

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Παναγής Βουρλούμης

Η σημασία της σωστής διακυβέρνησης. Θεωρία και πράξη

© 2018, Εκδόσεις ΠΟΤΑΜΟΣ & Παναγής Βουρλούμης

Σχεδιασμός εξωφύλλου: Δάφνη Κουγέα

Σελιδοποίηση: Βίβιαν Γιούρη

Εκδόσεις ΠΟΤΑΜΟΣ

Ξενοκράτους 48, 106 76 Αθήνα, τηλ. 210 7231271, fax 210 7254629

www.potamos.com.gr, info@potamos.com.gr

ISBN 978-960-545-104-2

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με οποιονδήποτε τρόπο αναπαραγωγής έργου λόγου ή τέχνης, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης-Παρισιού, που κυρώθηκε με το ν. 100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, σελιδοποίησης, εξωφύλλου και γενικότερα της όλης αισθητικής εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους, σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν. 2121/1993.

ΠΑΝΑΓΗΣ ΒΟΥΡΛΟΥΜΗΣ

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Θεωρία και πράξη



ΑΘΗΝΑ 2018

Από τις Εκδόσεις ΠΟΤΑΜΟΣ κυκλοφορεί:

Παναγής Βουρλούμης

Το ασφαλιστικό με απλά λόγια, 2002

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος	10
ΘΕΩΡΙΑ	15
Έλληνες που δραστηριοποιούνται εκτός συνόρων	17
Banca Bucuresti	23
Διοικώντας μια τράπεζα στην Ελλάδα	29
Κοιτώντας από ψηλά	34
Αλληλεπίδραση	40
Επαναφορά αλληλεπίδρασης	46
Συμπεριφορά	51
Αξιολόγηση ή περί αξιών	59
Διαπραγμάτευση	70
Το επιχειρηματικό σχέδιο	79
Αναδιοργάνωση	83
Διακυβέρνηση	86
ΠΡΑΞΗ	91
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	139
Ένα αναπάντητο ερώτημα	141
Αιτίες κακοδιοίκησης	143
Το Σύνταγμα	157
Επίλογος	167
Παράρτημα	170

Between the idea
And the reality
Between the motion
And the act
Falls the Shadow

T.S. Eliot, *The Hollow Men*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το βιβλίο αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο περιέχει δώδεκα διαλέξεις, οι περισσότερες μεταφρασμένες από τα αγγλικά. Δόθηκαν προς φοιτητές προγραμμάτων MBA του Οικονομικού Πανεπιστημίου και σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και αφορούν θέματα σχετικά με την διοίκηση επιχειρήσεων. Άντλησα το υλικό μου από την πείρα 50 χρόνων εργασίας στην οικονομία, ιδιωτική και δημόσια, σε Ελλάδα και εξωτερικό από διάφορες θέσεις και επίπεδα ευθύνης.

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών έχουν στρέψει την έμφαση προς τις μηχανιστικές πλευρές του επιχειρείν. Η ανάγκη των στελεχών να τρέχουν συνεχώς πίσω από νέους τρόπους συναλλαγής, οργάνωσης και επικοινωνίας δίνει το προβάδισμα μέσα στις επιχειρήσεις σε άτομα που κατέχουν τεχνικές δεξιότητες. Χωρίς να υποτιμώ τη σημασία τους, τέτοιες δεξιότητες δεν προετοιμάζουν τα στελέχη για θέσεις ευθύνης, εκτός αν συνδυάζονται με την κατανόηση κανόνων και συνταγών χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης. Κανόνων που έχουν διαχρονική αξία και εφαρμογή. Μ' αυτούς καταπιάνομαι σε ορισμένες από τις διαλέξεις μου, προσπαθώντας να κεντρίσω το ενδιαφέρον με παραδείγματα από την εμπειρία μου και παραπέμποντας καμιά φορά σε κλασικά κείμενα.

Καθώς απευθύνομαι κυρίως σε νέους, Έλληνες και Ελληνίδες, χρησιμοποιώ παραδείγματα και περιγράφω συνθήκες με τις οποίες είναι οικείοι. Πολύ συχνά προσδιορίζω καταστάσεις κάνοντας αναφορά στο αντίθετό τους, ιδίως αντιπαραθέτοντας τρόπους διοίκησης του δημοσίου με εκείνους του ιδιωτικού τομέα. Είναι ένας βολικός τρόπος να φανεί ανάγλυφα

