

»Kdo si myslí,
že řídí peníze,
podléhá iluzi...«

Jaroslav Schönfeld

Autor nadpisu je uznávaný ekonom, dlouhodobě působí jako ředitel restrukturalizace a vymáhání korporátních klientů v České spořitelně. Vedle toho přednáší na katedře strategie Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze a je ředitelem Centra restrukturalizace a insolvence Harryho Pollaka. Má rád červené víno, cestopisy a před začátkem interview jsme probrali tvorbu Karla Maye.

—**PLAYBOY:** August von Hayek tvrdil, že specifickou úlohou ekonomie je ukázat lidem, jak málo ve skutečnosti vědí o věcech, o kterých se domnívají, že je můžou řídit. Jak moc je z hlediska dneška citát držitele Nobelovy ceny za ekonomii aktuální?

—**SCHÖNFELD:** Nejde o včerejšek nebo dnešek, je aktuální vždy. Ale moc bych z toho nevyvozoval, protože vlastně říká jenom to, že ekonomie není věda exaktní, nýbrž je to věda společenská. A ona ta věta ve skutečnosti platí naprosto obecně o společenských vědách jako celku. Jenom je někdy škoda, že si to trochu víc neuvědomují ti lidé, kteří se společenskými vědami zabývají. Možná přesnější by bylo říct, že to častěji nezdůrazňují ve svých knihách či článcích, protože veřejnost pak od ekonomů očekává příliš. A jak víme, nenaplněná očekávání znamenají velká zklamání. To nás všechny občas dovádí do nepříliš komfortních situací.

—**PLAYBOY:** Zdá se mi, že Hayekův výrok je čím dál aktuálnější, neboť úkolem těch, kteří rozhodují o penězích, je být v první řadě zvolen.

—**SCHÖNFELD:** Nemám pocit, že by ten citát byl nějak specificky právě o politicích. Nicméně ta otázka navozuje úvahu, která má něco do sebe. Zeptejme se poctivě: kdo jsou vlastně lidé, kteří rozhodují o penězích? Naznačujete politiky, jenže v nějaké běžné vyspělé demokratické zemi s kvalitní konstitucí, tedy s nějakou mírou ústavnosti a vlády zákona, politici zase tak moc o penězích nerozhodují. Já vím, že to tak vypadá, jako by rozhodovali o všem možném. A nepopírám, že to někdy může být i pravda. Ale na chování peněz ve skutečnosti příliš velký vliv nemají. Ono popravdě není nějak zásadně důležité, jestli máte rovnou daň, nebo progresivní sazbu, jestli zavedete daň z přidané hodnoty, nebo daň z obratu a tak dále.

—**PLAYBOY:** Bezmocný politik?

—**SCHÖNFELD:** Jsou okolnosti, které může politik ovlivnit, ale ve skutečnosti trochu posune mantinel celého hřiště, hru samotnou to ovlivní málo. Navíc pak budou volby, přijde jiný politik a zase to změní. Je mnoho a mnoho velmi bohatých a vyspělých zemí, které mají progresivní zdanění. Popravdě si teď nevybavuji nějaký bohatý stát kromě ropných velmocí, který by měl nízké a rovné zdanění. Jsou velmi bohaté země, které mají zavedenou daň z přidané hodnoty, a jsou velmi bohaté země, které vystačí s daní z obratu. A tak dále. Ve skutečnosti totiž o sobě peníze rozhodují povětšinou samy. Přesněji o nich rozhodují miliony lidí každý den preferencí mezi nákupem a úsporou a miliardami dalších a dalších a dalších rozličných a různorodých rozhodnutí. Obecně peníze tečou tam, kde mají příležitost se množit, nebo tam, kde svému vlastníkovvi zprostředkují největší užitek, o který stojí. Což není nic jiného než jinak popsany trh. To právě souvisí hodně s tím Hayekovým citátem, který jste uvedl. Kdo si myslí, že řídí peníze, podléhá poněkud iluzi. A platí to i o bankách, fondech a finančních institucích. I ti největší hráči mají nějaké cíle a jsou v konkurenčním tlaku. Jejich manévrovací prostor je podstatně menší, než si asi většina lidí myslí.

—**PLAYBOY:** Říká se, že uprostřed každého problému se nachází příležitost. V čem spočívá příležitost v dnešní době?

