

Παγκόσμια Έρευνα της PwC για τους CEOs - 2011

2^η Μελέτη για την Ελλάδα

Αλλαγή στρατηγικής,
οργανωτική
αναδιάρθρωση αλλά
και απαίτηση για ένα
αποτελεσματικότερο
κράτος

Περιεχόμενα

Εισαγωγικό σημείωμα	5
1. Η ανησυχία για το οικονομικό περιβάλλον εντείνεται	6
Οι μεγαλύτερες απειλές για την ανάπτυξη	8
Έλλειψη εμπιστοσύνης στο κράτος	12
Φορολογία και τάσεις κρατικού προστατευτισμού	13
2. Αναθεώρηση στρατηγικής, ανθρώπινο δυναμικό και ευκαιρίες ανάπτυξης	15
Ευμετάβλητο περιβάλλον - ευέλικτη στρατηγική	15
Επικείμενες αλλαγές	16
Λειτουργική αναδιάρθρωση	18
Ανθρώπινο Δυναμικό: Επένδυση στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης	18
Το μεγάλο ζήτημα της ανεργίας στον ιδιωτικό τομέα	20
Ευκαιρίες ανάπτυξης	21
Πού βλέπουν επενδυτικές ευκαιρίες οι CEOs στη Δυτική Ευρώπη και στην Ευρωζώνη	24
3. Απόψεις των CEOs από άλλες χώρες της Ευρωζώνης	25
Γερμανία	25
Ισπανία	26
Ιταλία	26
Κύπρος	27
4. Ο ιδιωτικός τομέας, απαραίτητος μοχλός ανάπτυξης της χώρας	29
5. Συνέντευξη: Δημήτρης Παπαλεξόπουλος, CEO, Όμιλος TITAN	30
Η ταυτότητα της έρευνας	38
Στοιχεία επικοινωνίας	38



Εισαγωγικό σημείωμα



Κατ' αρχήν, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλα τα ανώτατα στελέχη που μας τίμησαν με τη συμμετοχή τους και μας έστειλαν τα σχόλιά τους.

Η PwC, στο πλαίσιο της ετήσιας παγκόσμιας έρευνάς της για τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη (CEOs), διεξήγαγε, για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, μελέτη ειδικά για την Ελλάδα.

Φέτος το ενδιαφέρον της ελληνικής αγοράς για τη μελέτη ήταν ακόμα πιο έντονο και ως εκ τούτου η συμμετοχή κορυφαίων εκπροσώπων μερικών από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οργανισμούς της χώρας μας ήταν μεγαλύτερη.

Η οικονομική κρίση έφερε στην επιφάνεια αδυναμίες. Κατά συνέπεια, ανάγκασε τους CEOs να επαναξιολογήσουν τη στάση τους. Αναδιαμορφώνουν την στρατηγική τους ευέλικτα, μη διστάζοντας να την αλλάζουν συχνά, προσαρμοζόμενοι στις διαρκείς και απότομες αλλαγές που εμφανίζονται στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Ο ιδιωτικός τομέας όχι μόνον έχει να αντιμετωπίσει τις σοβαρότατες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και του δημοσίου χρέους, αλλά και τις μεγάλες καθυστερήσεις στην υλοποίηση των διαρθρωτικών αλλαγών που αποβαίνουν εις βάρος της ανάπτυξης και της ευημερίας του τόπου. Παράλληλα, εξελίσσεται ένα σημαντικό κοινωνικό ζήτημα, καθώς ένα μεγάλο δυναμικό ικανών ανθρώπων παραμένει αναξιοποίητο ενώ η ανεργία αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς.

Οι CEOs στην Ελλάδα προσπαθούν να κρατήσουν τις επιχειρήσεις τους υγιείς και να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Τώρα όμως απαιτούν να παρθούν τολμηρές αποφάσεις που θα βγάλουν την ελληνική οικονομία από την ύφεση και θα θέσουν τις βάσεις για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Όπως καταδεικνύει η έρευνα, οι ξένοι επενδυτές, ακόμα και από την Ευρώπη, διστάζουν να εμπιστευτούν την Ελλάδα στο άμεσο μέλλον. Μόνον όταν γίνουν οι απαιτούμενες διαρθρωτικές αλλαγές και αλλάξει το μακροοικονομικό κλίμα αλλά και η αντιμετώπιση της επιχειρηματικότητας από το κράτος, θα ξαναγίνει η Ελλάδα ελκυστική για ξένες επενδύσεις.

Ο ιδιωτικός τομέας είναι η κινητήριος δύναμη για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Καθώς ο δημόσιος τομέας παραμένει δυσανάλογα μεγάλος και δύσκαμπτος, η διαρκής συρρίκνωση του ιδιωτικού τομέα είναι εξαιρετικά επικίνδυνη. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, ο ιδιωτικός τομέας έχει ανάγκη από ουσιαστική υποστήριξη και οφείλουμε να του δώσουμε την απαιτούμενη προσοχή.

Εύχομαι η έρευνα αυτή να αποτελέσει βήμα γόνιμου προβληματισμού και να οδηγήσει σε πρακτικά βήματα που θα ωφελήσουν την ελληνική οικονομία.

Μάριος Ψάτης

CEO

PwC Ελλάδας

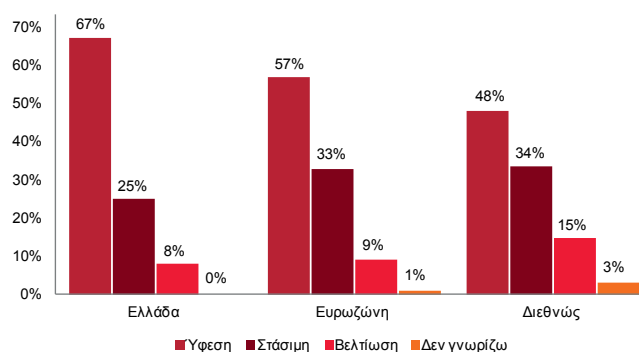
1. Η ανησυχία για το οικονομικό περιβάλλον εντείνεται

Όπως ήταν αναμενόμενο, η έρευνα αντανάκλα ένα κλίμα αβεβαιότητας και προβληματισμού που επικρατεί σε διεθνή κλίμακα και ιδιαίτερα στην Ελλάδα.

Στην Ευρωζώνη, οι CEOs είναι ανήσυχοι για τις οικονομικές εξελίξεις, την αστάθεια στις κεφαλαιαγορές και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, ενώ εμφανίζονται να αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης σε αναδυόμενες αγορές, όπως η Κίνα και η Βραζιλία.

Ως προς την πορεία της διεθνούς οικονομίας, οι CEOs στην Ελλάδα στην πλειοψηφία τους (67%) πιστεύουν ότι μέσα στους επόμενους 12 μήνες θα παρουσιαστεί ύφεση – ανησυχία που εκφράζεται σε σχετικά μεγαλύτερο βαθμό απ’ ότι στην Ευρωζώνη (57%). Σε διεθνές επίπεδο, η τάση αυτή εμφανίζεται λιγότερο αρνητική, καθώς τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας επηρεάζονται από το θετικότερο κλίμα που παρουσιάζεται στις αναδυόμενες οικονομίες.

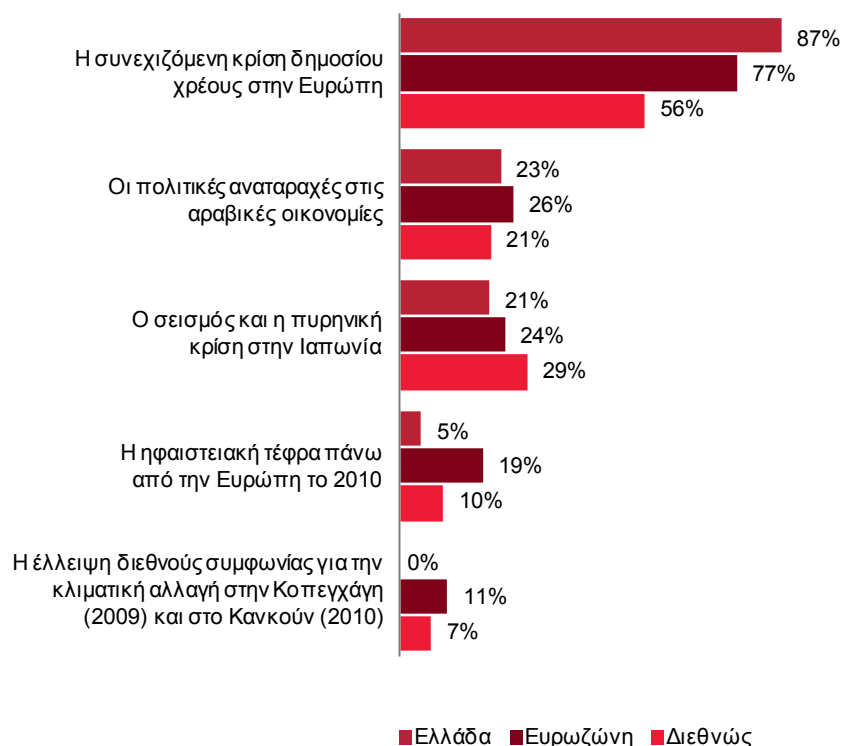
Πιστεύετε ότι η παγκόσμια οικονομία θα βελτιωθεί, θα παραμείνει στάσιμη ή θα παρουσιάσει ύφεση τους επόμενους 12 μήνες;



Τα μεγάλα γεγονότα με διεθνή αντίκτυπο που είχαν οικονομικές επιπτώσεις στις χώρες της Ευρωζώνης - συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας - ήταν η κρίση δημοσίου χρέους στην Ευρώπη, οι πολιτικές αναταραχές στις αραβικές οικονομίες καθώς και ο σεισμός και η πυρηνική κρίση στην Ιαπωνία. Όπως ήταν αυτονόητο, οι

ελληνικές επιχειρήσεις επηρεάστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό από την κρίση του ελληνικού χρέους. Οι επιπτώσεις αυτές ανάγκασαν τους CEOs στην Ελλάδα να πραγματοποιήσουν αλλαγές στη στρατηγική τους, στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, ακόμα και στον οργανωτικό σχεδιασμό.

Ποια από τα παρακάτω σημαντικά γεγονότα επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή σας σε οικονομικό επίπεδο;



Ο κ. Κωνσταντίνος Αντωνόπουλος, Διευθύνων

Σύμβουλος του Ομίλου INTRALOT, ο οποίος συμμετείχε στην έρευνα για την Ελλάδα για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, σχολίασε:

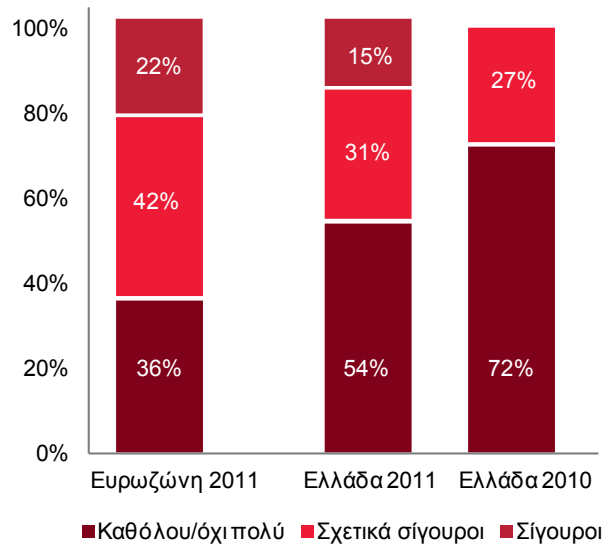


«Τον προηγούμενο χρόνο δεν είχε διαφανεί η στρατηγική που θα ακολουθούσε η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο επιχειρηματικός κόσμος ανέμενε ότι γρήγορες και δραστικές αποφάσεις θα συντελούσαν στην επίλυση των διαρθρωτικών της προβλημάτων. Η δυστοκία και η προτεραιότητα που δόθηκε στη μείωση των ελλειμμάτων, θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τις διαρθρωτικές αλλαγές, είχε ως αποτέλεσμα μια βαθύτερη - της αναμενόμενης - ύφεση. Πλέον είναι σαφές ότι οι συνέπειες θα είναι πιο μακροχρόνιες από ό,τι αναμενόταν ένα χρόνο πριν.»

Ένα από τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας που διεξήχθη το 2011 είναι η μεγάλη ανησυχία για το άμεσο μέλλον. Όσον αφορά στις μεσοπρόθεσμες προοπτικές, οι CEOs παραμένουν σχετικά ανήσυχοι σε όλη την Ευρωζώνη, σχολιάζοντας ότι η κατάσταση είναι τόσο αμφίρροπη που δεν είναι σε θέση να κάνουν έστω και κάποια βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη.

“... ο επιχειρηματικός κόσμος ανέμενε ότι γρήγορες και δραστικές αποφάσεις θα συντελούσαν στην επίλυση των διαρθρωτικών προβλημάτων.”

Πόσο σίγουροι είστε για την προοπτική αύξησης των εσόδων της επιχείρησής σας τους επόμενους 12 μήνες;

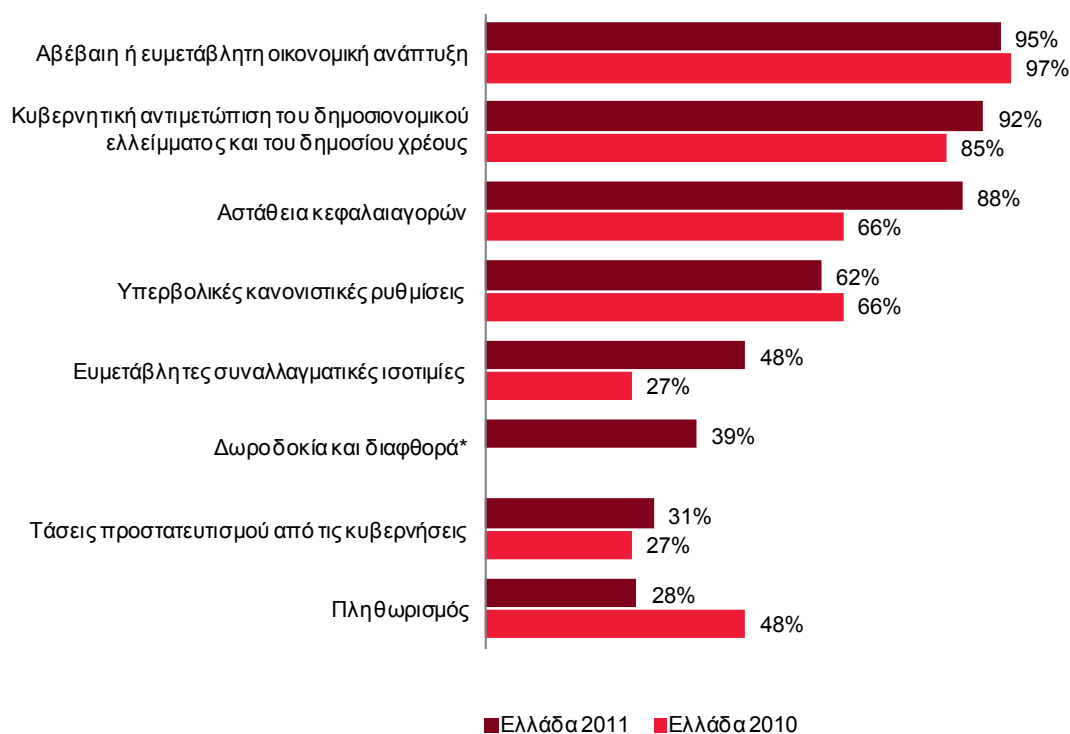


Οι μεγαλύτερες απειλές για την ανάπτυξη

Φέτος, οι CEOs στην Ελλάδα ανησυχούν πολύ περισσότερο για τους πιθανούς κινδύνους που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τους - είτε πρόκειται για οικονομικούς, πολιτικούς ή επιχειρηματικούς.