και κατανοητά η διαφορά ανάμεσα στο σωστό και το λάθος. Η χώρα μας, χωρίς να κατέχει το μονοπώλιο, προσφέρει άπειρες ευκαιρίες για τέτοιες συγκρίσεις και ο πειρασμός να τις χρησιμοποιήσω είναι μεγάλος. Θα κατηγορηθώ βέβαια ότι ανακατεύω στις ομιλίες μου την πολιτική με σκοπό να επηρεάσω τους νέους σπουδαστές. Τέτοια κατηγορία δεν θα με στενοχωρούσε ιδιαίτερα γιατί αυτός ακριβώς είναι ο στόχος μου. Η επιχειρηματική δράση δεν γίνεται «εν κενώ» και ο πολιτικός περίγυρος επηρεάζει αφάνταστα τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση, παντού, και στις οικονομικές μονάδες βέβαια. Αγνοώντας αυτήν την πραγματικότητα θα παραπλανούσα τους σπουδαστές, που σύντομα θα την αντιμετωπίσουν στον επαγγελματικό τους βίο. Είναι μία προετοιμασία που εγώ δεν είχα σ' αυτήν την ηλικία, όταν πίστευα αφελώς ότι το ιδεώδες σύστημα χρηστής διοίκησης είναι ο συνδυασμός δημόσιας ιδιοκτησίας με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, όπως αξιοκρατία, πειθαρχία, διαφάνεια, κίνητρα, κ.λπ. Άρκεσαν μερικοί μήνες στο τιμόνι κρατικής τράπεζας για να καταλάβω ότι η δημόσια ιδιοκτησία εδώ δεν είναι αφηρημένη έννοια και κοινό αγαθό αλλά φέουδο κάποιου πολιτικού, κόμματος, ή συνδικαλιστή που την εκμεταλλεύεται για σκοπούς ξένους προς το δημόσιο συμφέρον. Ίσως υπερβάλλω γιατί βέβαια υπάρχουν εξαιρέσεις, τουλάχιστον στον βαθμό εκμετάλλευσης. Οι εμπειρίες μου εκεί και αλλού με έχουν πείσει απολύτως για την υπεροχή της ιδιωτικής οικονομίας και διαχείρισης στην τήρηση των κανόνων που φέρνουν το βέλτιστο αποτέλεσμα με το χαμηλότερο κόστος οικονομικό και ανθρώπινο-κοινωνικό. Στο περιβάλλον της διεθνοποίησης και του σκληρού ανταγωνισμού ανάμεσα σε κράτη, κατανόηση και ενστερνισμός αυτής της πραγματικότητας έχει υπαρξιακή σημασία για την Ελλάδα.

Το δεύτερο μέρος είναι απόσπασμα από το βιβλίο μου «Εμπειρίες από τον ΟΤΕ», ήδη δημοσιευμένο από τις εκδόσεις ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. Παρουσιάζω ένα παράδειγμα εφαρμογής στην πράξη των αρχών που υποστηρίζω στο πρώτο μέρος.

Οι διαλέξεις δόθηκαν την περίοδο από το 2000 περίπου ως πρόσφατα, οι περισσότερες σε μάθημα του Χαράλαμπου Βλαχούτσικου στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο με τίτλο “Αποτελεσματική Αλληλεπίδραση”, αρκετά ευρύ τίτλο ώστε να επιτρέπει ελεύθερη επιλογή θέματος. Η σειρά των διαλέξεων στο βιβλίο ακολουθεί σε γενικές γραμμές τη χρονιά που δόθηκαν και είναι χαρακτηριστικό πόσο αισιόδοξες είναι οι πρώτες που συμπίπτουν με τις αρχές του αιώνα μας, όταν η οικονομία μας αναπτυσσόταν και επεκτείνετο στα Βαλκάνια και αλλού. Αυτό κράτησε μόνο λίγο για να το διαδεχτεί η χρεοκοπία της χώρας που οφείλεται στο ότι εκείνοι που την κυβερνούν δεν ακολουθούν κανόνες χρηστής διοίκησης. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στο ερώτημα γιατί οι δοκιμασμένοι κανόνες που διέπουν χρηστή διοίκηση δεν εφαρμόζονται όταν πρόκειται για την διακυβέρνηση της χώρας. Το τρίτο μέρος του βιβλίου απαντά αποδίδοντας την κακοδιοίκηση στο πελατειακό σύστημα. Επισημαίνει ορισμένες διατάξεις του Συντάγματος που φέρουν μεγάλη ευθύνη γι’ αυτό και προτείνει την αναθεώρησή τους.

Στο τρίτο μέρος γίνεται εκτενής αναφορά στο βιβλίο «Ένα καινοτόμο Σύνταγμα για την Ελλάδα» που ασχολείται πολύ πιο διεξοδικά με την αναθεώρηση του Συντάγματος.

Αθήνα, 16 Μαρτίου 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την μετάφραση από τα αγγλικά ορισμένων από τα μέρη του βιβλίου με βοήθησε η Αναστασία Μωράκη. Ο Χαράλαμπος Βλαχούτσικος με προέτρεψε να μεταδώσω την εμπειρία μου στους φοιτητές του αναγκάζοντάς με έτσι να την οργανώσω. Η μηνιαία επιθεώρηση *The Athens Review of books* πρωτοδημοσίευσε τα κείμενα για τον ΟΤΕ και την διοίκηση και η εφημερίδα *Καθημερινή* εξέδωσε και διένειμε σε βιβλίο τις εμπειρίες μου στον ΟΤΕ. Τους ευχαριστώ όλους για την στήριξη και προβολή των απόψεών μου στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Για το ριψοκίνδυνο άλμα από τον χώρο του management σε εκείνον της κρατικής διακυβέρνησης με βοήθησε η συμμετοχή μου στην συγγραφή του βιβλίου *Ένα καινοτόμο Σύνταγμα για την Ελλάδα*. Οι οκτώ μήνες τακτικών συναντήσεων με τους Νίκο Αλιβιζάτο, Γιώργο Γεραπετρίτη, Στέφανο Μάνο, Γιάννη Κτιστάκι και Φίλιππο Σπυρόπουλο, ήταν για εμένα ανεκτίμητο σχολείο αλλά και ιδιαίτερα ευχάριστη εμπειρία. Ευχαριστώ την Τατιάνα Καλογεροπούλου που επιμελήθηκε το χειρόγραφο και, τέλος, την Αναστασία Λαμπρία και τον Κώστα Παπαδόπουλο των εκδόσεων «Ποταμός» για τις πολύ χρήσιμες συμβουλές τους.

