

ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗ: ΤΙΤΙΝΑ ΧΑΛΜΑΤΖΗ



Κώστας Πετρόπουλος, επίτιμος πρόεδρος της «Πέτρος Πετρόπουλος ΑΕΒΕ»

Οι σταθμοί του

1940

Γεννιέται στη Θεσσαλονίκη.

1962-64

Ολοκληρώνει τις σπουδές του στο Harvard και λαμβάνει μεταπτυχιακό από το Harvard Business School.

1970

Αναλαμβάνει πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της «Πέτρος Πετρόπουλος ΑΕΒΕ».

1989

Γίνεται πρόεδρος του Ελληνοβρετανικού Εμπορικού Επιμελητηρίου.

1990

Αναλαμβάνει καθήκοντα αντιπροέδρου στον ΣΕΒ.

1991

Χρίζεται ιππότης για τις υπηρεσίες του στις ελληνοβρετανικές σχέσεις. Την ίδια χρονιά γίνεται ο ιδρυτικός πρόεδρος του Alba.

2004

Του απονέμεται το Βασιλικό Τάγμα του Πολικού Αστήρα από τη Σουηδία.

2006

Μεταπνύει στη θέση του προέδρου Δ.Σ. της «Πέτρος Πετρόπουλος».

2017

Ανακηρύσσεται επίτιμος πρόεδρος της εταιρείας.

Αριστοτέλη, τα επιχειρηματικά

Η αρετή στην εταιρική διακυβέρνηση συνίσταται στην απόκτηση των σωστών συνηθειών

Του ΓΙΑΝΝΗ ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΥ

Τα κεντρικά γραφεία της «Πέτρος Πετρόπουλος» στην Ιερά Οδό δεν διακρίνονται για την εξεζητημένη αρχιτεκτονική τους ή την πολυτέλειά τους. Λένε, όμως, τη δική τους ιστορία – από τους τόμους των παλιών τευχών του Economist στο γραφείο του μεγαλομετόχου Κώστα Πετρόπουλου («το διαβάζω από το 1962», μου εκμυστηρεύεται) ως το παλιό τρακτέρ τύπου T-35 που κατασκευάζει η εταιρεία τη δεκαετία του '50 (εκτίθεται στο ισόγειο κοντά στον χώρο υποδοχής) και τις επιγραφές που περιγράφουν τις αρχές διακυβέρνησης της εταιρείας, συνοδευόμενες από αποσπάσματα του Αριστοτέλη. Δεν πρόκειται για τη μέση, μεσαίου μεγέθους ελληνική επιχείρηση.

Το μυστικό αυτό φαίνεται ότι κυκλοφόρησε και εκτός συνόρων, με αποτέλεσμα τρεις σημαντικοί θεσμικοί επενδυτές – η γερμανική Zenon (1,77%), η αμερικανική Vansharp Capital (5,36%) και, προ ολίγων ημερών, η βρετανική Brevan Howard (8,15%) – να εισέλθουν τους τελευταίους μήνες στο μετοχικό της κεφάλαιο. Καθώς καθόμαστε στην καντίνα της εταιρείας, που θυμίζει τιμα οικογενειακή ταβέρνα, ρωτώ τον κ. Πετρόπουλο – που τρέχει την εταιρεία μαζί με τον αδελφό του, Γιάννη, τα τελευταία 47 χρόνια – τι προσείλκυσε την Brevan Howard στην επιχείρησή του: μία ελληνική εταιρεία μεσαίας κεφαλαιοποίησης, που δραστηριοποιείται κυρίως ως αντιπρόσωπος μεγάλων ξένων εταιρειών (αυτοκινήτου, εξωλέμβιων μηχανών, λιπαντικών) στην Ελλάδα.

Οι ξένοι επενδυτές

«Έχουν φτιάξει [η Brevan Howard] ένα fund 250 εκατ. ευρώ για επενδύσεις σε ελληνικές εταιρείες», λέει ο κ. Πετρόπουλος. «Μέσω κάποιου φίλου αναφέρθηκε και η δική μας εταιρεία. Εστειλαν, λοιπόν, δύο εκπροσώπους τους, περί τα μέσα Ιανουαρίου, για να κάνουν αυτό που λέγεται due diligence. Μας έκαναν την εταιρεία φύλλο και φτερό! Διάβασαν τις οικονομικές καταστάσεις μέχρι τελευταίας υποσημείωσης, μας ρώτησαν πώς αποτιμούμε τα ακίνητά μας, πώς διοικούμαστε – τα πάντα. Πάνω από όλα τους ενδιέφερε το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης».