Σύμφωνα με την έρευνα για την ελληνική αγορά, οι CEOs θεωρούν την αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη αλλά και την αντιμετώπιση του δημοσιονομικού ελλείμματος από την κυβέρνηση, ως τους μεγαλύτερους οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους για τις επιχειρήσεις τους. Ακόμη, το 2011 εντάθηκαν οι ανησυχίες για την αστάθεια στις κεφαλαιαγορές και για τις ευμετάβλητες συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Πόσο ανησυχείτε για τους παρακάτω πιθανούς οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους ως προς την προοπτική ανάπτυξης της επιχείρησής σας;

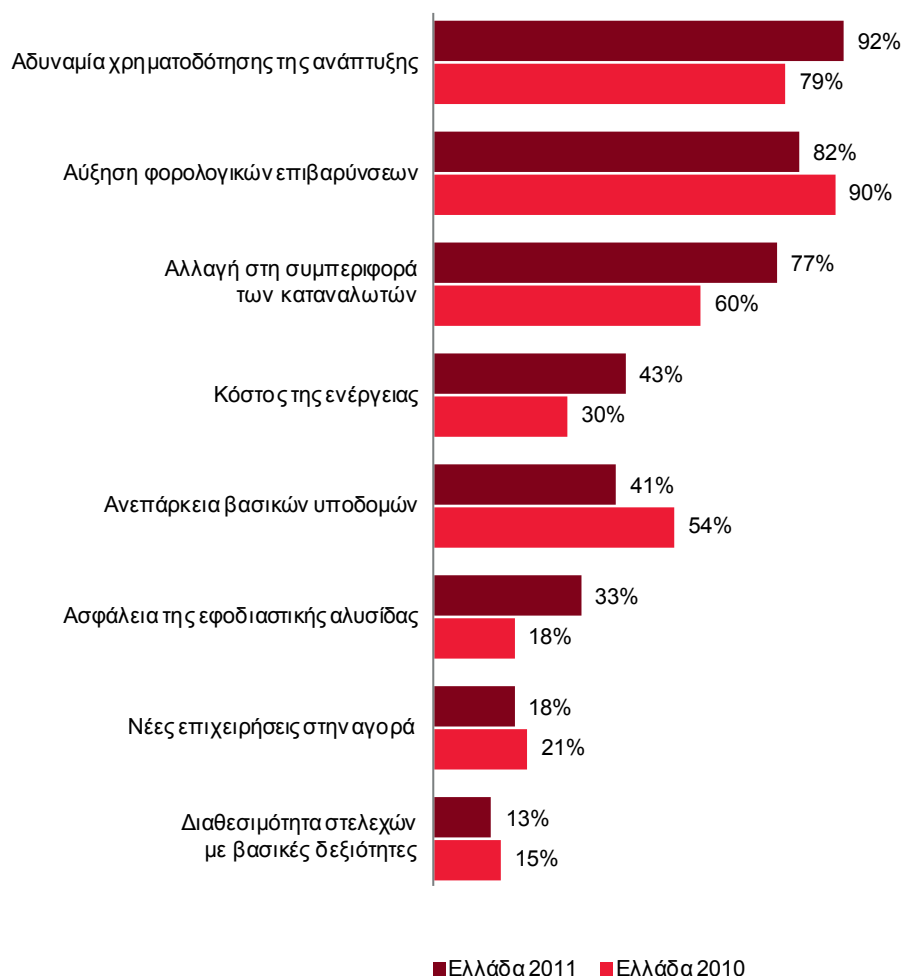


*Η επιλογή 'δωροδοκία και διαφθορά' δεν περιλαμβάνεται στην έρευνα του 2010.

Οι CEOs εταιρειών με εξαγωγικές ή/και διεθνείς δραστηριότητες εμφανίζονται σχετικά ή πολύ πιο σίγουροι για τις προοπτικές των εσόδων των επιχειρήσεών τους.

Ως προς τους πιθανούς επιχειρηματικούς κινδύνους, η μεγαλύτερη ανησυχία των CEOs στην Ελλάδα είναι ότι δεν θα είναι σε θέση να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους, με δεύτερη τη φορολογική επιβάρυνση.

Πόσο ανησυχείτε για τους παρακάτω πιθανούς επιχειρηματικούς κινδύνους ως προς την προοπτική ανάπτυξης της επιχείρησής σας;



Αντίστοιχα στην Ευρωζώνη, οι CEOs εξέφρασαν τις ίδιες ανησυχίες για την ευμετάβλητη οικονομική ανάπτυξη. Όμως, φάνηκαν διαφορές ως προς την ένταση των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως η δυνατότητα να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη (51% Ευρωζώνη, 92% Ελλάδα), η αύξηση της φορολογικής επιβάρυνσης (51% Ευρωζώνη, 82% Ελλάδα), η ανεπάρκεια

των βασικών υποδομών (21% Ευρωζώνη, 41% Ελλάδα) και η αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών (52% Ευρωζώνη, 77% Ελλάδα). Επίσης, αντίθετα από την Ελλάδα, οι CEOs στην Ευρωζώνη προβληματίζονται πολύ περισσότερο για τη διαθεσιμότητα στελεχών με βασικές δεξιότητες (40% Ευρωζώνη, 13% Ελλάδα.)

	Ελλάδα	Ευρωζώνη
Αδυναμία χρηματοδότησης της ανάπτυξης	92%	51%
Αύξηση φορολογικών επιβαρύνσεων	82%	51%
Αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών	77%	52%
Ανεπάρκεια βασικών υποδομών	41%	21%
Διαθεσιμότητα στελεχών με βασικές δεξιότητες	13%	40%



Χάρης Κυριαζής

*Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος
του ΣΕΒ, διετέλεσε
Επικεφαλής του
Συμβουλευτικού Τομέα της
PwC Ελλάδας και Πρόεδρος
του Συνδέσμου Εταιρειών
Συμβούλων Μάνατζμεντ
(ΣΕΣΜΑ)*

«Για όσους διευθύνουν τις τύχες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το 2012 θα έχει μεγαλύτερες δυσκολίες και αβεβαιότητες από το 2011, όπως εξ' άλλου αποτυπώνεται και στην έρευνα. Για τον λόγο αυτό, η πρόκληση για τα στελέχη και τους ιθύνοντες των επιχειρήσεων είναι πολλαπλή.

Οφείλουν να καταπολεμήσουν την επίπτωση που έχει το αρνητικό κλίμα και η κάθε δύσκολη απόφαση στους ίδιους και πολύ περισσότερο στο προσωπικό τους. Αυτό απαιτεί μεγάλα αποθέματα ψυχικού σθένους, έχει όμως καθοριστική σημασία για την επιβίωση της επιχείρησης.

Οφείλουν να προσαρμόζουν πολλές από τις πρακτικές και μεθόδους σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης προς τις συνθήκες που μεταβάλλονται από μήνα σε μήνα. Η κατάσταση αυτή θα διατηρηθεί για σημαντικό διάστημα ακόμη, και έτσι και αυτή η ικανότητα θα είναι από τα στοιχεία που θα συντελέσουν στην επιβίωση της επιχείρησης.

Τέλος, κερδισμένοι θα βγουν όσοι μπορέσουν να δουν μέσα από την αναδιάρθρωση της αγοράς ευκαιρίες και αλλαγές, και να βάλουν τα θεμέλια για να τις αξιοποιήσουν στο μέλλον. Η αγορά ποτέ δεν θα είναι ξανά εκείνη που γνωρίσαμε. Μετά την κρίση, θα έχουν αλλάξει οι καταναλωτικές συμπεριφορές, το κύκλωμα χρηματοδότησης μεταξύ προμηθευτών και πελατών, ο τρόπος αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, η τάση για εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων και πολλά ακόμη.

Οι Έλληνες θέλουμε να λέμε για τους εαυτούς μας ότι είμαστε πιο ευέλικτοι και ευπροσάρμοστοι στις αλλαγές από άλλους λαούς. Προσωπικά το πιστεύω αυτό και νομίζω ότι είναι το κύριο χαρακτηριστικό που θα μας βοηθήσει να έχουμε λιγότερες απώλειες στη διάρκεια των δύσκολων ετών και σαν οικονομία να βρούμε πιο δυνατοί όταν περάσει η κρίση.»

“Κερδισμένοι θα βγουν όσοι μπορέσουν να δουν μέσα από την αναδιάρθρωση της αγοράς ευκαιρίες και αλλαγές, και να βάλουν τα θεμέλια για να τις αξιοποιήσουν στο μέλλον.”



«Όπως και σε κάθε κλάδο της ελληνικής οικονομίας, έτσι κι όλοι εμείς που εργαζόμαστε στον κλάδο των μεταφορών

παρακολουθούμε με ανησυχία τις παρούσες και προϋούσες εξελίξεις. Καθώς οι μεταφορές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις οικονομικές συνθήκες και την ανάπτυξη μιας χώρας, δεν θα μπορούσαν να μείνουν αλώβητες από την πρωτοφανή οικονομική κρίση που πλήττει την Ελλάδα.

Δεν μπορώ να προβλέψω τι θα γίνει και αν τελικά θα υπάρξει αποτελεσματική στο κομμάτι των πολιτικών αποφάσεων και θα συνεχίσει η αναποφασιστικότητα και η επιμονή στο να μην παίρνονται οι απαραίτητες και γενναίες αποφάσεις. Υπάρχουν λύσεις, αρκεί να το προσπαθήσουμε όλοι μας. Γιατί αυτό που χρειάζεται αυτή τη στιγμή η πατρίδα μας είναι σύμπνοια, συμπόρευση, ορθολογισμός και κοινή προσπάθεια από όλους μας.»

Βασίλης Χαλκιάς

Πρόεδρος του Συλλόγου Ελλήνων Συγκοινωνιολόγων,
Διευθύνων Σύμβουλος,
ΑΤΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΑΕ

Έλλειψη εμπιστοσύνης στο κράτος

Όσον αφορά στην κυβέρνηση, είναι ακόμα πιο εμφανής το 2011 η απογοήτευση και η έλλειψη εμπιστοσύνης απ' ότι το 2010. Συγκεκριμένα, όταν ερωτήθηκαν ποιες είναι οι πιθανές οικονομικές και πολιτικές απειλές για τις προοπτικές ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους, σχεδόν όλοι οι CEOs ανέφεραν τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση αντιμετωπίζει το δημοσιονομικό έλλειμμα και το δημόσιο χρέος. Το ποσοστό των συμμετεχόντων που είχαν αυτή την άποψη ήταν 92%, δηλαδή ακόμα μεγαλύτερο από το 85% που ήταν αντίστοιχα το 2010.

Εξίσου μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων (92%) δήλωσαν ότι πιστεύουν πως η ελληνική κυβέρνηση δεν είχε χειρισθεί τις συνέπειες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης αποτελεσματικά, μέχρι το χρονικό διάστημα που ερωτήθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας (Σεπτ. - Νοε. 2011).

Θεωρούν ότι η κυβέρνηση πρέπει να έχει ως βασικές προτεραιότητες τη διασφάλιση της σταθερότητας στον χρηματοοικονομικό τομέα (59%), τη μείωση της φτώχειας και της ανισότητας (46%) και τη βελτίωση των υποδομών της χώρας (44%). Και ειδικότερα ως προς τις υποδομές, σχεδόν ένας στους δύο θεωρούν ότι η ανεπάρκειά τους δυσχεραίνει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τις ίδιες προτεραιότητες είχαν θέσει για την κυβέρνηση και την προηγούμενη χρονιά που είχε διεξαχθεί η έρευνα στην Ελλάδα.

Αντίθετα στην Ευρωζώνη, ως προς τις προτεραιότητες των κυβερνήσεων, οι CEOs θέτουν ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα στη σταθερότητα του χρηματοοικονομικού τομέα (67% Ευρωζώνη, 59% Ελλάδα), με δεύτερη και με σημαντικό ποσοστό τη δημιουργία και ανάπτυξη εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (53% Ευρωζώνη, 46% Ελλάδα).

Ποιοι από τους παρακάτω τομείς πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα για μια κυβέρνηση σήμερα;



■ Ελλάδα ■ Ευρωζώνη

Φορολογία και τάσεις κρατικού προστατευτισμού

Όπως ήταν αναμενόμενο, οι CEOs στην Ελλάδα δυσανασχετούν για την αυξανόμενη φορολογική επιβάρυνση και μάλιστα πολύ περισσότερο από τους Ευρωπαίους (με ποσοστά 82% και 51% αντίστοιχα). Αρκετοί δήλωσαν ότι ένας σημαντικός παράγοντας που τους ωθεί να στραφούν σε ξένες αγορές είναι η υψηλή φορολογία αλλά και το πολύπλοκο και ασταθές φορολογικό περιβάλλον. Πέραν της φορολογικής επιβάρυνσης, οι τάσεις προστατευτισμού των εθνικών κυβερνήσεων προβληματίζουν τους CEOs τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωζώνη στο ίδιο ποσοστό (31%).

“Αυτή η αλλαγή νοοτροπίας που θέλω να πιστέψω ότι ισχύει πλέον για πολύ μεγάλο μέρος του ελληνικού πληθυσμού, είναι ότι καλύτερο έχει βγει από την ελληνική οικονομική κρίση.”



«Η ελληνική οικονομική κρίση θυμίζει την κρίση κατοικίας στις ΗΠΑ το 2008.