Θ Ε Ω Π Ι Α

ΕΛΛΗΝΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΕΚΤΟΣ ΣΥΝΟΡΩΝ*

*Μαθήματα από το παρελθόν
και κατευθύνσεις για το μέλλον*

Στη διάρκεια της ζωής μου, ακόμα και της δικής σας αν και είστε νεότεροι από εμένα, έχουμε δει περισσότερες αλλαγές στο περιβάλλον μας από όσες έχει βιώσει η ανθρώπινη φυλή από τους πρώτους ιστορικούς χρόνους. Δεν ήταν όλες οι αλλαγές για καλό και πολλές από αυτές δεν έχουν σχέση με όσα πρόκειται να συζητήσουμε. Εμείς θα ασχοληθούμε με την οικονομία και την Ελλάδα. Για το πώς ορισμένες αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον επηρέασαν και επηρεάζουν την οικονομία και τη θέση της χώρας μας στον κόσμο.

Βολεύει πάντα να ορίζει κανείς ως αρχή μια συμβολική ημερομηνία. Επέλεξα εδώ την πτώση του Τείχους του Βερολίνου. Νομίζω ότι το χίλια εννιακόσια ενενήντα εξυπηρετεί τον σκοπό μας.

Οι τεράστιες αλλαγές που συνέβησαν από τότε στην Ευρώπη και σε ολόκληρο τον κόσμο μπορεί τώρα να φαίνονται απόλυτα φυσικές στους ανθρώπους της ηλικίας σας, που διαθέτουν περιορισμένη εμπειρία του παρελθόντος. Όμως σε μόλις δεκαέξι χρόνια — σχεδόν μισή γενιά — ο κόσμος έγινε αγνώριστος από οικονομική άποψη και η επίπτωση αυτής

* Ομιλία στους συμμετέχοντες στο μάθημα «Η επιχειρηματική δραστηριότητα στις μετά-κομμουνιστικές χώρες των περιοχών των Βαλκανίων και της Μαύρης Θάλασσας», 20/9/2006.

της αλλαγής υπήρξε καθοριστική για την Ελλάδα και τους Έλληνες. Ευκαιρίες ανοίγονται για πρώτη φορά ή ξαναεμφανίζονται και μας προκαλούν να τις αξιοποιήσουμε. Ο κόσμος αλλάζει με τρόπους που ταιριάζουν με τις ικανότητές μας.

Μπορούμε να μάθουμε πολλά μελετώντας την ιστορία μας και τις βασικές δυνάμεις που διαμόρφωσαν τα εθνικά μας χαρακτηριστικά. Η κατακερματισμένη γη, τα φτωχά εδάφη και η θάλασσα, μας μετέτρεψαν από τα πρώτα χρόνια σε έναν λαό ναυτικών και εμπόρων, που είχε μάθει να ξενιτεύεται και που η ανάγκη τον οδηγούσε στο να παίρνει ρίσκα, να τολμά επιχειρηματικά, να προσαρμόζεται και να επιβιώνει.

Σε όλη την ιστορία μας, στην οποία το σύγχρονο Ελληνικό Κράτος καταλαμβάνει ένα μικρό μέρος μόνο, οι Έλληνες επωφελούνταν πάντα από την ελεύθερη διακίνηση, το ελεύθερο εμπόριο, την απουσία περιορισμών. Έως πρόσφατα, η Οθωμανική Αυτοκρατορία, στην οποία ανήκαμε οι περισσότεροι, και οι οικονομικές συνθήκες του «laissez faire» που επικρατούσαν στον κόσμο, ευνοούσαν την οικονομική δραστηριότητα των Ελλήνων και την εγκατάστασή τους σε ξένους τόπους όπως η Μαύρη Θάλασσα, η Αίγυπτος, η Ιταλία, η Αυστρία και οι περιοχές κατά μήκος του Δούναβη. Δεν υπήρχε κάποτε σχεδόν πουθενά στην Ευρώπη κάποιο σημαντικό κέντρο εμπορίου που να μην διαθέτει μια ακμάζουσα ελληνική επιχειρηματική κοινότητα. Τονίζω και πάλι τη λέξη Έλληνες ως κάτι διαφορετικό από το Ελληνικό Κράτος, διότι μέχρι τις αρχές του 20ού αιώνα αρκετά εκατομμύρια Έλληνες ζούσαν εκτός των συνόρων της χώρας.

Το κλείσιμο των συνόρων μετά τον πρώτο, και ακόμη περισσότερο μετά τον δεύτερο, Παγκόσμιο Πόλεμο έπληξε διεθνώς την οικονομική παρουσία των Ελλήνων. Μια αντίστροφη πορεία μάλιστα ξεκίνησε με τον ξεριζωμό των ελληνικών κοινοτήτων που άκμαζαν στην Αίγυπτο, τη Ρουμανία, το Σουδάν και πολλά άλλα μέρη και την εξολόθρευσή τους στη Ρωσία και σε άλλες κομμουνιστικές χώρες. Οι Έλληνες, στην πλειοψηφία τους αστοί, ήταν ξένοι προς τα μαρξιστικά συστήματα που επικρατούσαν και θεωρούνταν συνήθως ταξικοί εχθροί.

Η δραστηριότητα που παρέμενε ανοιχτή στους Έλληνες, αυτή στην οποία μπορούσαν να δείξουν το πραγματικό τους ταλέντο, ήταν η θάλασσα. Εκεί αποδείκνυαν και συνεχίζουν να αποδεικνύουν τις ικανότητές τους.