—**SCHÖNFELD:** To je varianta starého dobrého „Co tě nezabije, to tě posílí“. Popravdě nejsem moc velký příznivec takových těch motivačních modelů typu: „Sice ti shořel dům, utekla manželka a děti se daly na drogy, ale když budeš chtít, vyjdeš z toho silnější.“ Každý jedinec i každá společnost mají pouze určitou míru resili-

ence. Nikdo nejsme gumový míček, který vypadá po přejetí nákladákem stejně jako předtím. Takže já tu příležitost dnešní doby vidím vcelku jednoduše: Přežít s co nejmenšími škodami a pustit se rychle do práce na dalším růstu. Hodně lidí třeba říká, že energetická krize změní pohled na nutnost prosazování obnovitelných zdrojů. Zábavné na tom je, že někteří z těch lidí to vidí jako cestu k návratu k tradiční energetice, jiní jako příležitost se od ní rychleji oprostit. Ve skutečnosti však říkají jenom to, co chtějí, aby zaznělo, v čem mají nějaký zájem nebo alespoň emoci. Obě ty cesty byly ale otevřené i bez energetické krize.

—**PLAYBOY:** Nacházíme se v čase, který ekonomové nepředvídali, nebo se děje něco dosud nepoznaného?

—**SCHÖNFELD:** Každá budoucnost je svým způsobem dosud nepoznaná. Faktem je, že ta triáda událostí posledních let je vskutku mimořádná. Světová pandemie, pak energetická krize a následně válka dvou zemí, které svou velikostí a vlivem nepatří mezi lehké váhy, to je něco, co jsme zažili možná před pár stovkami let v podobě morových ran, kontinentálního ochlazení a třicetileté války. Jenže tehdy to proběhlo třeba během století. Nyní jsme to zažili v rámci tří let. Z tohoto pohledu je to asi něco nepoznaného. Každá ta událost se už samozřejmě stala a stala se mnohokrát, ale aby to zaznělo v jednom akordu, to je asi v moderní historii nevídané.

—**PLAYBOY:** Může vzniknout na základě poznatků z let 2020 až 2023 nějaké stěžejní ekonomické dílo?

—**SCHÖNFELD:** Nestrašte. Je tu velká pravděpodobnost, že na základě zkušeností z těchto let vznikne jediné něco apokalyptického. Nějaká oslava regulací založená na složitém dokazování, jak by ty regulace podobným dějům zabránily. Takové knihy se už rodí a jistě se ještě rodit



Rozvoj globálního obchodu vedl v posledních dvaceti letech k nebývalému růstu bohatství a k podobně nebývalému poklesu chudoby. Vytvořil ovšem také křehký systém, který lze zasáhnout, paralyzovat a zneužít jeho slabosti.

budou. Doufám, že zůstanou tím, čím jsou – mnohdy jistě velmi zdatným intelektuálním cvičením. Snad se žádná z nich nestane stěžejní, protože to by znamenalo, že bude mít vliv na rozhodovací politické procesy, a to by zřejmě vedlo k ještě větším regulacím. Vidím nicméně jednu oblast, která je velmi zajímavá. Logistické problémy a zprerthání kooperačních vazeb v pandemii a volatilita cen surovin zjevně vyvolávaná spekulacemi s politickým a řekl bych až geopolitickým pozadím nás staví před otázky budoucnosti globalizace a volného obchodu v tom skutečně celosvětovém rozsahu. Rozvoj globálního obchodu vedl v posledních dvaceti letech k nebývalému růstu bohatství a k podobně nebývalému poklesu chudoby. Vytvořil ale také křehký systém, který lze zasáhnout, paralyzovat a zneužít jeho slabosti.

—**PLAYBOY:** Dočetl jsem se, že pokud si na důchod naspořím 20 milionů korun, což prý není tak moc těžké, dosáhnu na důchod 67 tisíc měsíčně. Kladu si otázku, co stojí v dnešní době za podobnými vyjádřeními, která musí slabší povahy dovést do stavu beznaděje.

—**SCHÖNFELD:** Těžko můžu komentovat tu konstrukci, protože ji neznám v celku. Ale snadno si lze spočítat, že pokud by si někdo chtěl vyplácet z dvaceti milionů rentu 67 tisíc měsíčně, tak mu to bez průběžných výnosů vydrží na nějakých 300 měsíců, což je asi pětadvacet let. To mi připadá poněkud velkorysé, už

jen proto, že s těmi průběžnými výnosy z uložených částek bychom se dostali na dobu podstatně delší. S tím naspořením 20 milionů je to o čase a podílu spoření na příjmech. Když začnete v 25 letech a budete na tom pracovat dejme tomu 40 let, tak to při nějakém rozumném, lehce konzervativním strategickém investování nemusí být nedosažitelné. Ale ten příklad je myslím spíš matoucí, než že by něco vysvětlil.

—**PLAYBOY:** Ekonom se dnes stal v posledních letech poslem špatných zpráv a nabývá dojem, že někteří si to užívají...

—**SCHÖNFELD:** No, ono to tak může z novin vypadat. Potíž většiny analytiků, kteří mají blogy a hodně se vyskytují v televizi, ale je, že oni jsou většinou majitelé nebo pracovníci nějakých spíš menších investičních společností. Ty společnosti mají dlouhé a krátké pozice, mají nějaká aktiva a něco radí svým klientům. To je dobré si uvědomit, když je člověk čte. Oni věští katastrofy z principu věci. Říkají lidem, že přijde něco děsivého, čímž zároveň podstrkují myšlenku, že s jejich radami to půjde přežít. Je to marketing.