Ενώ όλοι

γνωρίζανε ότι αυτό που συνέβαινε ήταν τελείως παράλογο, κανείς δεν έκανε κάτι για να αλλάξει την κατάσταση. Το να πιστεύεις ότι μπορείς να βάζεις συνεχώς καινούργιες υποθήκες σε ένα σπίτι και ότι θα ανεβαίνει συνεχώς η αξία του δεν έχει λογική. Κι όμως οι αγορές το πιστεύανε για χρόνια. Το να πιστεύεις ότι η αγελάδα, στην περίπτωση μας το ελληνικό Δημόσιο, θα παράγει γάλα ες αεί για να θρέφει τους πάντες δεν έχει λογική. Κι όμως, το μεγαλύτερο κομμάτι της περιουσίας των πολιτών προερχόταν από αυτήν την αγελάδα η οποία πιεζόταν

να παράγει όλο και περισσότερο γάλα κάθε μέρα. Γνωρίζουν σήμερα οι πάντες, ότι για να επιζήσει η αγελάδα, πρέπει να σταματήσουμε να την αρμέγουμε και πρέπει να αρχίσουμε να της φερόμαστε με τον καλύτερο τρόπο. Όποιος πληρώνεται για να την προστατεύει, πρέπει να πάψει να την αρμέγει κρυφά για να ταΐσει τα παιδιά του. Θα πρέπει να έχει ήδη συνειδητοποιήσει ότι αν πεθάνει η αγελάδα, θα βρεθεί χωρίς εργασία. Και αυτή η αλλαγή νοοτροπίας που θέλω να πιστέψω ότι ισχύει πλέον για πολύ μεγάλο μέρος του ελληνικού πληθυσμού, είναι ότι καλύτερο έχει βγει από την ελληνική οικονομική κρίση. Αν όλοι μας προστατεύσουμε την αγελάδα, θα επιζήσει και θα γεννήσει μοσχαράκια ώστε να έχουμε γάλα και για το μέλλον, έστω κι αν αυτό είναι πολύ λιγότερο από πριν.»

Ελευθερία Μαμιδάκη

Αντιπρόεδρος, Mamidoil Jetoil AE

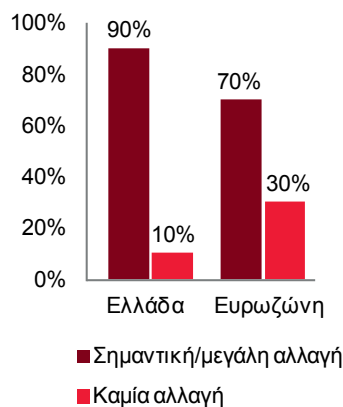


2. Αναθεώρηση στρατηγικής, ανθρώπινο δυναμικό και ευκαιρίες ανάπτυξης

Ευμετάβλητο περιβάλλον - ενέλικτη στρατηγική

Στην έρευνα της PwC το 2010, οι CEOs στην Ελλάδα δήλωσαν ότι κατά τα τελευταία δύο χρόνια πραγματοποιήσαν αλλαγές στη στρατηγική τους, η οποία σε αρκετές επιχειρήσεις ήταν θεμελιώδης. Το ίδιο έδειξε και η έρευνα του 2011, σύμφωνα με την οποία, οι CEOs στην Ελλάδα, αλλά και στην Ευρωζώνη, εξακολουθούν να επανεξετάζουν και να τροποποιούν τη στρατηγική τους, προσπαθώντας να προσαρμοσθούν στη διαρκή αβεβαιότητα και στις δύσκολες συνθήκες της αγοράς. Σχεδόν όλοι οι CEOs στην Ελλάδα (90%) δήλωσαν ότι πρόκειται να αλλάξουν στρατηγική μέσα στους επόμενους 12 μήνες.

Σε ποιο βαθμό προτίθεστε να κάνετε κάποια αλλαγή στη στρατηγική σας στους επόμενους 12 μήνες;



Ως κύριους παράγοντες που οδηγούν σε αυτή την αλλαγή της στρατηγικής, οι CEOs ανέφεραν πρώτα και σε μεγάλο ποσοστό τις δυσοίονες προβλέψεις για την οικονομική ανάπτυξη και την αβεβαιότητα, έπειτα την αναταραχή στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται και τη [μειωμένη] ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, καθώς και το δημόσιο χρέος που επιφέρει αύξηση της φορολογίας. Από την έρευνα επίσης συμπεραίνουμε ότι οι αναταραχές στους διάφορους κλάδους είχαν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ελληνική αγορά απ' ό τι στις αγορές της Ευρωζώνης (60% και 41% αντίστοιχα).

Οι τέσσερις (4) κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τους CEOs έτσι ώστε να αλλάξουν στρατηγική

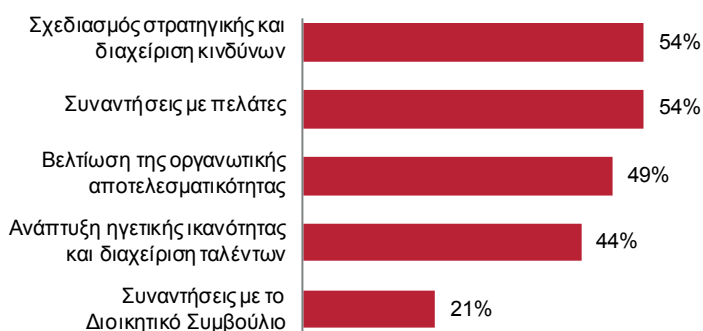
Ελλάδα	Ευρωζώνη
Δυσοίονες προβλέψεις και αβεβαιότητα για την οικονομική ανάπτυξη	Δυσοίονες προβλέψεις και αβεβαιότητα για την οικονομική ανάπτυξη
80%	76%
Ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών	Ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών
60%	65%
Αναταραχή στον κλάδο όπου δραστηριοποιούμαι	Αλλαγή ως προς τα όρια αποδοχής του κινδύνου
60%	43%
Το δημόσιο χρέος που επιφέρει αύξηση της φορολογίας	Ανταγωνιστικές απειλές
49%	43%

Αξίζει να σημειώσουμε ότι, πριν από ένα χρόνο, σύμφωνα με τη μελέτη της PwC, οι παράγοντες που είχαν ωθήσει τους CEOs στην Ελλάδα να αλλάξουν στρατηγική ήταν και πάλι η αβεβαιότητα για την οικονομία και την ανάπτυξη (77%), η δυναμική των κλάδων της αγοράς (68%) αλλά και η αντιμετώπιση των κινδύνων (52%).

Επιπλέον, η σημασία της αλλαγής στρατηγικής φαίνεται και στις απαντήσεις που έδωσαν οι CEOs όταν ρωτήθηκαν που θα ήθελαν να

αφιερώνουν περισσότερο χρόνο. Ένας στους δύο αναφέρθηκε στο σχεδιασμό στρατηγικής και στη διαχείριση του ρίσκου (54%). Εξίσου σημαντικός είναι γι' αυτούς ο χρόνος που αφιερώνουν στους πελάτες τους (54%), ενώ αρκετοί (49%) θα ήθελαν να εργασθούν περισσότερο για να κάνουν την οργάνωση της επιχείρησής τους πιο αποτελεσματική. Ακόμη, από την έρευνα συμπεραίνουμε ότι οι συναντήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου είναι περισσότερο αναγκαίες σε περίοδο κρίσης.

Θα θέλατε να αφιερώνετε περισσότερο χρόνο στις παρακάτω δραστηριότητες;



Επικείμενες αλλαγές

Σύμφωνα με την έρευνα, οι αλλαγές που οι CEOs αναμένουν να γίνουν στις επιχειρήσεις τους αφορούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις αποφάσεις για τις επενδύσεις κεφαλαίου (82%) και την κεφαλαιακή διάρθρωση (79%). Επίσης, σημαντικό ποσοστό ανέφερε την αλλαγή προσέγγισης ως προς τη διαχείριση του ρίσκου (85%) καθώς και αλλαγές σχετικές με την οργανωτική δομή στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (77%). Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, κάποιες αλλαγές πρόκειται να υπάρξουν στη διαχείριση των ταλαντούχων εργαζομένων (59%). Δυστυχώς οι τεχνολογικές επενδύσεις, και ακόμα περισσότερο η Έρευνα & Ανάπτυξη και η καινοτομία, εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά στην Ελλάδα (44%) σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ευρωζώνης (65%).



Σε ποιο βαθμό αναμένετε αλλαγές στην επιχείρησή σας σε οποιονδήποτε από τους παρακάτω τομείς, μέσα στους επόμενους 12 μήνες;



■ Σημαντική/μεγάλη αλλαγή



«Με το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας να βιώνει πλέον τις συνέπειες της ύφεσης, της υπερφορολόγησης, της

δραματικής αύξησης της ανεργίας, της κοινωνικής αναταραχής και της αύξησης της εγκληματικότητας, η ανάγκη να κινηθούμε αποφασιστικά προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης είναι επιτακτική. Η αναπτυξιακή προοπτική όμως δεν είναι αυτονόητη, ούτε χωρίς κόστος. Απαιτεί ουσιαστική προσπάθεια και σκληρή δουλειά, ριζική αλλαγή νοοτροπίας και συλλογική κουλτούρα, μακρόπνοο σχεδιασμό. Και κυρίως υλοποίηση των παραπάνω με αυστηρό χρονοδιάγραμμα και συνέπεια. Με ένα, μελλοντικά, μικρότερο δημόσιο τομέα, το βάρος της ανοικοδόμησης

καλούνται να σηκώσουν οι επιχειρήσεις της χώρας. Με όχημα την υγιή επιχειρηματικότητα μπορούμε να αξιοποιήσουμε τις όποιες ευκαιρίες ανοίγονται σε ένα οικονομικό περιβάλλον και μία αγορά που αναδιαρθρώνονται βίαια.

Γνωρίζουμε τις δυνατότητες που έχει η χώρα μας σε διάφορους παραγωγικούς τομείς, αλλά απαιτείται έμφαση στην εξωστρέφεια και τις κατάλληλες υποδομές. Αξιοποίηση του φυσικού πλούτου της χώρας μας για την παραγωγή νέων μορφών ενέργειας, 'πράσινων' προϊόντων κ.ο.κ. Σε αυτά και όχι στην προοπτική της κρατικής επιχορήγησης που ανήκει στο παρελθόν θα βασισθεί η νέα επιχειρηματικότητα που, παράλληλα, αναγνωρίζει το ρόλο του πελάτη ως συμμετοχο της καταναλωτικής, αλλά και της παραγωγικής διαδικασίας. Ο ΟΤΕ προσπαθεί να αποτινάξει την εικόνα του άκαμπτου κρατικού

μονοπωλίου, ενώ επενδύει στον εκσυγχρονισμό και την ανάδειξη της πραγματικής του δυναμικής, μέσα από καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, αποτελεσματικότερη και πιο ευέλικτη οργάνωση, ένα πιο δημιουργικό και 'εύφορο' επαγγελματικό περιβάλλον.

Οι ριζικές αλλαγές όμως δεν συντελούνται με ευχολόγια ούτε με 'πρέπει'. Για να ευοδωθούν οι προσπάθειες ανασχηματισμού των ελληνικών επιχειρήσεων χρειάζεται ένα σταθερό περιβάλλον χωρίς αγκυλώσεις και υπέρμετρη ρύθμιση, ένα σύγχρονο πλαίσιο λειτουργίας που ευνοεί την ανταγωνιστικότητα και τις επενδύσεις. Που προάγει την καινοτομία και επιβραβεύει, αντί να τιμωρεί, την παραγωγικότητα, την αξιοκρατία και την ομαδικότητα.»

Μιχάλης Τσαμιάζ

Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος,
ΟΤΕ ΑΕ



«Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από την οικονομική κρίση, αλλά και τις συχνά μη προβλέψιμες μεταβολές των δεδομένων

της επιχειρηματικής εξίσωσης, οι εταιρίες της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας καλούνται να ανταπεξέλθουν και να σχεδιάσουν την επόμενη μέρα.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, είναι σημαντικό να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στο διανοητικό κεφάλαιο της χώρας και των εταιρειών μας, για να ξεπεράσουμε τις σημερινές δυσκολίες, να βελτιώσουμε την επιχειρησιακή λειτουργία μας και να προετοιμάσουμε το μέλλον. Είναι απαραίτητο να εστιάσουμε στους ανθρώπους μας και την ανάπτυξή τους με νέους όρους, προσφέροντάς τους τα εφόδια και τη γνώση να αναδείξουν τα ταλέντα τους και να εμπλουτίσουν την τεχνογνωσία τους, ώστε όλοι μαζί να συνεισφέρουμε στη διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη των υγιών εταιρειών και στην έξοδο της χώρας μας από την κρίση.

Στην hellas online, δίνουμε τη δέουσα μέριμνα στην παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μας, γιατί οι άνθρωποί μας θα δώσουν αξία στις υπηρεσίες μας, τους πελάτες μας, τους μετόχους μας και τους κοινωνικούς μας εταίρους.»

Αντώνης Κεραστιάης

Διευθύνων Σύμβουλος, hellas online

“Είναι σημαντικό να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στο διανοητικό κεφάλαιο της χώρας και των εταιρειών μας.”

Λειτουργική αναδιάρθρωση

Ένα υψηλό ποσοστό των CEOs που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσαν ότι έχουν προβεί σε περικοπές κόστους (90%) - όπως και σχεδόν όλοι οι CEOs στην Ευρωζώνη και διεθνώς - όταν ερωτήθηκαν για τις ενέργειες αναδιάρθρωσης που έχουν ήδη πραγματοποιήσει. Η επόμενη κατά σειρά ενέργεια που ανέφεραν ήταν η ανάθεση μίας λειτουργίας ή διαδικασίας της επιχείρησής τους σε τρίτους (Outsourcing). Επιπλέον, το Outsourcing ήταν μία από τις κύριες ενέργειες που ανέφεραν ότι έχουν ήδη πραγματοποιήσει οι CEOs στην Ιταλία, Γερμανία και στην Ισπανία, ενώ πρόκειται να κάνει ένας στους δύο συμμετέχοντες από την Κύπρο. Ανάμεσα στις άλλες ενέργειες αναδιάρθρωσης ήταν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (σε χαμηλότερο ποσοστό όμως από το 2010), η απόσυρση επένδυσης, η έξοδος από κάποια σημαντική αγορά, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι κοινοπραξίες. Όσον αφορά στο μέλλον, οι δραστηριότητες στις οποίες οι CEOs δήλωσαν ότι πρόκειται να προβούν είναι κυρίως οι διασυννοριακές συγχωνεύσεις, εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες και κοινοπραξίες (συνολικά 62%) καθώς και πάλι οι περικοπές κόστους (64%).