Ας επιστρέψουμε όμως στο Τείχος του Βερολίνου. Τα γεγονότα που συνδέονται με την κατάρρευση του κομμουνιστικού κόσμου άνοιξαν μεγάλες ευκαιρίες για τους Έλληνες.

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι οι ευκαιρίες υπήρχαν ήδη, καθώς η Ελλάδα αποτελούσε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης επί μία δεκαετία. Δυστυχώς όμως βλέπαμε τη συμμετοχή μας στην ΕΕ περισσότερο από την προοπτική του φτωχού συγγενή. Ελάχιστες επιχειρήσεις τόλμησαν να δραστηριοποιηθούν στη Δυτική Ευρώπη.

Το άνοιγμα των οικονομιών των βόρειων γειτόνων μας ήταν όμως μια ευκαιρία που δεν μπορούσε να χαθεί. Οι οικονομίες μας ήταν συμπληρωματικές. Στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, και ιδιαίτερα στα Βαλκάνια, η Ελλάδα είχε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια περιοχή με ανικανοποίητες βασικές ανάγκες, μέση τεχνολογία, ανεκτικούς καταναλωτές, νομικά και θεσμικά πλαίσια γεμάτα αβεβαιότητα, περιβάλλον που προσέφερε λαμπρό πεδίο για αυτοσχεδιασμό, ένα ταλέντο που οι Έλληνες έχουν αποκτήσει ασχολούμενοι με το δικό τους θεσμικό πλαίσιο.

Δεν πρέπει επίσης να ξεχνάμε ότι η παρουσία του έλληνα επιχειρηματία σε μια ξένη χώρα δεν είναι απειλητική. Δεν υπάρχει αποικιακό παρελθόν ούτε καμία μεγάλη δύναμη πίσω του. Αφομοιώνεται εύκολα στον τόπο όπου βρίσκεται.

Βλέπουμε λοιπόν ότι από το 1990 η συρρίκνωση της ελληνικής οικονομικής παρουσίας στο εξωτερικό αρχίζει να αντιστρέφεται και οι Έλληνες επεκτείνονται εκ νέου σε περιοχές που στο παρελθόν είχαν υπάρξει οικονομικά ενεργοί. Ζούμε επίσης κάτι πολύ απροσδόκητο. Η Ελλάδα εξαγεί περισσότερα κεφάλαια απ' όσα εισάγει. Επενδύουμε στο εξωτερικό περισσότερο από όσο οι ξένοι επενδύουν στην Ελλάδα.

Μπορούμε να χωρίσουμε τα δεκαέξι χρόνια από το 1990 σε τρεις περιόδους, για λόγους ευκολίας και πάλι γιατί τα πράγματα δεν συμβαίνουν μέσα σε τόσο ξεκαθαρισμένα πλαίσια.

Θα ονόμαζα τα πρώτα οκτώ χρόνια, από το 1990 έως περίπου το 1998, *ηρωική εποχή*. Όταν οι επιχειρηματίες δεν είχαν τρόπο να εκτιμήσουν τους πολιτικούς και άλλους κινδύνους και έπρεπε να κάνουν ένα άλμα στο κενό. Μεγάλος αριθμός ανταποκρίθηκε στην πρόκληση, ως επί το πλείστον σε χώρες όπως η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Αλβανία και λιγότερο η Σερβία και η ΠΓΔΜ.

Το θετικό είναι ότι πολλές τέτοιες προσπάθειες χαρακτηρίζονταν από:

- Όραμα
- Στρατηγική άποψη
- Δέσμευση για μακροχρόνια παρουσία
- Διάθεση για επενδύσεις
- Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού υψηλού επιπέδου
- Σεβασμό για τη χώρα υποδοχής
- Διάθεση για μάθηση των τοπικών συνθηκών
- Αναζήτηση αξιόπιστων τοπικών συνεργατών
- Αναβάθμιση του τοπικού εργατικού δυναμικού

Και το αρνητικό, ότι αρκετές από τις πρώτες προσπάθειες χαρακτηρίζονταν από:

- Βραχυπρόθεσμη προσέγγιση
- Ερασιτεχνισμό
- Εκμεταλλευτική νοοτροπία
- Διεφθαρμένες πρακτικές, συνεργασίες με ανυπόληπτους τοπικούς παράγοντες
- Υποτίμηση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων
- Καιροσκοπία
- Αναποφασιστικότητα

Πολλές προσπάθειες συνδύαζαν τόσο θετικά όσο και αρνητικά χαρακτηριστικά, όμως τα θετικά επικράτησαν.

Η περίοδος εκείνη ήταν σκληρή, συναρπαστική και επικίνδυνη. Εκ των υστέρων, μπορεί να δει κανείς ότι υπάρχει ένα υψηλό ποσοστό επιβίωσης μεταξύ όσων πήγαν νωρίς. Πολλές εταιρείες που ξεκίνησαν με καιροσκοπικές διαθέσεις ρίζωσαν και μετατράπηκαν σε σοβαρές επιχειρήσεις και γενικά οι Έλληνες απέδειξαν ότι ήταν πρόθυμοι να μάθουν από τα λάθη τους. Η προσπάθεια πέτυχε και έδωσε στον επιχειρηματικό μας κόσμο αίσθηση αυτοπεποίθησης που έλειπε πριν.