—**PLAYBOY:** Jeden známý onkolog mi kdysi říkal, že diagnóza se dá sdělit několika způsoby, ale nikdy by neměla pacienta dostat do stadia beznaděje. Nemělo by to tak být i v ekonomii?

—**SCHÖNFELD:** Já bych to zas tak nedramatizoval. Když teď řeknu, že letos sice inflace klesne, ale nebude to moc pod deset procent, což probůh ať nikdo nebere jako předpověď, to jsem jen formuloval okamžitý pocit, tak je to hodně jiné, než když někomu mám říct, že mu zbývá pět měsíců života. Šetřeme obecně takovými příklady. Ekonomické krize přicházejí a odcházejí. Je to samozřejmě tvrdé, mnoha lidem to hatí plány, mnoha to pokazí na rok, dva nebo tři život, někoho to na určitou dobu dostane do nutnosti žádat stát o pomoc, ale není to smrtelná nemoc. I když samozřejmě existují lidé ve skutečné existenční nouzi, nejsme v Etiopii nebo v Somálsku. Lidé tady neumírají a nebudou umírat hladem.

—**PLAYBOY:** Špatné zprávy se mají dávkovat, nebo sdělovat natvrdo?

—**SCHÖNFELD:** V ekonomice je dobré mluvit na rovinu. Ale není to lehké. Třeba naše veřejné finance. Nám se to říká vcelku snadno, ale politik, který férově přijde před národ a řekne: Jsme na tom zle. Cesta ven je pět let těžkých úspor, dalších pět let střídmosti a souběžně minimálně deset let vyšších daní, protože jinak nelze zaručit, že se nevydáme řeckou cestou, musí mít skutečně velkou odvahu.

—**PLAYBOY:** Z toho mála, co se o vás píše, jsem se dočetl, že těžištěm vašeho zájmu je transformace, restrukturalizace, sanace. Máte i nějaké mimoprofesionální zájmy?

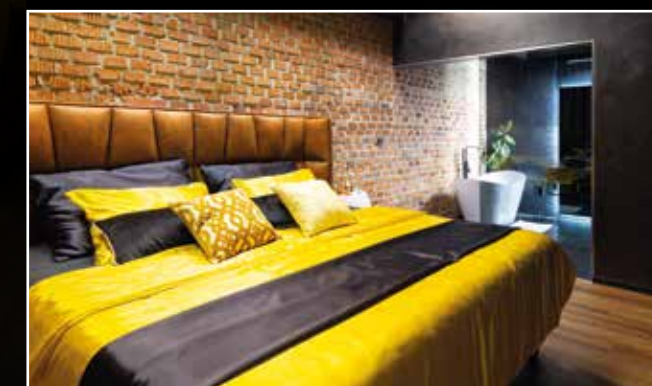
—**SCHÖNFELD:** Každý máme zájmy. Já třeba rekonstrukci jistého krásného stavení tak, aby to odpovídalo duchu místa a stavby. Jinak nějaká literatura, kultura, popovídání si s přáteli. Pokud hledáte něco jako filatelii nebo detailní studium sýkorky koňadry, tak to nemám. Mám jeden koníček, zájem od dětství. Cestopisy a etnografii, které se týkají Jižní Ameriky. Hltal jsem knihy jednoho z největších českých cestovatelů Alberta Vojtěcha Friče, které jsou doplněné krásnými kresba-

**RASL
HOUSE**



**UŽIJTE SI
DNY I NOCI**

V DESIGNOVÝCH APARTMÁNECH
V SRDCI VYSOČINY



Apartmenty RASL House
1. máje 623, 588 22
Luka nad Jihlavou
Tel.: +420 732 153 696
apartman@rasl-house.cz

mi Zdeňka Buriana. Jeho výpravy do Amazonie, cesty po řece Xingu, popis života tajemného kmene Bororo, zvyk kuvade, to mě skutečně hodně ovlivnilo. Dokonce jsem kvůli tomu vystudoval zeměměřičtví. Ale teď mě napadá, že i Old Shatterhand byl profesí zeměměřič. Tak možná těch inspirací bylo víc. Vlastně nerad bych zapomněl na méně známého, ale velmi inspirativního českého cestovatele 19. století Čeňka Paclta nebo novodobého polského cestovatele po Jižní Americe Antonia Halika.

—**PLAYBOY:** Přednášíte na Vysoké škole ekonomické. Jak hodnotíte úroveň studentů? Pan profesor Hnilica mi vyprávěl příběh doktoranda, který netušil, jaká je cena másla.