Ανθρώπινο Δυναμικό: Επένδυση στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης

Σε περίοδο οικονομικής κρίσης, οι CEOs αλλάζουν τη στρατηγική τους προσέγγιση ως προς το ανθρώπινο δυναμικό. Επαναξιολογούν τις προτεραιότητές τους για τους εργαζομένους, δίνουν περισσότερη έμφαση στις δεξιότητες και στην επαγγελματική κατάρτιση, ενώ εστιάζουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας των ανθρώπων τους.

Είναι σημαντικό ότι ένα μεγάλο ποσοστό των CEOs (77%) δήλωσαν ότι πραγματοποιούν άμεσες επενδύσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε οποιαδήποτε από τις αγορές όπου δραστηριοποιούνται. Ειδικότερα, ένας στους δύο διευκρίνισε ότι αυτές αφορούν προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης καθώς και ότι οι επιχειρήσεις τους επενδύουν στα επίσημα εκπαιδευτικά συστήματα.

Επίσης αξιοσημείωτο είναι ότι, σύμφωνα με την έρευνα, οι CEOs πιστεύουν πως οι επιχειρήσεις έχουν σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση και κατάρτιση των νέων και των ενηλίκων, πέραν των υπαλλήλων τους.



«Το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή οι γνώσεις και δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, είναι ο

σημαντικότερος συντελεστής της παραγωγής και, δυνητικά, το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας μας. Θα πρέπει να αποτελέσει σημείο εστίασης στις προσπάθειες για την ανάκαμψη της χώρας και τη στροφή σε ένα παραγωγικό μοντέλο πιο εξωστρεφές, που θα προσανατολιστεί σε προϊόντα και υπηρεσίες που θα ενσωματώνουν περισσότερη τεχνογνωσία και άρα υψηλότερη προστιθέμενη αξία, ώστε η χώρα να σταματήσει να ανταγωνίζεται σε όρους χαμηλότερου κόστους. Στο πλαίσιο του υψηλού επιπέδου θεωρητικού υπόβαθρου που τα ελληνικά πανεπιστήμια παρέχουν στους φοιτητές τους, καθίσταται αναγκαία η ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις απαιτήσεις και τους νέους προσανατολισμούς της οικονομίας. Η συνεργασία επιχειρήσεων και πανεπιστημίων θα μπορούσε να συμβάλει καθοριστικά στην ενημέρωση για τις πραγματικές προτεραιότητες, τον εκσυγχρονισμό και την καλύτερη στόχευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπροσθέτως, έχει το δυναμικό να αμβλύνει τους χρηματοδοτικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζει η ανώτατη εκπαίδευση σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία.»

Νικόλαος Β. Καραμούζης

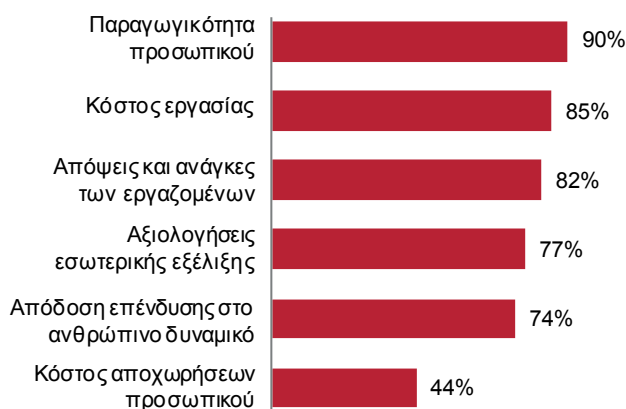
Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος
Ομίλου Eurobank EFG, Καθηγητής
Πανεπιστημίου Πειραιώς

“... καθίσταται αναγκαία η ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις απαιτήσεις και τους νέους προσανατολισμούς της οικονομίας.”

Όσον αφορά στην απόδοση των επενδύσεων που πραγματοποιούνται για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι CEOs είναι ξεκάθαροι. Ζητούν μετρήσιμες αποδόσεις (σε ποσοστό 53%) για οποιαδήποτε επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν πρόκειται να λάβουν αποφάσεις θεωρούν πολύ σημαντικές τις

πληροφορίες για την παραγωγικότητα των ανθρώπων τους (90%), το κόστος εργασίας (85%) και την απόδοση της επένδυσής τους στο ανθρώπινο δυναμικό (74%). Και ειδικότερα θα ήθελαν να έχουν περισσότερες πληροφορίες για την παραγωγικότητα και την απόδοση της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και για τις αξιολογήσεις εσωτερικής εξέλιξης.

Όταν λαμβάνετε αποφάσεις, πόσο σημαντικό είναι να διαθέτετε πληροφορίες για κάθε έναν από τους ακόλουθους τομείς;



■ Σημαντικό/πολύ σημαντικό

Τέλος, ενθαρρυντικό είναι ότι παρά τις περικοπές εξόδων δεν χάνουν το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους τους, καθώς πριν πάρουν μία απόφαση λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις απόψεις των εργαζομένων τους (82%), και επενδύουν στη βελτίωση των συνολικών συνθηκών διαβίωσης και εργασίας (57%) καθώς και υγιεινής του εργατικού δυναμικού (41%).

Ποια προσόντα των εργαζομένων θεωρείτε σημαντικά για την επιτυχία της επιχείρησής σας; (Ενδεικτικές απαντήσεις των CEOs στην Ελλάδα)

- Ρεαλισμός
- Μυαλό
- Κοινή λογική
- Ευελιξία, αντίληψη των ευμετάβλητων συνθηκών
- Ικανότητα στις πωλήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό
- Μεγάλη προσοχή στους πελάτες, customer service
- Ηθικές αξίες
- Υπευθυνότητα
- Δεξιότητες στην τεχνολογία
- Προσαρμοστικότητα στις αγορές εκτός Ελλάδας
- Επικοινωνία και πνεύμα συνεργασίας
- Ταχύτητα, αποτελεσματικότητα, εργατικότητα

«Χρειαζόμαστε μεσαία στελέχη, υψηλής κατάρτισης»

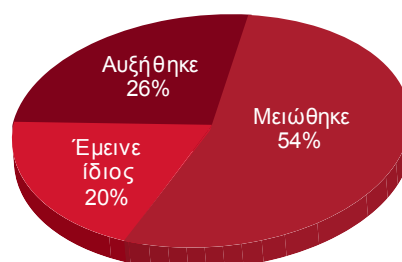
Το μεγάλο ζήτημα της ανεργίας στον ιδιωτικό τομέα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας το 2010, το 60% των CEOs προέβησαν σε μειώσεις προσωπικού πριν από ένα χρόνο και το 36% σκόπευε να πραγματοποιήσει μειώσεις μέσα στους επόμενους 12 μήνες. Η φετινή έρευνα δείχνει ότι τελικά περισσότερες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να μειώσουν τους εργαζομένους τους το 2011. Συγκεκριμένα, πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (54%) δήλωσαν ότι ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων τους μειώθηκε κατά τους τελευταίους 12 μήνες και το 41% ότι πρόκειται να μειωθεί μέσα στον επόμενο χρόνο. Επιπλέον, οι ομάδες

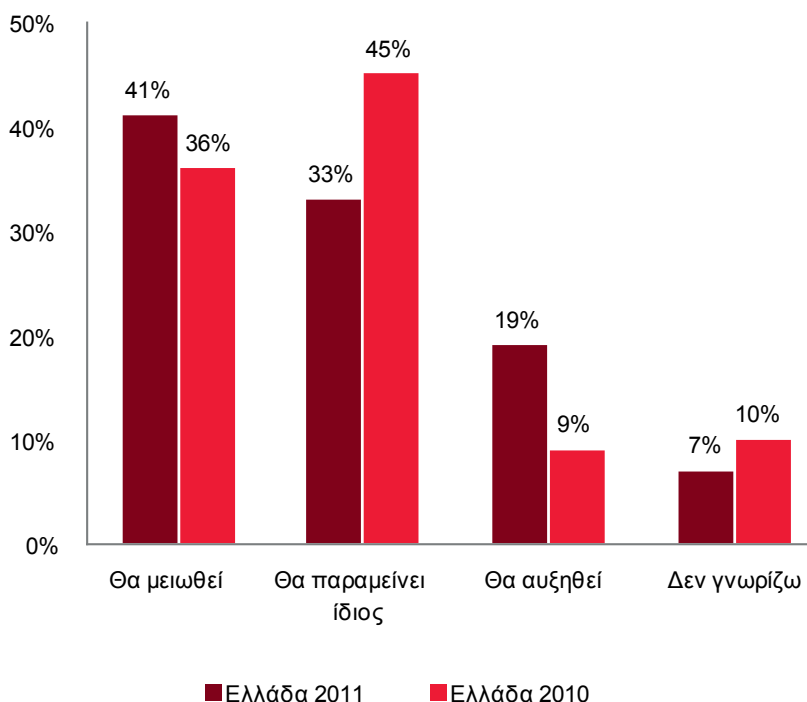
εργαζομένων με τις μεγαλύτερες προκλήσεις σχετικά με την πρόσληψη και την παραμονή τους στις επιχειρήσεις, είναι τα ανερχόμενα στελέχη μεσαίου επιπέδου (41%) αλλά και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (33%). Τα ποσοστά αυτά είναι τα υψηλότερα στην Ευρωζώνη αλλά και διεθνώς. Κι' ενώ οι CEOs στην Ευρωζώνη ανησυχούν για την έλλειψη των ταλέντων, στην Ελλάδα οι CEOs είπαν ότι είναι σίγουροι ότι θα μπορούν να βρουν τους ταλαντούχους εργαζομένους που χρειάζονται μέσα στα επόμενα τρία χρόνια.

Τα στοιχεία αυτά αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη ανεργία που πλήττει βαριά τον ιδιωτικό τομέα.

Τι συνέβη με το συνολικό αριθμό εργαζομένων στην επιχείρησή σας κατά τους 12 προηγούμενους μήνες;



Τι περιμένετε να συμβεί στο συνολικό αριθμό εργαζομένων στην επιχείρησή σας κατά τους επόμενους 12 μήνες;



Σχετικά με το συνολικό αριθμό εργαζομένων της επιχείρησής τους, πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (54%) δήλωσαν ότι μειώθηκε κατά τους τελευταίους 12 μήνες και το 41% ότι πρόκειται να μειωθεί μέσα στον επόμενο χρόνο.

Ευκαιρίες ανάπτυξης

Ακόμα και σε περίοδο κρίσης, οι CEOs στην Ελλάδα βλέπουν ευκαιρίες για να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους, κυρίως με τρεις τρόπους, και συγκεκριμένα:

- με την επέκτασή τους σε νέες γεωγραφικές αγορές,
- με νέες κοινοπραξίες ή/και εξαγορές & συγχωνεύσεις,
- με την ενίσχυση του μεριδίου τους στις αγορές όπου ήδη δραστηριοποιούνται.

Αντίθετα, στην αντίστοιχη ερώτηση της έρευνας της PwC το 2010, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκέντρωσε η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, και σε λίγο μικρότερο βαθμό οι νέες αγορές και οι εξαγορές & συγχωνεύσεις.



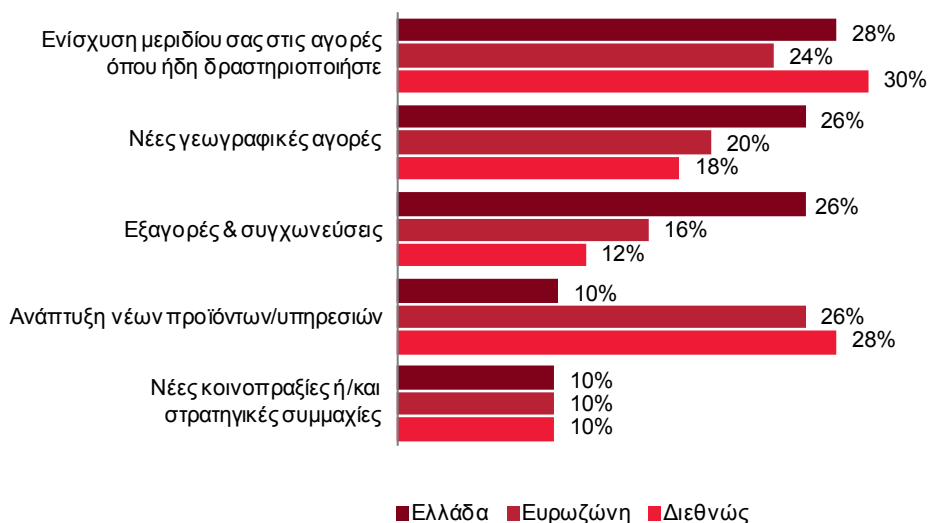
«Είναι κοινή πεποίθηση ότι η επαναφορά της ελληνικής οικονομίας σε ρυθμούς ανάπτυξης απαιτεί στρατηγική,

προγραμματισμό και ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις. Η πραγματοποίηση διαρθρωτικών αλλαγών που θα συμβάλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, καθώς και ο καθορισμός ενός φιλικού προς τις επενδύσεις ρυθμιστικού πλαισίου, μπορούν να συμβάλουν στην πιο γρήγορη απεμπλοκή της χώρας μας από την κρίση. Στη δύσκολη αυτή συγκυρία, η Vodafone, συμβάλλει ενεργά στην ώθηση της οικονομίας, υλοποιώντας σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές και σύγχρονη τεχνολογία τηλεπικοινωνιών. Βρίσκεται δίπλα στις επιχειρήσεις για τις οποίες παρέχει λύσεις, μέσα από πρωτοπόρες υπηρεσίες και προϊόντα, που μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Με τον τρόπο αυτό, στηρίζει έμπρακτα την οικονομία και την πορεία προς την ανάπτυξη.»

Γλαύκος Περισιάνης

Διευθύνων Σύμβουλος & Αντιπρόεδρος,
Vodafone

Ποιες θεωρείτε ως τις κύριες ευκαιρίες για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας κατά τους επόμενους 12 μήνες;



«Βρισκόμαστε στη δίνη μιας από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις των τελευταίων δεκαετιών, η οποία ανέδειξε τα δομικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας. Στην δύσκολη αυτή συγκυρία, ο Όμιλος ΥΓΕΙΑ αναπροσαρμόζοντας τον στρατηγικό του σχεδιασμό στη νέα οικονομική πραγματικότητα, εκμεταλλεύεται

τις επενδυτικές ευκαιρίες που προκύπτουν, ενισχύει τα μερίδια αγοράς του και ενδυναμώνει την ηγετική του θέση στον κλάδο της ιδιωτικής υγείας. Με κύριο γνώμονα την διατήρηση παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, με σεβασμό στον άνθρωπο, στην κοινωνία και το περιβάλλον, τα νοσοκομεία του Ομίλου μας καλύπτουν τα υψηλότερα πρότυπα λειτουργίας. Οι ιδιαίτερα σημαντικές πιστοποιήσεις από παγκόσμιους οργανισμούς καθιστούν το ΥΓΕΙΑ δίαυλο πρόσβασης σε ένα ευρύ δίκτυο φορέων της διεθνούς αγοράς του ιατρικού τουρισμού, με απώτερο στόχο τη διεύρυνση της αγοράς των πελατών μας και την προσέλκυση ασθενών από το εξωτερικό. Όραμα μας είναι η δημιουργία του μεγαλύτερου Ομίλου παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας στην περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης.»

