



ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ (ΑΣΟΙ)

Ομιλητής κ. Παναγής Βουρλούμης

Δευτέρα 25 Φεβρουαρίου 2013

Αυτά που θα σας πω σήμερα βασίζονται στην προσωπική μου εμπειρία, τα έζησα στα εξήμιση χρόνια σαν ο μακροβιότερος επικεφαλής του ΟΤΕ. Η Κυβέρνηση που ανέλαβε το 2004, δια στόματος του αρχηγού της, είχε προεκλογικά δηλώσει ότι προτίθεται να ιδιωτικοποιήσει τον ΟΤΕ. Είχε επίσης πει ότι ο ενδεχόμενος νέος ιδιοκτήτης θα έπρεπε να είναι καταξιωμένη τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση. Ερμήνευσα αυτήν την εξαγγελία σαν δέσμευση και προσπάθησα να την κάνω πράξη. Ιδιωτικοποίηση στο δικό μου μυαλό σήμαινε και σημαίνει εισαγωγή χρηστού τρόπου διακυβέρνησης και διαχείρισης, αυτό που λέμε management – λέξη που απουσιάζει από τα νέα ελληνικά. Το αν η ιδιοκτησία θα ανήκει σε ιδιώτη ή στο δημόσιο θα ήταν δευτερεύον εάν δεν είχε αποδειχτεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις και στις περισσότερες χώρες ο δημόσιος έλεγχος οδηγεί σε κακοδιοίκηση, διαφθορά και σπατάλη.

Ο ΟΤΕ, μετά από πολλά βάσανα και περιπέτειες κατόρθωσε να ιδιωτικοποιηθεί και νομίζω με αγαθά αποτελέσματα για την οικονομία και εκείνους που εργάζονται σ' αυτόν. Είναι λοιπόν χρήσιμο, τώρα που ένας μεγάλος αριθμός κρατικών επιχειρήσεων είναι στα πρόθυρα της ιδιωτικοποίησης, να εξετάσουμε την διαδρομή που ακολούθησε η ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ. Πολλά από τα προβλήματα που αντιμετώπισα και καταστάσεις που θα περιγράψω είναι κοινές σε όλες τις ΔΕΚΟ.

Τι ήταν ο ΟΤΕ το 2004;

Η μεγαλύτερη επιχείρηση της χώρας σε κύκλο εργασιών. Δεύτερη μεγαλύτερη σε προσωπικό μετά την ΔΕΗ, μια από τις υψηλότερες κεφαλαιοποιήσεις στο Χρηματιστήριο. Η μεγαλύτερη Ελληνική πολυεθνική, ήλεγχε την αγορά τηλεπικοινωνιών σε Ρουμανία, Αρμενία, Αλβανία, Σκόπια και είχε σημαντική θέση στη Βουλγαρία και Σερβία. Βρισκόταν, άσχετο αν δεν μπορούσε συχνά να ανταποκριθεί, στην αιχμή των εξελίξεων του πιο δυναμικού κλάδου της τεχνολογίας, όταν αλλού το διαδίκτυο κατακτούσε τις επικοινωνίες. Ήταν και παραμένει με άλλα λόγια ο ΟΤΕ πολύ σημαντικός για τη χώρα, την εικόνα της στο εξωτερικό, το ΑΕΠ της και την γενικότερη εξέλιξη της οικονομίας, λόγω του μεγέθους του και γιατί οι

τηλεπικοινωνίες επηρεάζουν την παραγωγικότητα παντού και τον σύγχρονο τρόπο ζωής.

Ο ΟΤΕ έγινε κρατικός μετά την απελευθέρωση από τους Γερμανούς. Πριν ανήκε στην Telefunken Siemens (το έχετε ξανακούσει αυτό το όνομα). Είναι ενδιαφέρον ότι μετά 65 περίπου χρόνια ο έλεγχος ξαναπέρασε σε γερμανικά χέρια, αλλά βέβαια πολλά άλλαξαν από τότε.