—**SCHÖNFELD:** Občas jsou mezi studenty zvláštní lidé, trochu odtržení od reality a zaměření spíš neprakticky. Zdůrazňuji, že to není hodnocení. Tím chci říct, že obvykle člověk pozná, kdo se nasměřuje do bankovníctví, kdo bude nějakým výkonným manažerem v podnikové sféře a kdo se věnuje spíš teorii. Můžu vás ujistit, že pokud se nějaký student zahlubá do kvantitativní teorie peněz, skutečně nemusí naprosto tušit, kolik stojí máslo.

—**PLAYBOY:** Platí ještě, že ekonomie se studuje proto, že tam není matematika?

—**SCHÖNFELD:** V ekonomii je té matematiky vcelku dost. A kde není matematika, tam nastoupí účetnictví. Zase tak jednoduchý ten svět není.

—**PLAYBOY:** Víím, že v novinářině, případně v právech mají šanci uspět jedinci, kteří školu až tak moc neprožívali, ale dokázali přijít s originální tezí. Je to tak i v ekonomii?

—**SCHÖNFELD:** Pokud myslíte ekonomii jako vědu, tak to platí určitě. V praktické ekonomice je to trochu složitější. Když se řekne právník, má to vcelku dané hranice – je tam advokacie s různorodými specializacemi, je tam nějaký prostor v obchodním právu a také v podnikové sféře a v oblasti třeba neziskového sektoru, pak notářství nebo exekuční úřad. Ale ekonomové jsou ještě rozličnější živočišný druh. Nesporně však v každé z těch mnoha oblastí platí, že kdo je schopný originálních řešení, ten má větší prostor k tomu, aby vynikl a byl úspěšný. Originalita není tak úplně něco, co vás naučí



Jedna věc je, když se člověk rozhodne podnikat na svoje triko a svoje riziko... Jenom upozorňuji, že na jednoho Billa Gatese připadají stovky tisíc nebo spíš miliony nepříliš úspěšných.

vysoká škola. Tam je spíš důležitější, aby vám ji podpořili a hlavně neubili v mateřské škole a na prvním stupni základky.

—**PLAYBOY:** Ve sportu a především v umění platí, že sebevětší dřina nenahradí nedostatek talentu. Co ekonomie?

—**SCHÖNFELD:** Nějakou mírou schopnosti dělat kvalitně praktickou ekonomiku na podnikové úrovni má hodně lidí. Špičkovým krizovým manažerem jich ale může být jen několik málo. Řeknu to takhle: s nějakým základním talentem a schopností pro obor se v dané oblasti, ať je to sport, nebo třeba management, dá při velké pracovitosti velmi kvalitně uspět. Bez pracovitosti možná mimořádný talent zazáří, ale jeho kariéra nakonec dopadne špatně.

—**PLAYBOY:** Dá se míra talentu odhadnout během přednášek?

—**SCHÖNFELD:** Abych řekl pravdu, to tak úplně nevím. Třeba talent být manažerem a řídit oddělení, podnik nebo mít vlastní firmu je strukturovaná věc. To není tak, že stačí být třeba charismatický. Charismatický vůdce, který nepozná hřebík od šroubku, v železárnách asi pohoří. Já na před-

náškách poznám zájem a poznám apatii. Apatický člověk toho v nějaké řídicí funkci zřejmě moc nedokáže. Může ale dělat skvělé finanční analýzy. Takže si nemyslím, že bych měl schopnost kouknout na přednášce do sálu a říct si, támhle vidím talent. Něco víc se pozná na seminářích a z prací studentů.

—**PLAYBOY:** Co říkáte na slogan: Neuč se, život tě naučí.

—**SCHÖNFELD:** Když vám domů přijde instalatér, koukne na armaturu a řekne, že to sice v životě neviděl, ale praxe je nejlepší učitel, jak se budete tvářit? Ale jinak. Jedna věc je, když se člověk rozhodne podnikat na svoje triko a svoje riziko. Tam je jeho rozhodnutí, když se bude učit za pochodu. Riskuje svůj čas, svoje peníze, svoje zklamání. Jenom upozorňuji, že na jednoho Billa Gatese připadají stovky tisíc nebo spíš miliony nepříliš úspěšných. Ale ve chvíli, kdy si najímáte někoho, aby za vás udělal nějakou práci, třeba toho instalatéra, ale stejně to platí pro uložení peněz do banky, tak předpokládáte a chcete, aby ten člověk rozuměl řemeslu a rozuměl financím. Aby se nejdřív učil a pak teprve svoje služby prodával, proto vám nerozmlátí koupelnu a bude vaše peníze investovat v souladu se smlouvou, jakou uzavřete. Samozřejmě zkušenosti jsou skvělá věc a bez nich se neobejdeme, ale když se nabalují na znalosti, je to určitě jistější. ■