Εκτός από το φαινόμενο της *έλξης*, και λέγοντας *έλξη* εννοώ την προσέλκυση από οικονομίες πεινασμένες για επιχειρηματική δραστηριότητα — ένα κενό το οποίο επενδυτές από άλλα κράτη πιο εξελιγμένα δεν τόλμησαν να εξερευνήσουν λόγω του πολιτικού κινδύνου — υπήρχε επίσης ένα φαινόμενο *ώθησης*. Ο σοσιαλισμός που επικρατούσε στην Ελλάδα κατά το μεγαλύτερο μέρος των δεκαετιών του 1980 και του 1990 μετέτρεψε τη χώρα σε μια οικονομία με υψηλό κόστος και χαμηλή παραγωγικότητα. Πολλά από τα κίνητρα των ελληνικών επιχειρήσεων που πήγαν στα Βαλκάνια ήταν και παραμένουν αμυντικά, με στόχο τη διατήρηση αγορών και διοχέτευση ζωτικότητας που η μικρή και σοσιαλιστική Ελλάδα δεν χωρεί και συχνά τιμωρεί.

Τη δεύτερη περίοδο της εξάπλωσης της παρουσίας μας στο εξωτερικό μπορούμε να την αποκαλέσουμε *περίοδο απόδοσης των επενδύσεων*. Τότε δρέψαμε τα οφέλη της αρχικής ανάληψης κινδύνων. Και αυτά ήταν πολλά, όμως η συγκεκριμένη περίοδος πλησιάζει σήμερα στο τέλος της. Η επιτυχία προσελκύει τους ανταγωνιστές. Μπαίνουμε τώρα στην τρίτη περίοδο, την *εποχή του ανταγωνισμού*. Οι γείτονες χώρες του βορρά έχουν πλέον «ομαλοποιηθεί». Δεν θεωρούνται πολιτικά επικίνδυνες, το βιοτικό επίπεδο έχει ανέβει, υπάρχουν νόμοι που ρυθμίζουν τις επενδύσεις και την επιχειρηματική δραστηριότητα, και η διακυβέρνησή τους είναι πιο ομαλή.

Ο ανταγωνισμός έρχεται πλέον από το εσωτερικό των χωρών υποδοχής, καθώς οι πολίτες τους εξοικειώνονται όλο και περισσότερο με τις σύγχρονες επιχειρηματικές μεθόδους ενώ ταυτόχρονα συσσωρεύεται κεφάλαιο που ελέγχεται τοπικά. Έρχεται επίσης και από το εξωτερικό, καθώς ισχυροί όμιλοι από την Ευρώπη, τις Ηνωμένες Πολιτείες και αλλού, ακόμη και από την Κίνα, διεισδύουν στις συγκεκριμένες αγορές. Το πεδίο είναι τώρα ανοιχτό και οι εταιρείες που θα επιβιώσουν και θα κερδίσουν θα πρέπει να είναι κορυφαίες από πλευράς παραγωγικότητας και οργάνωσης, να διαθέτουν αφθονία πόρων, ικανό, αφοσιωμένο και δραστήριο προσωπικό, σωστές στρατηγικές και σύγχρονες τεχνολογίες.

Το πάρτι για τον Έλληνα στα Βαλκάνια έχει τελειώσει, όμως πολλές από τις εταιρείες μας έχουν εδραιωθεί εκεί και θα συνεχίσουν να πηγαίνουν καλά. Πάντα θα υπάρχουν νέες ευκαιρίες και, γιατί όχι, και αλλού. Η παγκοσμιοποίηση, μια μη αναστρέψιμη διαδικασία, έχει ανοίξει ευκαιρίες σε ολόκληρο — ή σχεδόν ολόκληρο — τον κόσμο και η εμπειρία που απέκτησαν πολλές εταιρείες μας στις γείτονες χώρες μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά, όπου υπάρχει κάποιο όφελος προς εκμετάλλευση.

«Τέταρτη φάση», γραμμένη αργότερα

Λίγα χρόνια μετά την έναρξη της κρίσης τα Ελληνικά συμφέροντα στις γειτονικές χώρες κινδυνεύουν. Ιδίως οι τράπεζες. Ασκείται πίεση από τους δανειστές μας να πουληθούν για να μπαλώσουν τρύπες στις εδώ μητρικές. Η πίεση υποκρύπτει επιθυμίες ανταγωνιστών να τις βγάλουν από το παιχνίδι και να τις αγοράσουν φθηνά. Πιστεύω ότι θα πρέπει να αντισταθούμε πρώτον γιατί τα χρήματα που τυχόν θα προκύψουν από τις πωλήσεις θα κάνουν ελάχιστη διαφορά στα προβλήματα των εδώ συστημικών τραπεζών και δεύτερον γιατί μας ζητούν να θυσιάσουμε το προϊόν μιας προσπάθειας που δεν μπορεί να επαναληφθεί και που δίνει στη χώρα μας αυτό που ονομάζεται soft power.

BANCA BUCURESTI*

Aπό το 1994 έως το 2000 διετέλεσα Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Banca Bucuresti, που αργότερα μετονομάστηκε σε Alpha Bank Romania.

Συγχρόνως ήμουν Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Alpha Finance, της Alpha Αμοιβαία Κεφάλαια, όπως και Εντεταλμένος Σύμβουλος της Alpha Bank και ορισμένων άλλων εταιρειών. Όλα ξεκίνησαν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και από όλα τα παιδιά μου η Banca Bucuresti ήταν το πιο δύσκολο αλλά και εκείνο που μου πρόσφερε τη μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Σπάνια σκεφτόμαστε το παρόν με ιστορικούς όρους, είμαστε πολύ απασχολημένοι με το να το ζούμε. Ωστόσο, οι μελλοντικές γενιές θα θεωρούν την εποχή μας ως μια από τις πιο συναρπαστικές περιόδους της ιστορίας — ή τουλάχιστον της ελληνικής οικονομικής ιστορίας.