Είναι ο τομέας στον οποίο έχουν εντυπωσιάσει με εμμοτικό πάθος τα δύο αδέρφια. «Ο λόγος που δώσαμε τόσο έμφαση», εξηγεί μεριδιώντας ο κ. Πετρόπουλος, «είναι ότι ο αδελ-



Για όσους αργούν σε συναντήσεις «η τιμωρία είναι push-ups, ακόμα και για τον διευθύνοντα σύμβουλο [που είναι ο αδελφός του]», λέει ο Κώστας Πετρόπουλος.

φός μου κι εγώ είχαμε την τύχη να μην έχουμε παιδιά. Αρα σκεφθήκαμε από 25 χρόνια πριν για το ζήτημα της διαδοχής, το πώς θα επιβιώσει η εταιρεία πέραν της φυσικής μας ύπαρξης. Αποφασίσαμε γι' αυτό τον λόγο να μπουέ στο χρηματιστήριο – όχι γιατί χρειαζόμασταν λεφτά, αλλά για την πειθαρχία της διαφάνειας που επιβάλλει το καθεστώς της εισηγμένης».

Ξεκίνησε τότε – με τη βοήθεια ενός εξωτερικού συμβούλου, και με τη συμμετοχή του προσωπικού – μια διαδικασία ριζικής αναδιοργάνωσης της εταιρείας, με σκοπό τη δημιουργία ξεκάθαρων δομών ευθύνης και λογοδοσίας. «Η διάσπαση των δραστηριοτήτων – πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη, κ.ο.κ. – σήμανε ότι ήταν πολύ δύσκολο να μετρηθεί με ακρίβεια η απόδοση του καθενός και να επιμεριστούν οι ευθύνες ανά κάτι πήγαινε στραβά», εξηγεί ο κ. Πετρόπουλος. «Με τη δημιουργία αυτόνομων επιχειρηματικών μονάδων, επετεύχθη η αναγκαία συγκέντρωση εξουσιών και σταμάτησαν οι εσωτερικοί καβγάδες». Η μετάβαση, παραδέχεται, «δεν ήταν ομαλή». «Χάσαμε πολλούς καλούς συναδέλφους, γιατί πολλοί άνθρωποι δεν αντέχουν την πλήρη υπευθυνότητα και αξιολόγηση». Ο φόβος

“

Είναι αφύσικο και νοσηρό σημαντικόες αποφάσεις να λαμβάνονται στην κρεβατοκάμαρα και όχι στο γραφείο.

Μπήκαμε στο χρηματιστήριο όχι γιατί χρειαζόμασταν λεφτά, αλλά για την πειθαρχία της διαφάνειας που επιβάλλει.

της ελευθερίας, παρατηρώ. «Ναι! Ακριβώς... Αλλά παρά τις απώλειες, πετύχαμε κάτι μαγικό με αυτό το σύστημα: την πλήρη αξιοκρατία. Η οποία αντανάκλαται και στις αμοιβές των στελεχών».

Κρίσιμο ρόλο, σημειώνει ο μεγαλομέτοχος της «Πετρόπουλος», έπαιξε η διάθεση των δύο αδελφών να υποστούν και οι ίδιοι την πειθαρχία που επέβαλε το νέο σύστημα. «Φτιάξαμε ένα διοικητικό συμβούλιο πραγματικό, όχι για το θεαθήναι, με πολύ καλούς γνώστες του επιχειρείν. Το διοικητικό συμβούλιο παρεμβαίνει και πολλές φορές απορρίπτει εισηγήσεις της διοίκησης. Καμία απόφαση δεν λαμβάνεται αυθαίρετα από τον ιδιοκτήτη. Αυτό ήταν πολύ σημαντικό για τους επενδυτές», εξηγεί.

Το ενδοεταιρικό κράτος δικαίου εκτείνεται και στην ίση ποινική μεταχείριση όσων αργούν σε συναντήσεις: «Η τιμωρία είναι push-ups, ακόμα και για τον διευθύνοντα σύμβουλο [που είναι ο αδελφός του]. Αλλά αυτό που μου αρέσει είναι ότι όταν ολοκληρωθεί το σετ, ακολουθεί χειροκρότημα».