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 2000 ο ΟΤΕ ήταν στην πράξη μονοπώλιο και εξαιρετικά κερδοφόρος. Αυτό που λέμε cash cow. Η κερδοφορία του ΟΤΕ σε συνδυασμό με κρατικό έλεγχο καλλιέργησε συνθήκες και δημιούργησε καταστάσεις και κουλτούρα-νοοτροπία, που μέχρι πρόσφατα διαμόρφωναν την προσωπικότητά του τόσο προς τα έξω όσο και εσωτερικά. Το πολύ και σίγουρο χρήμα οδήγησε διοίκηση και διαχείριση σε χαλαρότητα σε όλα τα επίπεδα και προς όλες τις κατευθύνσεις. Επί χρόνια όλοι οι εμπλεκόμενοι έσπευδαν να επωφεληθούν. Τα κόμματα και οι πολιτικοί για να διορίζουν και επηρεάζουν τις αποφάσεις με τρόπο που εξυπηρετούσε τα συμφέροντά τους. Τα ΜΜΕ για να εκβιάζουν ώστε να παίρνουν διαφήμιση, οι εργαζόμενοι για να πετυχαίνουν όλο και περισσότερα κερδημένα, οι προμηθευτές για να αλωνίζουν ανεξέλεγκτα, έχοντας ουσιαστικά βραχυκυκλώσει τις τεχνικές υπηρεσίες και τεχνολογίες του ΟΤΕ. Όπως και σε άλλες ΔΕΚΟ, οι Διοικήσεις ήταν κομματικοποιημένες και η στελέχωση το ίδιο. Προαγωγές – τοποθετήσεις κ.λπ. γίνονταν με κομματικά κριτήρια και επίσης οι μεγάλοι προμηθευτές είχαν επιρροή στις θέσεις κλειδιά στις τεχνικές διευθύνσεις.

Την δεκαετία του 1990 και στις αρχές του 2000 ο ΟΤΕ επεκτάθηκε αγοράζοντας τον έλεγχο της Romtelecom, (ανάλογη του ΟΤΕ στη Ρουμανία) και της Armentel το ίδιο στην Αρμενία. Μετέφερε κι εκεί αμέσως τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε εδώ.

Τα προβλήματα του ΟΤΕ ήταν χαρακτηριστικά του τι επικρατούσε στις ΔΕΚΟ και ίσως σε πολλές συνεχίζεται. Με μια διαφορά. Από το 1993 ο ΟΤΕ είχε πάψει νομικά να είναι ΔΕΚΟ, δηλαδή Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Ήταν ιδιωτική ανώνυμη εταιρία αλλά με όλα τα βαρίδια που κουβαλούσαν οι ΔΕΚΟ. Την λεπτομέρεια αυτή, δηλαδή ότι ο ΟΤΕ ήταν ιδιωτική επιχείρηση, προσπαθούσα επανειλημμένα να υπενθυμίζω σε διαφόρους, κυρίως πολιτικούς, παίρνοντας απαντήσεις του είδους – «έλα ρε τώρα – μας δουλεύεις». Στο μυαλό των πάντων ήταν τότε βαθειά χαραγμένο ότι ο ΟΤΕ είναι κράτος - με όλα τα επακόλουθα. Σε κάποιο βαθμό αυτό συνεχίζεται ακόμη και τώρα.

Η κατάσταση της απόλυτης διαχειριστικής χαλαρότητας που περιέγραψα μπορούσε να διατηρηθεί όσο τα χρήματα ήταν απεριόριστα, αλλά ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '90 άρχισαν να επενεργούν παράγοντες που απαιτούσαν προσαρμογές.