Αρετή Σουβατζόγλου

CEO, Όμιλος Υγεία

Οι CEOs στην Ελλάδα θεωρούν ότι στο μέλλον ο κόσμος θα είναι πιο ανοικτός στις διασυνοριακές κεφαλαιακές ροές, στο διεθνές εμπόριο και στη μετακίνηση των εργαζομένων. Πιστεύουν ότι οι φορολογικές πολιτικές των κρατών θα συγκλίνουν όλο και περισσότερο. Όσον αφορά στη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων, έχουν την άποψη ότι θα διευκολύνει την εναρμόνιση των νέων οικονομικών και προϊόντικών κανονισμών.

Όσον αφορά στις εκτός Ελλάδος προοπτικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων κατά τους επόμενους 12 μήνες, οι CEOs στην Ελλάδα θεωρούν σημαντικές χώρες τη Ρουμανία, την Τουρκία, την Κίνα, τις ΗΠΑ και τη Ρωσία. Επίσης οι αναδυόμενες αγορές είναι σημαντικές για το μέλλον των επιχειρήσεών τους (44%).



«Οφείλουμε τώρα, περισσότερο από ποτέ, να αναδείξουμε τα μοναδικά μας σημεία και να επενδύσουμε στους τομείς εκείνους που η Ελλάδα υπερέχει ώστε να είμαστε βιώσιμοι και εκτός συνόρων.

Η ΚΟΡΡΕΣ έχει επενδύσει στην ανάδειξη και αξιοποίηση των ελληνικών βοτάνων, ως μία από τις βασικές κατηγορίες συστατικών των συνθέσεών της. Η ελληνική χλωρίδα είναι μία ιδιαίτερα πλούσια πηγή φυτών και βοτάνων – εκ των οποίων τα 1.200 είναι ενδημικά – αριθμός που την τοποθετεί στις τρεις πρώτες χώρες παγκοσμίως στη σχετική κατάταξη. Σε χώρες που είναι προτεραιότητες για την εταιρεία μας, όπως η Αγγλία ή η Γερμανία, ο αριθμός των ενδημικών φυτών είναι διτρήφιος.

Με κύρια αφετηρία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας μας - τα ελληνικά βότανα - συνεχίζουμε να επενδύουμε στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά βασίζονται σε πρωτογενή και εφαρμοσμένη έρευνα που διεξάγεται σε συνεργασία με ελληνικά και διεθνή πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα.

Έως σήμερα αυτή η προσπάθεια έχει οδηγήσει στην ‘εξαγωγή’ του ονόματος ΚΟΡΡΕΣ και της ιστορίας των ελληνικών βοτάνων σε 30 αγορές - μεταξύ των οποίων χώρες με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης όπως η Βόρεια και Λατινική Αμερική, η Ρωσία, η Ισπανία και η Γερμανία - με παρουσία σε 5.000 σημεία πώλησης εκτός Ελλάδας.»

Δημήτρης Βιδάκης

CEO, Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ

Πού βλέπουν επενδυτικές ευκαιρίες οι CEOs στη Δυτική Ευρώπη και στην Ευρωζώνη

Οι CEOs, στην Ευρώπη αλλά και διεθνώς, δηλώνουν ότι οι επενδυτικές ευκαιρίες υπάρχουν άμεσα κυρίως στις αναδυόμενες αγορές και φαίνεται ότι διστάζουν να εμπιστευθούν για τις επενδύσεις τους τις χώρες της Ευρωζώνης που θα μπορούσαν να παρουσιάσουν ευκαιρίες στο μέλλον.

Συγκεκριμένα οι CEOs στη Δυτική Ευρώπη, στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη αλλά και στην Ευρωζώνη ανέφεραν ότι εκτός από τη χώρα στην οποία εδρεύουν, οι αγορές που θεωρούν ως πιο σημαντικές για τις προοπτικές ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους, μέσα στους επόμενους 12 μήνες, είναι η Κίνα, η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία αλλά και οι ΗΠΑ και η Γερμανία.

Σε αντίθεση, τα αντίστοιχα ποσοστά του ενδιαφέροντος, μέσα στους επόμενους 12 μήνες, για την Ελλάδα, την Πορτογαλία και την Ισπανία ήταν χαμηλά.

	Διεθνώς	Δ. Ευρώπη	Ευρωζώνη
Κίνα	30%	20%	16%
Βραζιλία	15%	17%	14%
Ρωσία	8%	17%	16%
Ινδία	14%	14%	10%
ΗΠΑ	22%	22%	15%
Γερμανία	12%	18%	18%

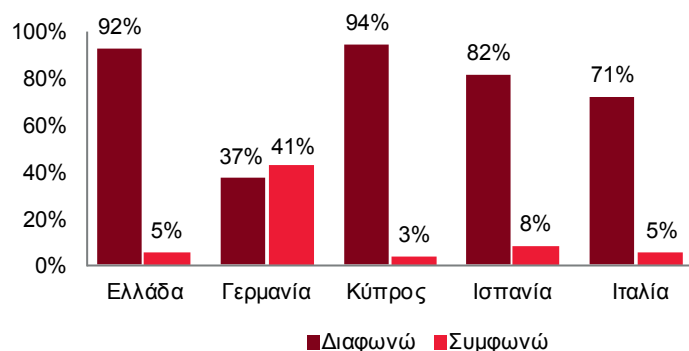
3. Απόψεις των CEOs από άλλες χώρες της Ευρωζώνης

Θεωρήσαμε ότι μερικά από τα βασικά συμπεράσματα των αντίστοιχων μελετών σε ορισμένες χώρες της Ευρωζώνης έχουν ενδιαφέρον, συγκριτικά με την ελληνική αγορά.

Γερμανία

- Οι CEOs στη Γερμανία έχουν την πιο θετική στάση στην Ευρωζώνη. Δηλώνουν σίγουροι για τις προοπτικές ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους στο άμεσο μέλλον και μακροπρόθεσμα, σε ποσοστό άνω του 90%.
- Είναι όμως σχετικά απαισιόδοξοι ως προς τις προοπτικές της διεθνούς οικονομίας και πολύ ανήσυχοι για την αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη και την αστάθεια στις κεφαλαιαγορές.
- Ανησυχούν επίσης για το κόστος της ενέργειας.
- Ως προς τη στρατηγική τους, θα πραγματοποιήσουν κάποιες παρεμβάσεις, όμως σε ένα γενικό πλαίσιο αισθάνονται αρκετά σίγουροι και δεν σκοπεύουν να την αλλάξουν. Βλέπουν ευκαιρίες στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Σε σύγκριση με τους CEOs στην Ελλάδα (92%), στην Κύπρο (94%), στην Ισπανία (82%) και στην Ιταλία (71%) αμφισβητούν λιγότερο τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση τους αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης (37%). Εν τούτοις, προβληματίζονται για τις κρατικές τάσεις προστατευτισμού.

Συμφωνείτε με τον τρόπο που η κυβέρνηση στη χώρα σας αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης;



- Θεωρούν ότι η πρόσληψη εργαζομένων στον κλάδο τους έχει γίνει πιο δύσκολη (61%), ενώ αντίστοιχα στην Ελλάδα, οι CEOs απάντησαν ότι έχει γίνει πιο εύκολη (51%). Επίσης εμφανίζουν τα χαμηλότερα ποσοστά μείωσης προσωπικού.
- Όσον αφορά στα μεγάλα γεγονότα με διεθνή αντίκτυπο, επηρεάστηκαν κυρίως από το σεισμό στην Ιαπωνία.
- Οι χώρες στις οποίες σκοπεύουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους είναι η Ρωσία, οι ΗΠΑ, η Βραζιλία, η Κίνα και η Ινδία.

*Οι Ιταλοί
υποστηρίζουν
ότι η νέα
προσπάθεια
για μία
ανταγωνιστική
βιομηχανική
πολιτική θα
πρέπει να
ενισχύει την
ανάπτυξη των
επιχειρήσεων
τόσο μέσα στη
χώρα τους
όσο και στο
εξωτερικό.*

Ισπανία

- Οι CEOs στην Ισπανία είναι απαισιόδοχοι ως προς την πορεία της διεθνούς οικονομίας καθώς σχεδόν ένας στους δύο πιστεύει ότι θα χειροτερέψει μέσα στους επόμενους 12 μήνες.
- Ανησυχούν για την αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη, τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντιμετωπίζουν την οικονομική κρίση και την αστάθεια στις κεφαλαιαγορές.
- Όταν ρωτήθηκαν πώς θα διαμορφωθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τους μέσα στους επόμενους 12 μήνες, η πλειοψηφία (74%) των CEOs απάντησαν ότι θα παραμείνει ίδιος ή θα αυξηθεί, όμως αρκετοί (26%) δήλωσαν ότι θα μειωθεί.
- Πιστεύουν ότι οι τρεις βασικοί τομείς όπου υπάρχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους, κατά τους επόμενους 12 μήνες, βρίσκονται στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσα στη χώρα τους και στην επέκτασή τους σε νέες αγορές.
- Οι χώρες που θεωρούν σημαντικότερες για τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους είναι η Βραζιλία, η Κίνα και η Γαλλία.

Ιταλία

- Στην Ιταλία, οι CEOs είναι απαισιόδοχοι ως προς την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους στο άμεσο μέλλον, αλλά βλέπουν κάποιες ενδιαφέρουσες προοπτικές μεσοπρόθεσμα.
- Αλλάζουν στρατηγική, δίνοντας προτεραιότητα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στην επέκτασή τους σε νέες αγορές - κυρίως στη Βραζιλία, στη Ρωσία, στην Ινδία, στην Κίνα και στην Τουρκία.
- Πιστεύουν όμως ότι και οι πιο ώριμες αγορές, συγκεκριμένα οι ΗΠΑ, η Γερμανία, η Αγγλία και η Γαλλία εξακολουθούν να παρουσιάζουν ευκαιρίες.
- Επικεντρώνουν τις επενδύσεις τους στην καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών τους, με στόχο τη δημιουργία νέων εξειδικευμένων προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις τους να είναι πιο ανταγωνιστικές στις νέες αγορές.
- Θεωρούν ως τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς κινδύνους, εκτός από την οικονομική αστάθεια, την αδυναμία χρηματοδότησης της ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους καθώς και τη φορολογική επιβάρυνση.
- Υποστηρίζουν ότι η νέα προσπάθεια για μία ανταγωνιστική βιομηχανική πολιτική θα πρέπει να εστιάζει στη βελτίωση των υποδομών της χώρας, την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού έτσι ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένο για τις νέες απαιτήσεις, τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα των αγορών και των φορολογικών πολιτικών που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων τόσο μέσα στην Ιταλία όσο και στο εξωτερικό.



Κύπρος

- Οι Κύπριοι CEOs εμφανίζονται εξίσου απαισιόδοξοι τόσο για τις άμεσες όσο και μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους και μάλιστα σε ποσοστά πολύ κοντά σε αυτά της Ελλάδας. Το ίδιο αρνητικά βλέπουν και τις προοπτικές της διεθνούς οικονομίας.
- Το 65% των CEOs στην Κύπρο, δήλωσαν ότι θα αλλάξουν τη στρατηγική τους και θα την προσαρμόσουν στα νέα δεδομένα της αγοράς. Μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες στους οποίους οφείλεται αυτή

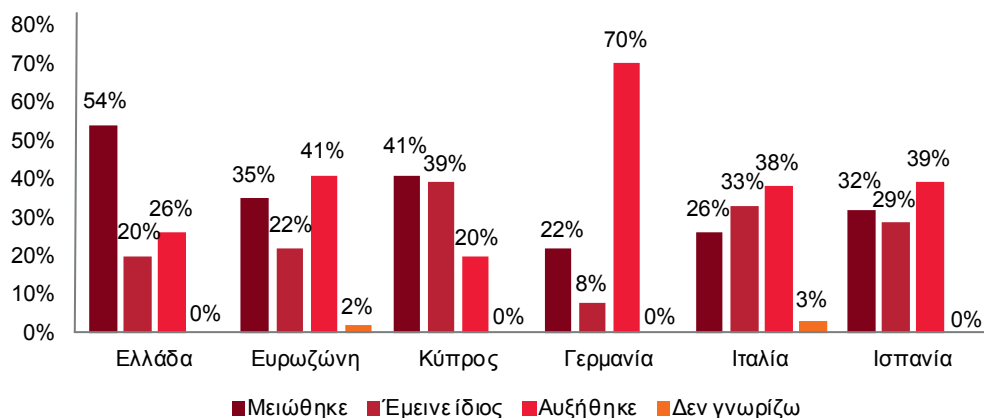
η αλλαγή είναι η οικονομική αβεβαιότητα, η αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών, καθώς και οι προσδοκίες των μετόχων και το δημόσιο χρέος που οδηγούν σε περικοπές των δαπανών ή/και σε αυξήσεις φόρων.

- Εκτός από την αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη, το 94% των CEOs στην Κύπρο ανησυχούν πολύ για το κόστος της ενέργειας.
- Τους προβληματίζει επίσης, η δυνατότητα χρηματοδότησης της ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους, ο πληθωρισμός, η αστάθεια στις κεφαλαιαγορές, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και

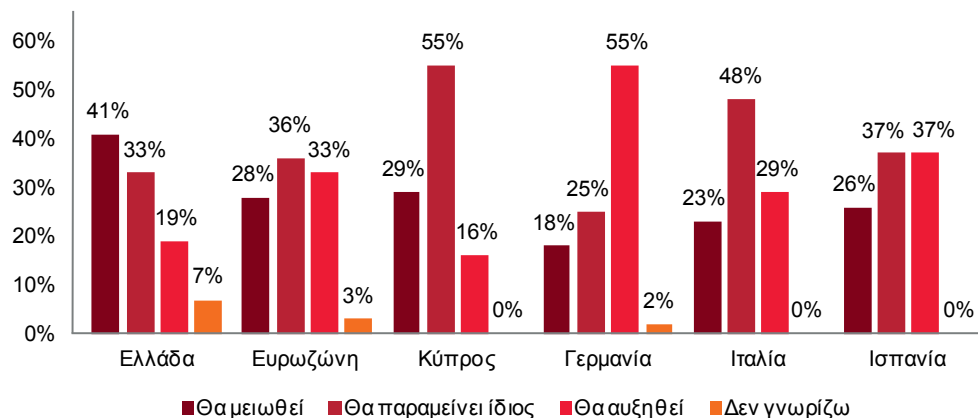
η αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών (κορυφαία ανησυχία των CEOs στην Ελλάδα πριν από ένα χρόνο περίπου).

