pokazit. Moje zkušenost z leteckého průmyslu mě také naučila, že je třeba extrémně dbát na bezpečnost. V RSBC samozřejmě nejde ani tak o fyzické bezpečí jako v případě výroby letadel, ale spíš o řízení finančních rizik a podobně.

O vás je známo, že jste se hodně inspiroval Jackem Welchem, který stál v čele GE 20 let. Byl známý tím, že zaměstnance rozděloval do několika skupin podle jejich výkonnosti a potenciálu a z té nejhorší skupiny každoročně určité procento lidí vyhazoval. Chcete to dělat stejně?
Není to tak, že bychom měli kvóty, kolik lidí musí každoročně odejít. To rozdělování zaměstnanců do skupin vnímám spíše jako nástroj k řízení výkonnosti společnosti jako systému. Není to bič na zaměstnance, je to nástroj jejich rozvoje. Obecně jsem věrným zastáncem diferenciace zaměstnanců a konkurenčního prostředí, myslím, že je podmínkou pokroku. Je důležité určit, kdo jsou áčkoví, béčkoví a céčkoví zaměstnanci, a podle toho také přijmout případná personální opatření. Pamatujme, že hodnotu vytváří lidé, takže otázka, zdali máme správné lidi na správných místech, je zodpovědná vůči zákazníkům, akcionářům i zaměstnancům. Tato diferenciace pomáhá také objektivně nastavit proces odměňování, plán školení nebo plán kariérního růstu. Letos poprvé proto ve firmě provádíme hodnocení loňské výkonnosti zaměstnanců. Jelikož víme, že to je pro kolegy velká změna, bude se to zatím týkat jen zaměstnanců, kteří mají v rámci svého příjmu nějakou bonusovou složku a jasně definované cíle. Posléze to rozšíříme na všechny zaměstnance. Nebudeme přitom hodnotit jen výkon lidí, tedy co dodali, ale i jakým způsobem dosahovali výsledků. Můžete mít člověka, který je skvělý týmový hráč, za firmu by dýchal a pracuje na maximum, z nějakých objektivních důvodů ale stanovené cíle nesplní.

Zároveň neplatí, že když je někdo céčko, že se rozloučíme. Musíme zkoumat, jestli má takový člověk správné školení, jestli je třeba na správném místě a nebyl by mnohem úspěšnější na jiné pozici.

Jaké jsou plány RSBC pro letošní rok?
Chceme dotáhnout do konce revizi naší firemní vize a firemních hodnot vzhledem k aktuální velikosti skupiny, nové strategii a růstovým plánům i upravené firemní kultuře tak, aby byly jasně srozumitelné našim zaměstnancům, obchodním partnerům a investorům. Loni na toto nebyl čas ani prostor. Zároveň máme celkem ambiciózní finanční cíle, kde počítáme s dvouciferným růstem, výrazněji u ukazatele EBITDA, ale počítáme i s růstem tržeb. Není to přitom jen nějaké zbožné přání, vše máme podložené čísly.

Jaká jsou pro letošek největší rizika pro RSBC?
Hodně sledujeme situaci na realitním trhu, loni jsme v něm neudělali žádnou transakci, protože nůžky mezi očekáváním prodávajících a kupujících byly stále příliš široce rozevřené. My chceme náš nemovitostní fond samozřejmě dále rozšířit, uvidíme ale, jestli situace na trhu bude příznivá a jestli se nám podaří správně načasovat prodeje projektů, které jsou z pohledu skupinové strategie připravené na exit, a nákup projektů, které pro nás nabízejí zajímavé zhodnocení a ve kterých uplatníme naši expertizu a schopnosti. Uvidíme také, jak rychle budou klesat úrokové sazby a jak se bude vyvíjet inflace. Jestli budou sazby i inflace klesat podle předpokladů, miliardy korun investorů uložené stále ve fondech peněžního trhu budou hledat příležitosti s vyšším výnosem. Zvýšený zájem ze strany investorů je patrný od počátku roku.

Milan Šlapák

Od roku 1999 až do loňského února pracoval pro americkou společnost GE. Postupně se vypracoval až do role výkonného ředitele GE Aviation. Stejnou funkci zastává poslední rok v investiční společnosti RSBC Group. Je rovněž prezidentem Americké obchodní komory v Česku.