

ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ Η ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ Η ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ Η Ε



**Θεόδωρος Καρατζάς (1930-2004)**

Ο Θεόδωρος Καρατζάς διετέλεσε διοικητής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος από το 1996 έως το θάνατό του, το 2004

Ζούμε σε περίοδο αποκορύφωσης της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση, παρά το γεγονός ότι καλύπτει όλες τις εκφάνσεις της κοινωνίας, είναι εξαιρετικά ισχυρή στην οικονομία, απ' όπου και ξεκίνησε. Η ελληνική επιχείρηση και η επιχειρηματικότητα πρέπει ταχύτατα να συγκλίνουν με τις επιχειρήσεις εκείνες στα διάφορα μέρη του κόσμου που οδηγούν τις εξελίξεις. Αυτό απαιτεί επανατοποθέτηση μπροστά στις προκλήσεις των καιρών, με εγκατάλειψη της παλαιάς νοοτροπίας που διαμορφώθηκε στο πλαίσιο της κλειστής οικονομίας και της κρατικής προστασίας. Η επιταγή του ανταγωνισμού είναι η ραγδαία αύξηση της αποτελεσματικότητας και γενικά της απόδοσης που μπορεί να προέλθει μόνο από μια λειτουργικότητα που χαρακτηρίζεται από σχεδιασμό, συντονισμό και τόλμη. Η ελληνική επιχείρηση απαντά ή πρέπει να απαντήσει σε αυτή την πρόκληση βασισμένη σε τρεις άξονες:

- Νέα επιχειρηματική φιλοσοφία.
- Μεγέθυνση.
- Εξωστρέφεια.

Έως τις αρχές της δεκαετίας του '80 η μέση ελληνική επιχείρηση λειτουργούσε σε ένα μάλλον στατικό, προστατευμένο περιβάλλον αγοράς. Η μέση επιχείρηση ήταν μικρού μεγέθους και με περιορισμένες επιχειρησιακές ανάγκες αλλά και δυνατότητες. Το στίλ διαχείρισης ήταν ιδιαίτερα συγκεντρωτικό, με το υπαλληλικό προσωπικό να ασκεί εκτελεστικές κυρίως αρμοδιότητες. Η επιχείρηση ήταν συχνά καχύποπτη απέναντι σε συνεργασία με τρίτους. Η κύρια έμφαση δινόταν στον έλεγχο, δευτερευόντως στην ανάπτυξη, που ούτως ή άλλως, από ένα σημείο και έπειτα, ήταν ανέφικτη, εξαιτίας της ίδιας της δομής της ελληνικής οικονομίας.

Ο πολυεθνικός ανταγωνισμός, είτε μέσω της επιτόπιας παραγωγής είτε μέσω της εισαγωγής και της διανομής αδασολόγητων πλέον προϊόντων, απείλησε με εξαφάνιση σωρεία ελληνικών επιχειρήσεων, κάνοντας χρήση ανώτερων επιχειρησιακών λειτουργιών που υλοποιούνται από συγκροτημένα στελέχη με αυξημένο βαθμό αυτονομίας.

Αυτές οι ελληνικές επιχειρήσεις που διέθεταν οξυμμένα αντανακλαστικά

# ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΙΔΡΥΘΕΙΣΑ ΤΩ 1841

Κεφάλαιον Μετοχικόν και Ἀποθεματικόν Δραχ. 1.205.000.000

Καταθέσεις (τῆ 30ῆ Ἰουνίου 1939) » 10.665.000.000

ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

ΑΛΕΞ. Γ. ΚΟΡΙΖΗΣ

## Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Δέχεται καταθέσεις πάσης φύσεως εἰς δραχμαίς.

Ἀγορεύει καὶ πωλεῖ μετοχάς καὶ ὁμολογίας εἰς τὸ ἔν Ἀθήναις Χρηματιστήριον διὰ λογαριασμὸν τρίτων.

Παρέχει δάνεια ἐπὶ ἐνεχύρῳ δημοσίων χρεωγράφων, μετοχῶν καὶ ὁμολογιῶν ἑταιρειῶν.

Δέχεται πρὸς φύλαξιν χρηματογύραφα παντὸς εἵδους.

Ἐκμισθοὶ χρηματοκιβώτια πρὸς φύλαξιν τίτλων καὶ τιμαλφῶν ἀντικειμένων.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ Εἰς ὅλην τὴν ἐλλάδα  
ἀνταποκρίται εἰς ὅλας τὰς χώρας τοῦ ἐξωτερικοῦ

ΠΑΣΗΣ ΦΥΣΕΩΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΙ ΥΠΟ ΔΙΑΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑΣ ΟΡΟΥΣ

Βιομηχανική καταχώριση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος στη Βιομηχανική Επιθεώρηση όταν διοικητής ήταν ο Αλέξανδρος Κορίζης (Αύγουστος 1939)

άρχισαν σταδιακά να ενισχύονται με την πρόσληψη στελεχών, συχνά με εμπειρία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που τις απειλούσαν, προσαρμόζοντας τη νοοτροπία τους έτσι ώστε να μπορέσουν να αφομοιώσουν επιτυχώς αυτά τα στελέχη και την τεχνογνωσία τους. Εν μέρει αυτή η προσαρμογή προήλθε από τη νέα επιχειρηματική φιλοσοφία που υιοθέτησαν επιχειρηματίες γνώστες των τάσεων που κυριαρχούν στις διεθνείς αγορές. Με αυτό τον τρόπο, σειρά επιχειρήσεων απέκτησε την απαραίτητα σύγχρονη επιχειρησιακή λογική και συμπεριφορά.