- Διαφωνούν με τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνησή τους αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Μετά τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού τομέα, θεωρούν σημαντική προτεραιότητα της κυβέρνησης τη βελτίωση των υποδομών της χώρας τους.
- Βλέπουν ευκαιρίες ανάπτυξης στις στρατηγικές συμμαχίες και στις νέες κοινοπραξίες.

Πώς διαμορφώθηκε ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων σας κατά τους περασμένους 12 μήνες;



Πώς περιμένετε ότι θα διαμορφωθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων σας κατά τους επόμενους 12 μήνες;





4. Ο ιδιωτικός τομέας, απαραίτητος μοχλός ανάπτυξης της χώρας

Η έρευνα έχει στόχο να καταγράψει, σε μεγάλο βαθμό, την ελληνική πραγματικότητα. Περιλαμβάνει απόψεις και προβληματισμούς για το μέλλον της χώρας, τις προοπτικές της παγκόσμιας οικονομίας, την αστάθεια στις κεφαλαιαγορές, την ανεργία και το μέλλον των επιχειρήσεων.

Οι ραγδαίες οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις οδήγησαν τους CEOs σε αλλαγή στρατηγικής. Έγιναν πιο συντηρητικοί ως προς τα επιχειρηματικά ανοίγματα και την αντιμετώπιση του ρίσκου, πιο ορθολογιστές ως προς τα έξοδα και την οργάνωση των επιχειρήσεών τους.

Στρέφονται σε νέες αγορές. Συνεχίζουν να κάνουν θυσίες και αντίστοιχα απαιτούν τόλμη από την κυβέρνηση στην εφαρμογή αποφάσεων για ένα αποτελεσματικότερο δημόσιο τομέα και για ουσιαστική υποστήριξη στην ανάπτυξη και στις επενδύσεις.

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μία κρίσιμη καμπή. Το μέλλον της εξαρτάται κατά πολύ από τον ιδιωτικό τομέα. Όμως σήμερα οι παραγωγικές δυνάμεις συρρικνώνονται και μεγάλος αριθμός ικανών ανθρώπων παραμένουν άνεργοι. Ο ιδιωτικός τομέας έχει ανάγκη να ακουσθεί η φωνή του, όχι στα λόγια αλλά στην πράξη.

«Σε μια οικονομία που φθίνει και μια κοινωνία που κινδυνεύει να αποδομηθεί, μοναδική ελπίδα είναι τα δυναμικά κύτταρα, μικρά ή μεγάλα, που κοιτάζοντας προς τα έξω δημιουργούν και παράγουν: οι δυναμικές ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτές που συνεχίζουν να παράγουν σε συνθήκες δύσκολες, έχοντας απέναντί τους την κρίση ρευστότητας, την ελληνική γραφειοκρατία, την πολυνομία. Μόνο αυτές μπορούν να ανοίξουν προοπτικές, να δώσουν θέσεις εργασίας, να στηρίξουν τα δημόσια έσοδα, να αντιστρέψουν το κλίμα. Και πιστεύω ότι θα το πετύχουν.»

Αναστάσιος Καλλιτσάντης
Πρόεδρος, ΕΛΛΑΚΤΩΡ ΑΕ

5. Συνέντευξη: Δημήτρης Παπαλεξόπουλος CEO, Όμιλος TITAN



Η συνέντευξη του κ. Παπαλεξόπουλου δόθηκε στα Αγγλικά για τους σκοπούς της 15^{ης} Παγκόσμιας Ετήσιας Έρευνας της PwC για τους CEOs. Ακολουθεί το πρωτότυπο κείμενο και η ελεύθερη απόδοσή του στην ελληνική γλώσσα.

What, in your view, is the outlook for the global economy?

Fixing the global economy requires that we unravel the distortions and imbalances which accumulated throughout the system over the past two or three decades. And that cannot be accomplished overnight. I'm afraid that the next two or three years will be difficult both in the US and Europe. And although economic growth in Asia remains strong, I think we will see ups and downs in that region, too. Having said that, I think there are long-term factors that bode well for the global economy and should not be underestimated. For example, the emergence of a middle-class in India and in China is going to be a huge stimulus for the global economy over the next 20 years. Additionally, emerging technological advances – whether in the digital domain, bio-technology, or any number of fields – still have a long way to go before their full positive effect on the economy is felt. So in summary, I am concerned about the next two or three years, but optimistic over the long-term.

Has it been a particularly volatile year for your business?

Our business is dependent on two key factors: housing and public infrastructure spending. Housing has been at the epicenter of the financial crisis, especially in the developed world. Public infrastructure depends on government spending and the sovereign crisis has put a halt to that. Moreover, our largest markets are the US, Egypt, and Greece, in that order. So, for the time being, we are in the wrong business in the wrong countries. Having said that, we always knew that ours is a cyclical business – although in the past 15 years or so we might have forgotten exactly what a business cycle looks like. We are now in a particularly bad cycle – but still, it is just a cycle. Fundamentally,

Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι προοπτικές για την παγκόσμια οικονομία;

Για να ανακάμψει η παγκόσμια οικονομία πρέπει να αρθούν οι στρεβλώσεις και ανισορροπίες που συσσωρεύτηκαν στο σύστημα τις τελευταίες δύο ή τρεις δεκαετίες. Αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσα σε μια μέρα. Φοβάμαι πως τα επόμενα δύο ή τρία χρόνια θα είναι δύσκολα τόσο για τις ΗΠΑ όσο και για την Ευρώπη. Και μολονότι στην Ασία η οικονομική ανάπτυξη συνεχίζεται, πιστεύω ότι θα δούμε και σ' αυτήν την περιοχή αρκετά σκαμπανεβάσματα. Από την άλλη, νομίζω ότι δεν θα πρέπει να υποτιμούμε ορισμένους μακροπρόθεσμους παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν «καλούς αιώνους» για την παγκόσμια οικονομία. Για παράδειγμα, η αναδυόμενη μεσαία τάξη στην Ινδία και την Κίνα θα αποτελέσει τεράστιο κίνητρο για την παγκόσμια οικονομία μέσα στα επόμενα 20 χρόνια. Επιπλέον, σημαντικά θετική – σε βάθος χρόνου – θα είναι η επίδραση διαφόρων νέων τεχνολογιών, είτε στον ψηφιακό τομέα είτε στη βιοτεχνολογία ή σε άλλους κλάδους. Με λίγα λόγια, ανησυχώ για τα επόμενα δύο-τρία χρόνια, αλλά μακροπρόθεσμα είμαι αισιόδοξος.

Η προηγούμενη χρονιά ήταν δύσκολη για τον Όμιλό σας;

Η ζήτηση για τα προϊόντα μας εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: την οικοδομή και τις δαπάνες σε δημόσια έργα υποδομής. Η μεν οικοδομή βρέθηκε στο επίκεντρο της οικονομικής κρίσης, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, τα δε δημόσια έργα υποδομής, επειδή εξαρτώνται από τις κρατικές δαπάνες, αναστάλησαν λόγω της πρωτόγνωρης δημοσιονομικής κρίσης. Εξ άλλου, οι σημαντικότερες αγορές για τον Όμιλό μας είναι οι ΗΠΑ, η Αίγυπτος και η Ελλάδα, μ' αυτήν τη σειρά. Επομένως, προς το παρόν, φαίνεται να βρισκόμαστε σε λάθος κλάδο και σε λάθος αγορές. Πάντα γνωρίζαμε, βέβαια, ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από «κυκλικότητα» – αν και τα τελευταία 15 χρόνια σχεδόν ξεχάσαμε τι ακριβώς σημαίνει «κυκλική ζήτηση». Σήμερα βρισκόμαστε κοντά στο κατώτερο σημείο ενός ιδιαίτερα κακού κύκλου. Δεν παύει, πάντως,

our product and business model are not in question. World-wide, concrete is an indispensable building material. Billions of tonnes of concrete are consumed every year. Although we are going through a down cycle, there is no substitute for our product. Concrete is the most cost-efficient way to build houses and infrastructure and will continue to be so for the next several decades. So after we get through the present cycle, we will be well positioned to face the future.

What actions have you taken to weather the economic contraction?

We've taken the obligatory cost cutting measures, which have to happen when your revenue goes down. But at the same time, we've also been working on new sources of revenue. For example, we're developing greener products that provide on the margin a higher perceived value to customers. Even during this crisis, we have not lost sight of the fact that over the long term, it's essential that we continue to make our products more sustainable and environmentally-friendly. Below the surface of the unfolding economic crisis, there remains a deep society-wide concern around the issue of sustainability and the environment. And that is not going away. So, in my mind, it is important not to lose focus on sustainability-related issues even as we work to resolve the acute economic problems of today.

Looking forward, what might endanger a return to economic health?

In the short-term, our biggest challenge is to return the financial markets to normalcy so that companies around the world have reliable access to capital at a reasonable cost. My long-term concern is that the free market economies – which have driven tremendous growth over many decades – have also created striking inequalities in income. And that endangers social cohesion. If free market economies spawn a large number of citizens who feel that they aren't benefiting from the system, the system itself may be called into question. So, it's important to address those issues of social cohesion in order to maintain the legitimacy of the free market system.

How does one address that issue?

You have to engage with society. I am very supportive of the efforts of the World Business Council for Sustainable Development of which we are a member. And one of that organisation's mottoes is "Business cannot succeed in a society that fails". Our business

να είναι απλώς κύκλος. Στην ουσία, δεν αμφισβητούνται ούτε το προϊόν μας ούτε το επιχειρηματικό μας μοντέλο. Σε παγκόσμια κλίμακα, το τσιμέντο είναι απαραίτητο οικοδομικό υλικό. Κάθε χρόνο καταναλώνονται δισεκατομμύρια τόνοι. Συνεπώς, μολονότι διανύουμε περίοδο ύφεσης, έχουμε ένα προϊόν με χαμηλό κόστος και εξαιρετική αποτελεσματικότητα, για το οποίο δεν υπάρχει υποκατάστατο. Τα σπίτια και οι υποδομές θα συνεχίσουν να κατασκευάζονται με τσιμέντο για πολλές δεκαετίες ακόμα. Όταν, λοιπόν, βγούμε από τον σημερινό δυσμενή «κύκλο», θα είμαστε σε καλή θέση και πάλι να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Τι μέτρα πήρατε για να αντιμετωπίσετε τις οικονομικές δυσκολίες;

Αναπόφευκτα, η δραστική μείωση των εσόδων μας οδήγησε στα μέτρα περιορισμού του κόστους και των δαπανών. Αλλά παράλληλα αναζητούμε νέες πηγές εσόδων. Για παράδειγμα, επενδύουμε στην ανάπτυξη πιο «πράσινων προϊόντων». Ακόμα και τώρα που βιώνουμε την κρίση, δεν παραβλέπουμε το γεγονός ότι, μακροπρόθεσμα, είναι σημαντικό να ελαχιστοποιήσουμε την επίδραση των προϊόντων μας στο περιβάλλον. Κάτω από την επιφάνεια της εξελισσόμενης οικονομικής κρίσης, παραμένει μια βαθιά ανησυχία ολόκληρης της κοινωνίας για το ζήτημα της αειφορίας και του περιβάλλοντος. Και αυτό δεν πρόκειται να σταματήσει. Άρα, κατά τη γνώμη μου, είναι σημαντικό να συνεχίσουμε τη μακρόχρονη προσπάθεια για βιώσιμη ανάπτυξη, ακόμη και στην τωρινή συγκυρία, όπου αντιμετωπίζουμε έντονη οικονομική κρίση.

Κοιτάζοντας μπροστά, τι θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την επιστροφή στην οικονομική ευημερία;

Στο άμεσο μέλλον, η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουμε είναι να επιστρέψουν οι χρηματοπιστωτικές αγορές στην ομαλότητα, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο να έχουν αξιόπιστη πρόσβαση σε κεφάλαια, έναντι λογικού κόστους. Μακροπρόθεσμα, με προβληματίζει το γεγονός ότι οι οικονομίες της ελεύθερης αγοράς – που έφεραν τεράστια ανάπτυξη εδώ και πολλές δεκαετίες – έχουν επίσης δημιουργήσει έντονες ανισότητες στα επίπεδα των εισοδημάτων. Και αυτό θέτει σε κίνδυνο την κοινωνική συνοχή. Εάν μεγάλος αριθμός πολιτών αισθάνονται ότι δεν επωφελούνται από το σύστημα, τότε το ίδιο το σύστημα τίθεται υπό αμφισβήτηση. Είναι επομένως σημαντικό να αντιμετωπίσουμε αυτά τα θέματα της κοινωνικής συνοχής, προκειμένου η ελεύθερη αγορά να κρατήσει τη νομιμοποίησή της στα μάτια της κοινωνίας.

Πώς μπορεί να αντιμετωπισθεί αυτό το θέμα;

Πρέπει να εμπλακούμε σε έναν ενεργό διάλογο με την Κοινωνία. Είμαι ένθερμος υποστηρικτής των προσπαθειών του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για την Βιώσιμη Ανάπτυξη – του οποίου ο Όμιλός μας είναι μέλος. Μια από τις αρχές αυτού του οργανισμού είναι ότι «δεν μπορούν να υπάρχουν επιτυχημένες επιχειρήσεις μέσα σε μία αποτυχημένη κοινωνία». Η δική μας επιχείρηση ιδρύθηκε πριν από έναν αιώνα και θα θέλαμε να

was founded a century ago and we would like to continue to do business for another 100 years. But that kind of longevity requires that we establish long-term relationships with the communities in which we operate. And those relationships must be based on transparency, trust, and mutual benefit.

What should governments be doing to mitigate the economic contraction?

I'm an engineer, not an economist... But in my opinion, in Europe, there is too much focus on fiscal austerity. Europe would benefit by placing greater emphasis on long-term reform efforts – pension reform, for example. For an economy that is headed towards recession, further fiscal tightening may not be productive. So, I say less emphasis on short-term fiscal tightening and more emphasis on longer term economic reform. In terms of Greece itself, its first priority right now must be to put its fiscal house in order, sharply reduce the size of the state, and significantly improve the quality of its government services, including education. I would also urge the government to take steps to make Greece a more business-friendly place.

In what ways has your strategy changed over the past year?

We have shifted our strategy from an emphasis on growth to a defensive posture. As I said earlier, we operate in countries that are presently experiencing economic and political crises. So right now our focus is on free cash flow and cost reduction. We have sold a lot of non-strategic assets to deleverage our balance sheet. We have also been actively looking at opportunities for joint ventures and operational consolidation. At the same time, we continue to advance our long-term goals having to do with work safety, sustainability, green products, and improved access to natural resources.