Σκεφτείτε την Ελλάδα το 1990. Οι εταιρείες με δραστηριότητες στο εξωτερικό θα μπορούσαν να μετριοούνται στα δάχτυλα του ενός χεριού. Βόρεια των συνόρων μας θα μπορούσε κάλλιστα να βρίσκεται το Θιβέτ.

* Ομιλία στο ALBA («Εργαστήριο Ελευθέρων Σπουδών Στελεχών Επιχειρήσεων»), 2003.

Από τότε και σε διάστημα μικρότερο των δεκαπέντε ετών δραστηριοποιήθηκαν πάνω από χίλιες επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων στα Βαλκάνια, ιδιαίτερα στη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, την Αλβανία και τα Σκόπια. Μερικές ομολογουμένως μικρές, αλλά και πολλές αρκετά μεγάλες. Σχεδόν κανένας μεγάλος ελληνικός επιχειρηματικός όμιλος δεν λείπει πια από εκεί. Χιλιάδες Έλληνες ταξιδεύουν σε διάφορες πόλεις βόρεια των συνόρων μας και πολλοί αρχίζουν να ριζώνουν.

Από την αρχή της ιστορίας μας, οι Έλληνες αναζητήσαμε ευκαιρίες πέρα από τα σύνορά μας. Είμαστε έμποροι και ναυτικοί και βγάζαμε πάντα τον καλύτερό μας εαυτό όταν τα σύνορα ήταν ανοιχτά.

Η κατάρρευση της σοβιετικής αυτοκρατορίας άνοιξε τα σύνορα μιας τεράστιας περιοχής. Για μας και για άλλους. Ωστόσο, για μας ήταν μια περιοχή με την οποία είχαμε ισχυρούς ιστορικούς και πολιτιστικούς δεσμούς. Αποτελούσε μεγάλη ευκαιρία και αντεπεξήλθαμε με επιτυχία στην πρόκληση.

Λαμβάνοντας υπόψη το μικρό μέγεθος της οικονομίας μας, τους περιορισμένους πόρους σε ανθρώπους και χρήματα και την έλλειψη εμπειρίας στη διοίκηση επιχειρήσεων στο εξωτερικό, τα έχουμε καταφέρει καλά και αυτό είναι μόνο η αρχή.

Έχετε όλοι διαβάσει τη μελέτη του Χάρβαρντ για τη Banca Bucuresti*. Θα προσπαθήσω, στο σύντομο χρονικό διάστημα που διαθέτω, να σας πω την ίδια ιστορία από μια κάπως διαφορετική οπτική γωνία.

Στην Alpha Finance, ήδη από το 1990, επικρατούσε έντονα η αίσθηση ότι έπρεπε κάτι να κάνουμε σε κάποιο μέρος της

* Η Μελέτη έγινε από την Laura Bures, υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας Debora Spar, περισσότερο για να χρησιμοποιηθεί ως βάση για συζήτηση στην τάξη παρά για να αναδείξει την αποτελεσματική ή μη διαχείριση της τράπεζας. Βασίζεται σε μια πρωτότυπη έρευνα της Mareva Grabowski και του Κωνσταντίνου Γκλαβά, απόφοιτου του προγράμματος MBA το 1996.

αχανούς περιοχής βόρεια των συνόρων μας. Ωστόσο, για να χρησιμοποιήσω μια έκφραση που συνηθίζεται πολύ, δεν διαθέταμε «οδικό χάρτη».

Γιατί επιλέξαμε τη Ρουμανία; Για τους λόγους που αναφέρονται στη μελέτη του Χάρβαρντ. Για το μέγεθος της χώρας, τις καλές πολιτικές σχέσεις, κ.λπ. Αλλά κυρίως διότι είχα βρεθεί εκεί πολλές φορές στο παρελθόν και είχα έναν πολύ στενό φίλο, ελληνο-ρουμάνο, που κυριολεκτικά με παρέσυρε εκεί.

Ξεκινήσαμε να φτιάξουμε μια τράπεζα; Όχι. Πήραμε μέρος σε έναν διαγωνισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να γίνουμε σύμβουλοι της Ρουμανικής κυβέρνησης στην ιδιωτικοποίηση της οικονομίας τους. Τυπική περίπτωση του μονόφθαλμου που θέλει να οδηγήσει τους τυφλούς. Το εγχείρημα απαιτούσε πολλή δουλειά και εκτός αυτού είχα να αντιμετωπίσω ένα είδος εξέγερσης στην Alpha Finance. Κάποιοι συνάδελφοι το θεωρούσαν όλο αυτό μια τρέλα.

Όπως ήταν αναμενόμενο δεν πήραμε την δουλειά, όμως αποκομίσαμε γνώσεις που αποδείχθηκαν πολύτιμες. Καταφέραμε επίσης να γνωρίσουμε ανθρώπους στη ρουμανική διοίκηση.