Στη συνέχεια, η κεφαλαιαγορά προσέδωσε κίνητρο στον επιχειρηματία να αναζητήσει αυτές τις συνεργασίες, μέσα και έξω από την επιχείρηση, που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν χρηματιστηριακές υπεραξίες μέσω της αυξημένης απόδοσης. Οι συνεργασίες συμπεριλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα που καλύπτει από την αμοιβή του προσωπικού με μετοχές, μέσω μιας αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, έως την εξαγορά μιας μειοψηφικής ή πλειοψηφικής συμμετοχής από μια άλλη εταιρεία.

Οι πιο δυναμικές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει σήμερα νέα επιχειρηματική φιλοσοφία, καθώς και το απαραίτητο μέγεθος για την υλοποίησή της. Το έχουν καταφέρει, φέρνοντας νέους ανθρώπους, διευρύνοντας τον κύκλο και το βάθος των συνεργασιών τους και ενισχύοντας την

κεφαλαιουχική βάση τους. Με τη βοήθεια και τα κίνητρα που παρέχει η κεφαλαιαγορά έχουν εδραιώσει τη διαφάνειά τους, βελτιώνοντας έτσι την ικανότητα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών, καθώς και μετατρέποντας πολλές φορές τον εργαζόμενο σε μέτοχο, με όλες τις θετικές επιδράσεις που μπορεί να έχει κάτι τέτοιο για την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Η ανάδειξη επιχειρηματικών ευκαιριών στις αγορές της περιφέρειας (Βαλκάνια, Μέση Ανατολή) έχει με τη σειρά της εντείνει την ανάγκη για αποκεντρωμένο μανάτζμεντ στο πλαίσιο αναβαθμισμένων επιχειρησιακών δυνατοτήτων διοίκησης και ελέγχου. Η διεθνοποίηση, η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε ιδιόμορφες δύσκολες αγορές απαιτούν ακόμη περισσότερο τη συμβολή του στελέχους στην επιλογή και στην ανάληψη κινδύνων της ελληνικής επιχείρησης. Οι ισχυρότερες από τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν αναπτυχθεί στην περιοχή έχουν βασιστεί, λοιπόν, στη στελεχική και όχι στην προσωποπαγή δράση —και το έχουν κάνει με δύο τρόπους: πρώτον, επιλέγοντας τους κατάλληλους ανθρώπους γι' αυτές τις αγορές και αποδίδοντάς τους την απαραίτητη αυτονομία· δεύτερον, εγκαθιστώντας τις απαραίτητες στελεχικές υποδομές και λειτουργίες στο κέντρο, στην Αθήνα, στη Θεσσαλονίκη, για να μπορέσουν να υποστηρίξουν και, βεβαίως, να ελέγξουν τις νέες μονάδες στις αγορές της γεωγραφικής μας περιφέρειας. Οι αγορές της περιφέρειας, που χαρακτηρίζονται από πολλαπλές ευκαιρίες αλλά και μεγάλες διακυμάνσεις όσον αφορά τη ζή-

τηση προϊόντων, έχουν τονίσει ακόμη περισσότερο την ανάγκη των επιχειρηματικών συμμαχιών, καθώς και του μεγέθους. Οι συμμαχίες είναι απαραίτητες για την ταχεία απόκτηση τεχνογνωσίας, χωρίς την οποία δεν μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις διαθέσιμες σε αυτήν ευκαιρίες. Το μέγεθος είναι απαραίτητο, διότι προσδίδει αντοχή και διάρκεια, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να αντέξει μια κρίση, διατηρώντας την τοποθέτησή της στην αγορά όταν έρθει η ανάκαμψη.

Εν καταλήξει, αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν εισαγάγει μια νέα επιχειρηματική φιλοσοφία που βασίζεται στη συγκροτημένη, σύγχρονη λειτουργία, έχουν ενισχύσει την κεφαλαιουχική βάση τους και έχουν προβεί συχνά στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.

Η προσέγγιση αυτή, εάν αποδείχθηκε αναγκαία για την επιβίωση στην ελληνική αγορά, δικαιώθηκε και από την εξασφάλιση της ανάπτυξης στις αγορές της περιφέρειάς μας. Τα παραδείγματα υπάρχουν, τα απαραίτητα μέσα και οι μέθοδοι είναι γνωστά και διαθέσιμα. Δεν μένει παρά και άλλες εκ των επιχειρήσεών μας να ακολουθήσουν αυτό το δρόμο, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ευημερία μας στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Θεόδωρος Καρατζάς  
[από την 1η έκδοση, Νοέμβριος 1999]