In what ways is the attractiveness of different countries or regions changing?

Over time, I have come to increasingly appreciate the importance of national institutions – legal, educational or civil service – in each of the countries we operate. Even in emerging markets, there is a surprising amount of divergence among countries in terms of the quality of their institutions. Institutional-building is extremely important for any country that hopes to compete in the global economy. If a country has functioning institutions, it's easier to go through the ups and downs of local political and economic cycles.

συνεχίσει τις δραστηριότητές της για άλλα 100 χρόνια. Αλλά αυτή η μακροβιότητα απαιτεί να αναπτύξουμε μακροπρόθεσμες σχέσεις με τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούμαστε. Και αυτές οι σχέσεις πρέπει να βασίζονται στη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και το αμοιβαίο όφελος.

Τι πρέπει να κάνουν οι κυβερνήσεις για να περιορίσουν την οικονομική συρρίκνωση;

Είμαι μηχανικός, δεν είμαι οικονομολόγος... Αλλά, κατά τη γνώμη μου, στην Ευρώπη δίνεται υπέρ το δέον έμφαση στη δημοσιονομική λιτότητα. Η Ευρώπη θα μπορούσε να ωφεληθεί δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στις μακροπρόθεσμες μεταρρυθμίσεις – όπως για παράδειγμα, τη μεταρρύθμιση του συνταξιοδοτικού. Σε μια οικονομία που οδεύει προς την ύφεση, η περαιτέρω σύσφιξη της δημοσιονομικής πολιτικής κινδυνεύει να έχει ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Αυτό που θα έλεγα, λοιπόν, είναι: λιγότερη έμφαση στη βραχυπρόθεσμη δημοσιονομική λιτότητα και περισσότερη έμφαση στη μακροπρόθεσμη οικονομική μεταρρύθμιση. Όσον αφορά στην Ελλάδα, η πρώτη προτεραιότητά της αυτή τη στιγμή είναι να βάλει σε τάξη τα δημοσιονομικά της, να μειώσει δραστικά το μέγεθος του κράτους και να βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της παιδείας. Θα παρότρυνα, επίσης, την κυβέρνηση να λάβει μέτρα για να γίνει η Ελλάδα ένας τόπος πιο φιλικός προς τις επιχειρήσεις.

Πώς άλλαξε η στρατηγική σας τον τελευταίο χρόνο;

Εκ των πραγμάτων αλλάξαμε προσανατολισμό. Αντί της έμφασης στην ανάπτυξη, υιοθετήσαμε μια πιο αμυντική στρατηγική. Όπως είπα και προηγουμένως, ο κλάδος, αλλά και αρκετές από τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούμαστε, αντιμετωπίζουν κρίσεις. Άρα βασική μας προτεραιότητα στην παρούσα συγκυρία είναι η ρευστότητα και ο περιορισμός του κόστους. Επιπλέον, πουλήσαμε αρκετά μη-στρατηγικά περιουσιακά μας στοιχεία για να μειώσουμε το δανεισμό μας. Παράλληλα, παραμένουμε, βέβαια, προσηλωμένοι στους μακροπρόθεσμους στόχους μας για την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, την αειφορία, την ανάπτυξη πράσινων προϊόντων και την εξασφάλιση πρόσβασης σε φυσικούς πόρους, που είναι απαραίτητοι για την παραγωγική διαδικασία.

Κατά ποιο τρόπο διάφορες χώρες και περιοχές γίνονται περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικές;

Με τον καιρό, έχω καταλήξει να εκτιμώ όλο και περισσότερο τη σημασία που έχει η λειτουργία των θεσμών σε καθεμία από τις χώρες όπου δραστηριοποιούμαστε – είτε αυτοί έχουν σχέση με το νόμο, την παιδεία ή τις δημόσιες υπηρεσίες. Ακόμα και στις αναδυόμενες αγορές, υπάρχει σημαντικό εύρος αποκλίσεων από χώρα σε χώρα, όσον αφορά στην ποιότητα των θεσμικών οργάνων. Η ανάπτυξη αποτελεσματικών θεσμικών οργάνων είναι εξαιρετικά σημαντική για κάθε χώρα που ελπίζει να είναι διεθνώς ανταγωνιστική. Αν μία χώρα έχει λειτουργικούς θεσμούς, μπορεί να αντιμετωπίσει ευκολότερα τα σκαμπανεβάσματα στους τοπικούς πολιτικούς και οικονομικούς κύκλους.

Have changes in your geographical focus affected your talent needs?

Yes, they have. In our industry, as in many others, demand is declining in the developing markets and increasing in the emerging markets. Consequently, we are very focused on developing our talent pool in developing economies. The nature of our business is very local, so it's important to develop the sort of native talent that really understands local conditions and local issues.

How is your approach to managing enterprise-level risk changing?

We have a risk management process that is embedded in our planning and budgeting process. Its weaknesses have been made evident by the current economic crisis. And certainly, we now have a greater appreciation for how extreme conditions can upend a company's strategy. In the past, our risk management and scenario planning was based on the assumptions that conditions would change incrementally. As events of the past couple of years have shown, that has not been the case. So we have now built into our risk management the possibility of more extreme conditions occurring. And our board of directors has become much more engaged in the enterprise-risk planning process.

In what ways has your response to environmental or social concerns become an element of your company's competitive advantage?

I'll give you an example. As part of cement manufacturing process we bake materials in ovens that reach 1,600 degrees Celsius. In many cases, we use household and industrial waste as fuel to heat those ovens. In doing so, we reduce our costs, help manage waste in local communities, and reduce our reliance on traditional fuels.

Is your approach to innovation changing?

Yes, it is changing. We've had more innovation in our organisation in the past five years than the previous thirty. Mostly, we've been focusing on "green" products and services. Let me give you an example. Fly ash is the by-product of coal combustion in power plants; it's what's left over after you burn coal to produce electricity. Typically, fly ash has to be land-filled at substantial financial and environmental cost. But we have a patented technology which takes fly ash and use electrostatic process to separate it

Έχουν επηρεάσει οι αλλαγές στους γεωγραφικούς σας στόχους τις ανάγκες σας για ταλαντούχους εργαζόμενους;

Βεβαίως και έχουν. Στον κλάδο μας, όπως και σε πολλούς άλλους κλάδους, η ζήτηση μειώνεται στις αναπτυγμένες αγορές και αυξάνεται στις αναδυόμενες οικονομίες. Κατά συνέπεια, επιδιώκουμε να αναπτύξουμε έναν πυρήνα από ταλαντούχους εργαζόμενους στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Καθώς οι δραστηριότητές μας έχουν τοπικό χαρακτήρα, είναι σημαντικό να δημιουργήσουμε τοπικά ένα ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι σε θέση να κατανοήσει τις συγκεκριμένες συνθήκες και τα ζητήματα που υπάρχουν στην κάθε χώρα όπου δραστηριοποιούμαστε.

Πώς αλλάζει η προσέγγισή σας ως προς τη διαχείριση του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού ρίσκου;

Έχουμε μία διαδικασία διαχείρισης του ρίσκου η οποία είναι ενσωματωμένη στο σχεδιασμό και τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού. Οι αδυναμίες αυτής της διαδικασίας έγιναν εμφανείς στην παρούσα οικονομική κρίση. Και βέβαια, τώρα μπορούμε να εκτιμήσουμε πιο σωστά το γεγονός ότι ακραίες συνθήκες μπορούν να ανατρέψουν τη στρατηγική μιας εταιρείας. Στο παρελθόν, η διαχείριση του ρίσκου και ο σχεδιασμός των επιχειρηματικών μας σεναρίων βασιζόνταν στην υπόθεση ότι οι συνθήκες θα αλλάξουν σταδιακά. Όμως τα γεγονότα των τελευταίων χρόνων έδειξαν ότι αυτό δεν ισχύει. Έτσι, τώρα έχουμε ενσωματώσει στη διαχείριση του ρίσκου την πιθανότητα να προκύψουν πιο ακραίες καταστάσεις. Και το διοικητικό μας συμβούλιο συμμετέχει πολύ πιο ενεργά στη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού διαχείρισης του ρίσκου.

Με ποιο τρόπο η ανταπόκρισή σας στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες αποτέλεσε ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;

Θα σας δώσω ένα παράδειγμα. Ως μέρος της διαδικασίας παραγωγής τσιμέντου, ψήνουμε υλικά σε φούρνους με θερμοκρασίες που φτάνουν τους 1.600 βαθμούς Κελσίου. Σε πολλές περιπτώσεις, σ' αυτούς τους φούρνους χρησιμοποιούμε ως καύσιμα, οικιακά και βιομηχανικά απόβλητα. Μ' αυτόν τον τρόπο, μειώνουμε το κόστος μας, βοηθούμε τις τοπικές κοινότητες στη διαχείριση των αποβλήτων και περιορίζουμε την εξάρτησή μας από τα παραδοσιακά καύσιμα. Συνδυάζουμε, με τον τρόπο αυτόν, τη μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα με μια προσφορά στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Αλλάζει η προσέγγισή σας ως προς την καινοτομία;

Φυσικά και αλλάζει. Τα τελευταία πέντε χρόνια υλοποιήσαμε περισσότερες καινοτομίες, απ' ό,τι τα προηγούμενα τριάντα. Έχουμε επικεντρωθεί κυρίως σε «πράσινα προϊόντα» και υπηρεσίες. Θα σας δώσω ένα παράδειγμα: Η ιπτάμενη τέφρα είναι το υποπροϊόν της καύσης του άνθρακα σε σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Είναι, δηλαδή, ότι έχει απομείνει μετά την καύση άνθρακα για την παραγωγή ηλεκτρισμού. Συνήθως, η ιπτάμενη τέφρα, στις περισσότερες περιπτώσεις, ενταφιάζεται, γεγονός που έχει σημαντικό οικονομικό κόστος αλλά και επιπτώσεις στο περιβάλλον. Ο Όμιλός μας είναι ιδιοκτήτης μίας πατενταρισμένης τεχνολογίας, η οποία παίρνει την ιπτάμενη τέφρα

into two materials: a low carbon product that is sold as a branded building material; and a high carbon product that can be reused as fuel. We use this technology to turn a waste material into products that not only have economic value, but social value as well.

Are innovations coming from different parts of your organisation?

Because of the local character of our business, we do not generally impose detailed top-down plans. Instead, we take a “federalist approach”. As an enterprise, we have an over-arching set of values, a strategic direction, and an operational agenda. But within this context, each of our business units around the world can take initiative. And what we have found is that we are generally more successful when we let our local businesses come up with innovations that we can then replicate in other parts of our group. We’ve learned a lot from our various subsidiaries around the world and we try to disseminate that knowledge widely.

In what ways has talent become a strategic issue for you?

We have large tasks ahead of us related to talent. One challenge has to do with the shift from developed markets to emerging markets. Because of this shift we have to recruit locally and rely on local management teams. The second challenge is generational. The older white- and blue-color workers that formed the backbone of our workforce are now retiring. And attracting young millennials to a traditional industry and providing them with engaging careers is not easy. It’s fascinating to see, that – for example, in our US subsidiary – it is very difficult to attract good engineering talent to a basic industry like ours. Attracting talent in the developing countries is less of a problem.

Are you confident that you will have the talent needed to deliver your strategy over the next few years?

Ours is not a “rocket science” business. It’s a simple business. But like any business, it requires workers with a solid knowledge-base and good skills. We try to hire people who demonstrate the right values and basic capabilities. And then we try to use that as the basis for further professional development. It’s important to us to hire people who share our values and enthusiasm and have ability to work with others in an environment of mutual respect.

και με τη χρήση ηλεκτροστατικών διαδικασιών τη διαχωρίζει σε δύο υλικά: ένα προϊόν με χαμηλή περιεκτικότητα σε άνθρακα, που πωλείται ως επώνυμο δομικό υλικό και ένα προϊόν με υψηλή περιεκτικότητα σε άνθρακα, που μπορεί να ανακυκλωθεί ως καύσιμο. Χρησιμοποιούμε αυτή την τεχνολογία για να μετατρέψουμε ένα άχρηστο υλικό σε δύο προϊόντα που δεν έχουν μόνο οικονομική αξία, αλλά είναι ωφέλιμα και για την κοινωνία.

Οι καινοτομίες που υλοποιείτε προέρχονται από διαφορετικά τμήματα του Ομίλου σας;

Λόγω του τοπικού χαρακτήρα των επιχειρηματικών μας δραστηριοτήτων, σε γενικές γραμμές δεν επιβάλουμε λεπτομερή πλάνα από πάνω προς τα κάτω. Αντίθετα, έχουμε μία «ομοσπονδιακή» προσέγγιση. Ως επιχείρηση έχουμε ένα γενικό πλαίσιο αξιών, μια στρατηγική κατεύθυνση και ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα. Αλλά, μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η κάθε μια από τις επιχειρηματικές μας μονάδες, στις διάφορες χώρες, μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες. Και αυτό που τελικά διαπιστώσαμε είναι ότι έχουμε μεγαλύτερη επιτυχία όπου αφήνουμε τις τοπικές μας επιχειρήσεις να αναπτύξουν καινοτομίες οι οποίες μπορούν να αναπαραχθούν σε άλλα τμήματα του Ομίλου. Μάθαμε πολλά από τις διάφορες θυγατρικές μας ανά τον κόσμο και προσπαθούμε να διαχέουμε ευρέως αυτή τη γνώση.

Με ποιο τρόπο έχουν γίνει οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σημαντικό θέμα για σας;

Έχουμε πολλή δουλειά ακόμα μπροστά μας ως προς αυτό το θέμα. Η πρόκληση για μας έχει να κάνει με τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τις αναπτυσσόμενες στις αναδυόμενες αγορές. Γι’ αυτόν το λόγο, πρέπει να προσλαμβάνουμε εργαζομένους από τις χώρες όπου δραστηριοποιούμαστε και να βασιζόμαστε σε τοπικές ομάδες διοίκησης. Η δεύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουμε έχει να κάνει με τις διαφορετικές γενιές. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, στελέχη και εργατικό δυναμικό, που αποτελούσαν τη ραχοκοκαλιά του ανθρώπινου δυναμικού μας, τώρα συνταξιοδοτούνται. Και σε έναν παραδοσιακό κλάδο όπως ο δικός μας, είναι δύσκολο να προσελκύσουμε τη νεότερη γενιά, τους λεγόμενους «millennials», και να τους παρέχουμε σταδιοδρομίες που θα τους κρατήσουν κοντά μας μακροπρόθεσμα. Είναι ενδιαφέρον ότι στις προηγμένες χώρες – για παράδειγμα στη θυγατρική μας στις ΗΠΑ – είναι πολύ δύσκολο να προσελκύσουμε ταλαντούχους και ικανούς μηχανικούς σε μια βασική βιομηχανία όπως η δική μας. Είναι πιο εύκολο να προσελκύσουμε ταλέντα στις αναδυόμενες αγορές.