Έτσι αποφασίσαμε να πάμε εκεί και να ξεκινήσουμε την Τράπεζά μας. Επρόκειτο για άλμα στο κενό; Έως έναν βαθμό, ναι. Μπορεί κάποιος να μελετά ένα άλμα, όμως να μένει ακίνητος στη θέση του. Η αποφασίζει ότι δεν μπορεί να περιμένει άλλο και να κάνει το μεγάλο βήμα. Κάποιοι ίσως το δουν ως μια επιχειρηματική απόφαση που δεν διδάσκεται στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων. Άλλοι ίσως το θεωρήσουν ρομαντικό ή ανόητο. Προσωπικά πιστεύω ότι οι καλύτερες αποφάσεις είναι εκείνες που λαμβάνονται με κίνητρα που δεν είναι μόνον χρηματικά. Πρέπει να υπάρχει κάποιο στοιχείο περιπέτειας και ευχαρίστησης. Και υπερηφάνειας στο να δοκιμάζει κανείς κάτι νέο και δύσκολο σε μια χώρα διαφορετική από τη δική του. Άλλωστε, η Alpha Finance πήγαινε καλά και ήταν ένα ρίσκο που μπορούσαμε να αναλάβουμε.

Έρχομαι τώρα σε κάποια ζητήματα που αφορούν την μορφή του εγχειρήματος.

Γιατί τράπεζα; Είμαστε τραπεζίτες και αυτό γνωρίζαμε καλύτερα. Είναι πάντα προτιμότερο να κάνει κανείς αυτό που γνωρίζει.

Τι είδους τράπεζα; Η εύκολη λύση θα ήταν να δημιουργήσουμε ένα υποκατάστημα της Alpha. Μια ασφαλής αλλά μέτρια επιλογή. Απορρίψαμε επίσης την αγορά μιας κρατικής τράπεζας. Πολυάριθμο προσωπικό, κακή οικονομική κατάσταση — αναξιόπιστα στοιχεία. Επιλέξαμε την δυσκολότερη λύση. Να ξεκινήσουμε μια νέα τράπεζα, το πρώτο τέτοιο εγχείρημα στη Ρουμανία μετά την πτώση του Τσαουσέσκου.

Θα προχωρούσαμε μόνοι μας ή θα βάζαμε συνεταιίρους; Δεδομένων των συνθηκών «άγριας δύσης» που επικρατούσαν στη Ρουμανία στις αρχές της δεκαετίας του 1990, αποφασίσαμε να συνεταιριστούμε με την ΕΤΑΑ*. Προτιμήσαμε να υποστούμε την γραφειοκρατία τους προκειμένου να εξασφαλίσουμε πολιτική προστασία. Μια σωστή απόφαση για τότε, όπως αποδείχθηκε. Φέραμε επίσης ως συνεργάτες ορισμένους έλληνες επιχειρηματίες με συμφέροντα στη Ρουμανία. Σήμερα δεν θα το έκανα. Βασικά εκμεταλλεύθηκαν τα οφέλη χωρίς να βοηθήσουν ουσιαστικά.

Οι σχέσεις με τις αρχές της χώρας. Καθώς ήμασταν οι πρώτοι που τολμήσαμε να στήσουμε μια τράπεζα, εισπράξαμε ένα θερμό καλωσόρισμα. Σε λόγια και σε πράξεις. Ειδικά από την Κεντρική Τράπεζα, που μας χρησιμοποίησε ως παράδειγμα. Προσπαθήσαμε να διατηρούμε μια αυστηρά επαγγελματική στάση και δεν σκεφθήκαμε ποτέ να κάνουμε συμβιβασμούς.

Η Alpha Bank ήταν ο κύριος μέτοχος, όμως το έργο το διαχειριζόταν εξ ολοκλήρου η Alpha Finance. Μέχρι εκείνη τη

* Ευρωπαϊκή Τράπεζα για την Ανασυγκρότηση και την Ανάπτυξη. Ένα διεθνές χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που δημιουργήθηκε μετά την κατάρρευση της ΕΣΣΔ για να βοηθήσει την ανάπτυξη στο πρώην σοβιετικό μπλοκ.

στιγμή η Alpha Bank δεν διέθετε καμία εμπειρία στο εξωτερικό και παρόλο που είχε όλη τη διάθεση, δεν ήξερε ποιος ήταν ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπίσει το νέο εγχείρημα. Επιλέχθηκε ένα ουδέτερο όνομα, Banca Bucuresti, με προοπτική να αλλάξει σε Alpha αν τα πράγματα πήγαιναν καλά. Ένδειξη για την όχι και τόσο μεγάλη εμπιστοσύνη που υπήρχε ως προς το εγχείρημα. Όπως και άλλες ελληνικές τράπεζες, η Alpha διέθετε τότε λίγους ταλαντούχους ανθρώπους με γνώση αγγλικών και είχε την τάση να ξεφορτώνει στην Banca Bucuresti τους ανεπιθύμητους, που έβλεπαν τη Ρουμανία ως εξορία.

Για εσάς που μελετάτε αυτά τα θέματα, είναι σημαντικό να τονιστεί η σημασία των σχέσεων μεταξύ της έδρας μιας επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό. Είναι απαραίτητο, παράλληλα με τη λειτουργία της επιχείρησης εκτός συνόρων, να δημιουργείται στην έδρα ένα τμήμα που να παρακολουθεί, καθοδηγεί και μεριμνά για το εκπαιδευμένο προσωπικό. Στην περίπτωσή μας, σαν πρωτοπόροι που ήμασταν, μάθαμε από τα λάθη μας. Οι υπερβολικοί έλεγχοι από την έδρα μπορούν να στραγγαλίσουν μια ξένη θυγατρική αλλά συγχρόνως χρειάζεται έλεγχος και ενημέρωση. Απαιτείται χρόνος για να χτιστεί μια «πολυεθνική κουλτούρα και τεχνογνωσία», να αναπτυχθούν οι κατάλληλες διαδικασίες και εκπαιδευτούν στελέχη.