Η εμμονή αυτή στη χρηστή διακυβέρνηση σπανίζει στην Ελλάδα. Πολλοί το αποδιδοούν αυτό στο μικρό μέγεθος των περισσότερων

επιχειρήσεων, που σημαίνει ότι λειτουργούν πιο άτυπα και χωρίς αυστηρές δομές. Η περίπτωση της «Πετρόπουλος» δείχνει ότι αυτό είναι προϊόν επιλογής, όχι ανάγκης. «Δεν χρειάζεται να έχεις μέγεθος για να έχεις δομή», σημειώνει ο κ. Πετρόπουλος. «Είναι λάθος να έχεις δομή μόνο στην αρχή, όταν είσαι βρέφος. Εκεί χρειάζονται σπικωμένα μανίκια και η λογική του καπετάν ένα. Αν όμως συνεχιστεί αυτό, αφού η εταιρεία εδραιωθεί, είναι παθολογικό. Είναι αφύσικο και νοσηρό σημαντικές αποφάσεις να λαμβάνονται στην κρεβατοκάμαρα και όχι στο γραφείο».

Γιατί έχουν αποδειχθεί οι ελληνικές εταιρείες τόσο απρόθυμες να υιοθετήσουν θεμελιώδεις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης; «Η γνώμη μου είναι ότι σχεδόν κανένας ιδιοκτήτης δεν αντέχει τη διαφάνεια που απαιτείται. Εμείς έχουμε θεσμοθετήσει κάθε Νοέμβριο μία ετήσια “ημέρα γκρίνιας”, κατά την οποία ο κάθε υπάλληλος μπορεί να ασκήσει κριτική για τα πεπραγμένα της διοίκησης. Το εξηγούσα, λοιπόν, αυτό σε έναν γνωστό μου επιχειρηματία και τον έπασσαν τα γέλια. “Τι les re;” μου λέει. “Σίγα μη δώσω λογαριασμό στους υπαλλήλους μου αν έχω τη Φιλιππίνεζα στη μισθοδοσία”».

Η συνάντηση

Το γεύμα έλαβε χώρα στον χώρο εστίασης της επιχείρησης. Παρεκάθησαν μαζί μας ο κ. Γιάννης Πετρόπουλος και η κ. Αθηνά Τσιάνγκα, στέλεχος με 25ετή θητεία στην επιχείρηση. Ο κ. Κώστας Πετρόπουλος έφαγε φιλέτο κοτόπουλο σκέτο. Εγώ πλαισίωσα το δικό μου με λίγο πουρέ. Υπήρχε διαθέσιμη χωριάτικη σαλάτα και ελαιόλαδο παραγωγής των αδελφών Πετρόπουλου από την Πάρο. Υπό τον φόβο να κληθώ να πέσω στο έδαφος για rush-ups ή να πυροβοληθώ από το ξύλινο περίστροφο με το λαστιχάκι, έφαγα όλο το φαγητό μου.

Περί αξιολόγησης

Η συζήτηση οδηγείται στο ζήτημα της αξιολόγησης. Ο κ. Πετρόπουλος απορρίπτει την ιδέα ότι οι αντιδράσεις σε αυτήν οφείλονται σε κάποια βαθιά πολιτισμική αντιπάθεια προς την αξιοκρατία στη χώρα μας. «Οι Έλληνες διψάνε για αξιοκρατία. Η απουσία της είναι πολύ ψηλά στην κατάταξη των λόγων εξαιτίας των οποίων φεύγουν για το εξωτερικό. Αλλά αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, δεν μπορεί να υπάρξει και αξιοκρατία», τονίζει. «Ο κόσμος αντιδρά στην αξιολόγηση επειδή πιστεύει ότι δεν θα είναι δίκαιη. Στην εταιρεία μας, επειδή υπάρχει εμπιστοσύνη στον τρόπο αξιολόγησης, είναι πλήρως αποδεκτή». Δεν ισχύει, όμως, παράλληλα ότι άτομα και φορείς επικαλούνται αυτήν την έλλειψη εμπιστοσύνης γιατί στην πραγματικότητα δεν επιθυμούν να αξιολογηθούν; «Το ψάρι βρωμάει από το κεφάλι» λέει, αναφερόμενος και στη σκανδαλολογία των ημερών. «Από εκεί πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης και εκτίμησης».