Πιστεύετε ότι θα έχετε τους ταλαντούχους ανθρώπους που χρειάζεστε για να υλοποιήσετε τη στρατηγική σας τα επόμενα χρόνια;

Ο κλάδος μας δεν είναι «πυρηνική φυσική». Πρόκειται για μία απλή δουλειά. Αλλά, όπως κάθε επιχείρηση, χρειαζόμαστε εργαζομένους με γερά θεμέλια γνώσεων και με δεξιότητες. Προσπαθούμε να προσλαμβάνουμε ανθρώπους που αποδεδειγμένα έχουν σωστές αξίες και βασικές ικανότητες. Και μετά χρησιμοποιούμε αυτές τις αξίες και ικανότητες σαν βάση για την περαιτέρω επαγγελματική τους εξέλιξη. Είναι σημαντικό να προσλαμβάνουμε ανθρώπους που συμμερίζονται τις αξίες και τον ενθουσιασμό μας, αλλά και την ικανότητα να εργάζονται ομαδικά, σε ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού. Όλα τα άλλα

Everything else can be addressed over time. We are focused on our ability in the future to attract talent. Our approach of hiring people with the right values and developing them over time has been successful in the past. Hopefully, it will continue to be successful in the future.

In what areas do you risk falling short of your talent needs?

On that matter, we face two major risks. One is having a management team with the wrong values. The second is an erosion of our core competencies, which are mostly technical. To mitigate those risks, we spend a lot of time and resources not only in training our people but also in two-way communication with them. I personally spend a lot of time talking to people in the organisation in order to stress the importance of our organisational values, our way of doing business. It takes a lot of work and leading by example to convince people that values count. But if you communicate often and persuasively enough, and make decisions about hiring, firing, and promotion according to your values, then you will eventually succeed.

How is talent factored into your strategic plan?

We have focused on the human side of our business for a very long time. The head of HR department reports directly to the CEO. And people development is one of the five key processes on which our business is run. Our people development process starts with a performance appraisal and includes 360 degree reviews, open discussions among management teams, individual development plans, career development and succession planning. It is a systematic approach embedded into our business processes. It is far from perfect, but we are continuously working to improve it. One thing to note: The people development process is owned by our line managers – and not by HR. HR is there to facilitate and lend support. But to the degree that our people development process is successful, it's because it's been positioned as a priority for the line managers.

What measures are you taking to develop a leadership pipeline?

I don't think too many organisations feel that they have an adequate pool of potential leaders. We certainly don't feel that way. Maintaining a sufficient cadre of leaders and potential leaders is one of the key challenges for every enterprise. Looking ahead, one of the key issues for us is to

αντιμετωπίζονται με τον καιρό. Μας απασχολεί το θέμα πώς, στο μέλλον, θα μπορούμε να προσελκύουμε ταλαντούχους ανθρώπους. Η προσέγγισή μας, να προσλαμβάνουμε ανθρώπους με τις σωστές αξίες και να τους βοηθούμε να εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου, ήταν επιτυχής στο παρελθόν. Ευελπιστούμε ότι θα συνεχίσει να είναι το ίδιο επιτυχής και στο μέλλον.

Σε ποιες περιοχές διατρέχετε τον κίνδυνο να μην μπορείτε να καλύψετε τις ανάγκες σας για ταλαντούχους εργαζομένους;

Εδώ αντιμετωπίζουμε δύο μεγάλους κινδύνους. Ο πρώτος είναι να βρεθούμε με μια ομάδα διοίκησης που έχει λάθος αξίες. Ο δεύτερος κίνδυνος αφορά στη διάβρωση των θεμελιωδών μας ικανοτήτων (core competences) που είναι κυρίως τεχνικές. Για να περιορίσουμε αυτούς τους κινδύνους, επενδύουμε πολύ χρόνο και πόρους όχι μόνο στην εκπαίδευση των ανθρώπων μας αλλά και στην αμφίδρομη επικοινωνία μαζί τους. Προσωπικά αφιερώνω πολύ χρόνο συζητώντας μαζί τους, έτσι ώστε να τονίσω τη σημασία των επιχειρηματικών μας αξιών και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούμε. Χρειάζεται πολλή δουλειά και καθοδήγηση, και πρέπει κανείς να είναι συνεπής και στις προσωπικές του επιλογές, για να πείσει κανείς τους ανθρώπους ότι οι αξίες μετράνε. Αλλά αν επικοινωνείς συχνά και αρκετά πειστικά, αν παίρνεις τις σωστές αποφάσεις στις προσλήψεις, τις απολύσεις και τις προαγωγές σύμφωνα με τις αξίες σου, τότε τελικά θα επιτύχεις.

Πώς λαμβάνετε υπόψη τον παράγοντα “ταλέντο” στο στρατηγικό σχεδιασμό σας;

Έχουμε επικεντρωθεί στην ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσής μας εδώ και πολύ καιρό. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Και η ανάπτυξη των εργαζομένων μας είναι μια από τις πέντε βασικές διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες διοικείται η επιχείρησή μας. Η διαδικασία ανάπτυξης των στελεχών μας ξεκινάει με την αξιολόγηση της απόδοσής τους και περιλαμβάνει αμφίδρομες αξιολογήσεις (360°), ανοικτές συζητήσεις ανάμεσα στις διευθυντικές ομάδες, ατομικά προγράμματα εξέλιξης, σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας καθώς και σχεδιασμό διαδοχής. Είναι μια συστηματική προσέγγιση, η οποία είναι ενσωματωμένη στις επιχειρηματικές μας διαδικασίες. Θεωρούμε ότι έχουμε ακόμη σημαντικά περιθώρια βελτίωσης και δουλεύουμε ακατάπαυστα προς την κατεύθυνση αυτή. Θα ήθελα πάντως να τονίσω κάτι: η διαδικασία εξέλιξης των ανθρώπων μας είναι ευθύνη της ιεραρχίας και όχι του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, ο ρόλος του οποίου είναι να διευκολύνει και να παρέχει υποστήριξη. Στο βαθμό που η διαδικασία εξέλιξης των ανθρώπων μας είναι επιτυχής, αυτό οφείλεται στο ότι έχει καθοριστεί ως προτεραιότητα της ιεραρχίας.

Ποια μέτρα παίρνετε για να αναπτύξετε τη σειρά ηγεσίας του Ομίλου;

Δεν πιστεύω ότι υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που αισθάνονται ότι διαθέτουν μία επαρκή «δεξαμενή» εν δυνάμει ηγετών. Εμείς πάντως σίγουρα δεν αισθανόμαστε έτσι. Μια από τις σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση είναι η ανάγκη να διατηρήσει μία ικανοποιητική ομάδα από ηγέτες ή εν δυνάμει

encourage diversity in our leadership ranks. The issue of diversity becomes particularly decisive as companies internationalise. The Titan Group is a typical example. We were a Greek company for 90 years – but in the last 15 years we’ve become a multinational company. The senior management team, however, remains, to a large extent, Greek and male. How does a company like ours develop a multicultural talent pool from which a future management team can be drawn? We have a strong presence in selected countries, but by no means are we a global company. So making that transition to diverse, multicultural management in order to avoid “group-think” and a Greek-centric view of the world is a key challenge for us.

Are you collaborating with educational institutions to better develop a pipeline of future employees?

We collaborate with universities in several countries, including the US. We work with American educational institutions on research projects and we recruit undergraduate and graduate students on both a temporary and full-time basis. We look at opportunities as they arise. We’ve found that in comparison to Southern Europe, it’s easier to collaborate with educational institutions in the US.

ηγέτες. Κοιτάζοντας μπροστά, ένα από τα βασικά θέματα που μας απασχολούν είναι να ενθαρρύνουμε τη διαφορετικότητα στην ηγετική μας ομάδα. Το ζήτημα της διαφορετικότητας αποκτά ιδιαίτερα αποφασιστική σημασία καθώς οι εταιρείες διεθνοποιούνται. Ο Όμιλος TITAN είναι κλασσικό παράδειγμα. Εδώ και 90 χρόνια ήμασταν μια ελληνική επιχείρηση, αλλά τα τελευταία 15 χρόνια έχουμε γίνει πολυεθνική. Όμως η διευθυντική ομάδα του Ομίλου εξακολουθεί, σε μεγάλο βαθμό, να αποτελείται από Έλληνες και άνδρες. Πώς μπορεί μια επιχείρηση, όπως η δική μας, να αναπτύξει μία «πολυπολιτισμική δεξαμενή ταλάντων» μέσα από την οποία θα αναδειχθεί η μελλοντική ομάδα διοίκησης της; Έχουμε ισχυρή παρουσία σε ορισμένες χώρες, αλλά σε καμιά περίπτωση δεν είμαστε παγκόσμια εταιρεία. Άρα είναι καίρια πρόκληση για μας να αποκτήσουμε μια ποικιλόμορφη και πολυπολιτισμική ομάδα διοίκησης, έτσι ώστε να αποφύγουμε τον «μαζικό τρόπο σκέψης» και μια ελληνοκεντρική άποψη για τον κόσμο.

Συνεργάζεστε με εκπαιδευτικά ιδρύματα για να βοηθήσετε να αναπτυχθεί καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό του μέλλοντος;

Συνεργαζόμαστε με πανεπιστήμια σε αρκετές χώρες. Ειδικότερα στις ΗΠΑ, συνεργαζόμαστε με εκπαιδευτικά ιδρύματα σε ερευνητικά έργα και προσλαμβάνουμε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, τόσο για πλήρη όσο και για μερική απασχόληση. Ανταποκρινόμαστε στις ευκαιρίες όταν προκύπτουν. Διαπιστώσαμε ότι, σε σύγκριση με τη Νότια Ευρώπη, είναι ευκολότερο να συνεργαζόμαστε με αμερικανικά εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Η ταυτότητα της έρευνας

Η 15^η Ετήσια Παγκόσμια Έρευνα της PwC για τους CEOs διεξήχθη στο χρονικό διάστημα Σεπτεμβρίου - Δεκεμβρίου 2011. Για την έρευνα, πραγματοποιήθηκαν 1.258 συνεντεύξεις σε 60 χώρες. Κατά περιοχές, 291 συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στη Δυτική Ευρώπη, 440 στην Ασία και στον Ειρηνικό, 150 στη Λατινική Αμερική, 236 στη Βόρειο Αμερική, 88 στην Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη και 53 στη Μ. Ανατολή και στην Αφρική.

Στην Ελλάδα συμμετείχαν 45 CEOs από κορυφαίες εταιρείες διαφορετικών κλάδων της αγοράς, όπως: ενέργειας, τροφίμων & ποτών, καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών, τραπεζικού και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, υγείας & φαρμακευτικού, μεταφορών & ναυτιλίας, χονδρεμπορίου, τηλεπικοινωνιών και τεχνολογίας. Η έρευνα διεξήχθη από την PwC Ελλάδας, σε συνεργασία με τη διεθνή ομάδα της PwC.

Στοιχεία επικοινωνίας για την PwC Ελλάδας

Μάριος Ψάλτης
CEO
210 6874710
marios.psaltis@gr.pwc.com

Κωνσταντίνος Καρύδης
Head of Tax Management
& Accounting Services
210 6874050
constantine.karydis@gr.pwc.com

Κυριάκος Ριρής
Chairman
210 6874610
kyriacos.riris@gr.pwc.com

Κυριάκος Ανδρέου
Head of Consulting
210 6874680
kyriakos.andreou@gr.pwc.com

Αμίλιος Γιαννόπουλος
Assurance Leader
210 6874640
emil.yiannopoulos@gr.pwc.com

Νικόλαος Πεγειώτης
Head of Deals
210 6874452
nicholas.peyiotis@gr.pwc.com

Μαίρη Ψύλλα
Head of Tax Advice & Legal
210 6874543
mary.psylla@gr.pwc.com

Πληροφορίες σχετικά με την έρευνα και για δημοσιογράφους

Βίβιαν Τσαμαδού
Senior Manager
Marketing & Communications
210 6874613
vivian.tsamadou@gr.pwc.com

www.pwc.gr/ceosurvey-greece

Η PwC Ελλάδας βοηθά επιχειρήσεις και ιδιώτες να δημιουργήσουν έργο που έχει την αξία που αναζητούν. Είμαστε μέλος του δικτύου εταιρειών της PwC, ένα δίκτυο με 169.000 στελέχη σε περισσότερες από 158 χώρες. Οι άνθρωποί μας δεσμεύονται να παραδίδουν ποιοτικό έργο, στην Ελλάδα και παγκοσμίως, στις ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες που αναλαμβάνουν. Έχουμε γραφεία στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη και απασχολούμε περίπου 750 εργαζόμενους. Πείτε μας τι έχει αξία για σας και μάθετε ακόμα περισσότερα στην ιστοσελίδα μας, www.pwc.gr.

Η παρούσα δημοσίευση αποσκοπεί μόνο σε ενημέρωση για θέματα γενικού ενδιαφέροντος και δεν αποτελεί επαγγελματική συμβουλή. Δεν θα πρέπει να βασιστείτε στις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην παρούσα δημοσίευση χωρίς να λάβετε προηγουμένως ειδική επαγγελματική συμβουλή. Δεν παρέχεται οποιαδήποτε εγγύηση (ρητά ή σιωπηρά) αναφορικά με την ακρίβεια ή πληρότητα των πληροφοριών που περιλαμβάνονται στην παρούσα δημοσίευση, και, στο βαθμό που επιτρέπεται από το νόμο, οι PricewaterhouseCoopers AE και PricewaterhouseCoopers Business Solutions AE, τα στελέχη, οι υπάλληλοι και οι αντιπρόσωποι τους δεν αποδέχονται οποιαδήποτε ευθύνη και δεν αναλαμβάνουν οποιαδήποτε υποχρέωση για οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη δική σας ή τρίτου ή για οποιαδήποτε απόφαση ληφθεί με βάση τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην παρούσα.

© 2012 PricewaterhouseCoopers AE και PricewaterhouseCoopers Business Solutions AE. Με επιφύλαξη όλων των νομίμων δικαιωμάτων.

Η επωνυμία 'PwC' αναφέρεται στην εταιρεία μέλος του δικτύου στην Ελλάδα, και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να αναφέρεται στο δίκτυο των εταιρειών μελών της PwC. Κάθε εταιρεία μέλος αποτελεί μια ξεχωριστή νομική οντότητα. Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επισκεφθείτε το www.pwc.com/structure.