Η δημιουργία ενός εργοστασίου που κατασκευάζει σύρμα ή κονσέρβες για ντομάτες, είναι σχετικά απλή. Το προϊόν υπαγορεύει τις διαδικασίες, το είδος των ανθρώπων που χρειάζεται, το μάρκετινγκ, κ.λπ. Μια τράπεζα είναι πιο σύνθετη υπόθεση. Οι λάθος επιλογές μπορούν να στραφούν εναντίον σου. Η τράπεζα είναι μια επιχείρηση που βασίζεται απόλυτα στους ανθρώπους.

Θα μπορούσα να μιλάω ώρες για τα προβλήματά μας με διάφορες γραφικές προσωπικότητες, Έλληνες ή Ρουμάνους που πέρασαν από την Banca Bucuresti. Κάποια στιγμή σκέφτηκα σοβαρά να προσλάβω Ιρλανδούς.

Στο τέλος του πρώτου χρόνου χρειάστηκε να απολύσουμε τον Διευθύνοντα Σύμβουλο στη Ρουμανία και τους εννέα από τους δέκα διευθυντές υποκαταστημάτων. Όπως επίσης τον υπεύθυνο του Τμήματος Πιστώσεων. Εάν προκύπτει ένα μάθημα από αυτά, είναι ότι σε θέματα προσωπικού πρέπει να ενεργείς γρήγορα και να είσαι αδίστακτος. Ένα πλεονέκτημα των βόρειων γειτόνων μας είναι ότι εκεί η ανικανότητα δεν προστατεύεται θεσμικά όπως στην Ελλάδα. Χρειάστηκε επίσης να στείλω πίσω στην Ελλάδα αρκετούς από τους συμπατριώτες μας. Προς μεγάλη ανακούφισή τους, από ό,τι υποπτεύομαι.

Το να ασχοληθεί κανείς με τον τραπεζικό κλάδο σε μια χώρα όπου οι περισσότεροι πελάτες δεν διαθέτουν οικονομικές καταστάσεις χρειάζεται ιδιαίτερο θάρρος. Όταν ανοίξαμε τις πόρτες μας δεν είχαμε καθόλου σκεφτεί το είδος των επιχειρήσεων όπου θα ειδικεύομασταν. Απλώς αρχίσαμε να δανείζουμε χρήματα εκεί όπου μπορούσαμε να αισθανθούμε κάπως ασφαλείς. Το πρώτο διάστημα, μέχρι να μάθουμε πώς λειτουργούν τα πράγματα, ήταν σκέτη αγωνία. Τελικά αφήσαμε την αγορά να μας πάει εκεί όπου ήθελε — ως επί το πλείστον σε απλά δάνεια που ταίριαζαν στο στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας. Καθώς ήμασταν οι πρώτοι προσελκύσαμε την αφρόκρεμα των ελληνικών και ξένων εταιρειών που ξεκινούσαν δραστηριότητα στη Ρουμανία. Γρήγορες αποφάσεις, καλή και φιλική εξυπηρέτηση. Καμία διάκριση μεταξύ ελλήνων και ρουμάνων πελατών.

Η διαδρομή δεν ήταν εύκολη. Όταν ανοίξαμε, το δολάριο ισοδυναμούσε με 800 Lei, ενώ όταν έφυγα, αν θυμάμαι καλά, με πάνω από 25.000. Επιβιώσαμε από μια μεγάλη οικονομική κρίση και από συχνές αλλαγές στη φορολογία και τη νομοθεσία. Είχαμε την ικανοποίηση να δούμε πολλούς από τους ανταγωνιστές μας να χρεοκοπούν. Η Banca Bucuresti έφερε κέρδη από τον πρώτο χρόνο. Άλλαξε όνομα σε Alpha Bank Romania και συνεχίζει να παραμένει ισχυρή.

ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*

Κάποιες βασικές αρχές της χρηστής διαχείρισης είναι καθολικές και ισχύουν για τον τραπεζικό κλάδο, τη βιομηχανία, το εμπόριο — στην πραγματικότητα για τα πάντα. Όποιος φιλοδοξεί να βρεθεί σε μη κληρονομημένη ανώτερη διοικητική θέση θα πρέπει ιδανικά να διαθέτει τα ακόλουθα πέντε στοιχεία:

Πείρα: Ο ηγετικός ρόλος σε μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι το τελευταίο βήμα σε μια επιτυχημένη καριέρα. Έως τότε το διευθυντικό στέλεχος έχει αποκτήσει την ωριμότητα και τις ικανότητες να αντιμετωπίζει κρίσεις και σύνθετες ανθρωπινες καταστάσεις. Μην συγχέετε την «πείρα» με την τεχνογνωσία, η οποία είναι χρήσιμη και επιθυμητή, όμως δεν είναι εξίσου σημαντική.

Οργάνωση: Πολλοί μπερδεύουν την αποτελεσματικότητα με τις ατελείωτες συναντήσεις και τις πολλές ώρες δουλειάς. Ένα ανώτατο διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να έχει την ικανότητα να οργανώνει το χρόνο του/της, προκειμένου να είναι

* Βασίζεται σε μια διάλεξη που δόθηκε στην ελληνική γλώσσα σε μια ομάδα από επίδοξους τραπεζίτες. Την εποχή εκείνη, το μεγαλύτερο μέρος του τραπεζικού συστήματος ελεγχόταν από το κράτος. Στα επόμενα χρόνια πέρασε στον ιδιωτικό τομέα, αλλά από το 2015 έχει τεθεί κάτω από μικτό έλεγχο από δανειστές και κράτος.