Δεν υπάρχει μέλλον χωρίς αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη

Η «Πετρόπουλος» ήταν παλιά – ως και τη δεκαετία του '70 – μία εταιρεία που έφτιαχνε πράγματα: κινητήρες, τρακτέρ, φορτηγά, κ.ο.κ. Τις τελευταίες δεκαετίες, ακολουθώντας τα ρεύμα που δημιουργήθηκε με την ένταξη στην ΕΟΚ και την πτώση των τειχών του προστατευτισμού, λειτουργεί κυρίως ως αντιπρόσωπος ξένων κατασκευαστών. Θα μπορούσε να αλλάξει ξανά αυτό;

«Κοιτάξε, να φτιάξουμε αυτοκίνητα, δεν το βλέπω. Θα μπορούσαν όμως να γίνουν διασκευές, μετατροπές. Υπάρχει π.χ. κάποιος

στη Β. Ελλάδα που το κάνει με Πρόσε – και εξάγει κιόλας! Εμάς είναι στο DNA μας να είμαστε άνοιχτοι με το να φτιάχνουμε πράγματα, οπότε αν χρειαστεί, είμαστε έτοιμοι να το κάνουμε».

Τον ρωτώ αν το κλείσιμο χιλιάδων επιχειρήσεων εξαιτίας της κρίσης ισοδυναμεί με κάθαρση του επιχειρηματικού τοπίου, ή αν η προβληματική νοοτροπία του παρελθόντος παραμένει κυρίαρχη. «Δεν πρόκειται να μας διορθώσει η κρίση όλα μας τα κουσούρια. Οπωσδήποτε, όμως, πολλά θα τα βελτιώσει. Τώρα, το να μάθουμε

να έχουμε αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη, χωρίς τα οποία δεν γίνεται τίποτα πουθενά, αυτό θα πάρει πιο πολύ χρόνο – δεν θα μας το μάθει η κρίση. Η επιτυχία μιας επιχείρησης – και μιας κοινωνίας γενικότερα – στηρίζεται βασικά εκεί. Δεν θα έχουμε μέλλον αν δεν υπάρξει ένα ελάχιστο κεφάλαιο αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης. Αυτό μου το είχε πει πριν από 25 χρόνια ο σύμβουλος που είχαμε φέρει για την αναδιοργάνωση της εταιρείας – ένας σφαραδίτης Εβραίος, γεννημένος στα Σκόπια, που πήγε στην Αμερική και πρό-

κοψε με το μυαλό του. Το είχε καταλάβει πολύ γρήγορα. Ο Αριστοτέλης είχε πει ότι η αρετή είναι συνήθεια, όχι πράξη. Αυτό που είναι μαγικό είναι ότι η αλλαγή από μια συμπεριφορά μη εκτίμησης σε μία συμπεριφορά εκτίμησης δημιουργεί αμοιβαία εκτίμηση. Εδώ για παράδειγμα απαγορεύεται να διακόπτεται. Έχω ένα ξύλινο πιστολάκι οπλισμένο με ένα κόκκινο λαστιχάκι και όταν μόνον ακόμα πρόεδρος, πυροβολούσα όποιον διέκοπτε. Λοιπόν, σταμάτησαν να διακόπτουν – έγινε συνήθεια. Σε αυτό στηρίζεται το Total Quality Management

στις επιχειρήσεις – μέρος του οποίου είναι και τα ISO. Τι είναι τα ISO; Είναι διαδικασίες – δηλαδή συνήθειες! Αποκτάς τις σωστές συνήθειες και γίνεσαι ενάρετος. Οπως προέβλεψε ο Αριστοτέλης».

Τα ιδιωτικά πανεπιστήμια

Κρίσιμο ρόλο για την απόκτηση των σωστών συνηθειών, φυσικά, παίζει το σύστημα εκπαίδευσης – κάτι με το οποίο έχει επίσης ασχοληθεί ο κ. Πετρόπουλος, όντας συνιδρυτής και διατελώντας πρώτος πρόεδρος του Alba. Είναι αναγκαίο μέρος της λύσης για την Παιδεία

η ίδρυση ιδιωτικών πανεπιστημίων; «Δεν το συζητώ – είναι. Αλλά θα γίνει κιόλας, δεν θα το αποφύγουμε. Είναι θέμα χρόνου, το αναγνωρίζουν όλοι». Η κυβέρνηση δεν το αναγνωρίζει, αντιτείνω. «Πώς δεν το αναγνωρίζει; Σε ιδιωτικές συζητήσεις, όλοι το λένε. Δεν νομίζω ότι υπάρχει μια αντίσταση σε αυτό». Σε κάθε περίπτωση, πάντως, σημειώνει, είναι πιο σημαντικές οι αλλαγές στην προσχολική εκπαίδευση και στο δημοτικό, όπου οι σωστές επενδύσεις «έχουν πολύ υψηλότερη απόδοση», σε σύγκριση με το πανεπιστήμιο.