Ένας ήταν η μετοχοποίηση. Επέδρασε θετικά αλλά και αρνητικά. Αρνητικά γιατί σαν αντάλλαγμα για να συναινέσουν σ' αυτήν τα συνδικάτα – η ΟΜΕ ΟΤΕ - πέτυχε το 1996 από την τότε Κυβέρνηση την μονιμότητα των εργαζομένων που δεν υπήρχε πριν. Η μονιμότητα κατά τη γνώμη μου βρίσκεται στη ρίζα των μεγαλύτερων λειτουργικών προβλημάτων της Εταιρίας γιατί οι τηλεπικοινωνίες ανήκουν σε κλάδο που η γρήγορη εξέλιξη στην τεχνολογία απαιτεί απόλυτη ευελιξία και αξιοκρατία σε θέματα προσωπικού. Η θετική επίδραση της μετοχοποίησης ήταν ότι απέκτησε ο ΟΤΕ ξένους θεσμικούς μετόχους που άρχισαν να τον παρακολουθούν και αναλύουν με γνώμονα τις μακροχρόνιες προοπτικές του και να κάνουν δύσκολες ερωτήσεις. Άρχισε να επιβάλλεται διαφάνεια, ιδίως αφότου η μετοχή άρχισε να διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Ένας δεύτερος σημαντικός καταλύτης υπήρξε η κινητή τηλεφωνία που κατήργησε στην πράξη το μονοπώλιο του ΟΤΕ. Είχε και ένα ακόμη αγαθό αποτέλεσμα. Η Cosmote ιδρύθηκε από τον ΟΤΕ μαζί με την Νορβηγική Telenor και από την αρχή λειτούργησε επαγγελματικά και αξιοκρατικά σαν μία καλά οργανωμένη ιδιωτική εταιρία. Κρατήθηκε μακριά από τις παθογένειες της μητρικής της. Έδειξε έτσι ότι ήταν δυνατό, ακόμη και κάτω από δημόσιο έλεγχο, να γίνουν τα πράγματα με σωστό τρόπο. Βοήθησε βέβαια εκεί και η σημαντική ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας γενικότερα και η συνειδητοποίηση από τον ΟΤΕ (συμπεριλαμβανομένης της ΟΜΕ ΟΤΕ), ότι αν «μόλυνε» την Cosmote με τις δικές του αρρώστιες θα κινδύνευαν τα υψηλά μερίσματα που του έδινε.

Ο κυριότερος όμως καταλύτης που ανάγκασε τον ΟΤΕ να αλλάξει ήταν η υποχρέωση που ανέλαβε η χώρα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης να ανοίξει τις τηλεπικοινωνίες στον ανταγωνισμό. Η Κυβέρνηση κατόρθωσε να πετύχει αρκετές καθυστερήσεις, δήθεν για να προσαρμοστεί ο ΟΤΕ. Δεν έγινε τίποτε στην κατεύθυνση αυτή αλλά μοιραία μια μέρα η αγορά άνοιξε και βρέθηκε ο ΟΤΕ αναγκασμένος να παρέχει τις υποδομές και τα δίκτυά του σε χαμηλές τιμές σε ανταγωνιστές. Ανταγωνισμός για τον ΟΤΕ μεταφράζεται σε μονομερή ρύθμιση.

Η κατάργηση του μονοπωλίου οδήγησε στην αδειοδότηση νέων παρόχων υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας. Το δίκτυο, δηλαδή τα σύρματα από τα οποία περνούν τα τηλεφωνήματά μας, είναι του ΟΤΕ και πολύ ορθώς υποχρεώθηκε να το διαθέσει στους νέους παρόχους. Το ίδιο έχει γίνει παντού όπου έχει ελευθερωθεί η αγορά τηλεπικοινωνιών. Παράλληλα με την απελευθέρωση ιδρύθηκε και η ΕΕΤΤ, ο ρυθμιστής των τηλεπικοινωνιών. Ανεξάρτητη Αρχή. Η ΕΕΤΤ έπαιξε και παίζει καθοριστικό ρόλο στην τύχη του ΟΤΕ και είμαι υποχρεωμένος τώρα, νωρίς ακόμη στην ομιλία μου, να πω μερικά πράγματα γι' αυτήν. Ο ρόλος της έχει αποδειχτεί

άκρως βλαβερός, όχι μόνο για τον ΟΤΕ αλλά και για την εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών εν γένει. Έπεσε ο ΟΤΕ από την Σκύλα του Κράτους στην Χάρυβδη της ΕΕΤΤ, μιας Αρχής με τεράστια εξουσία που δεν υπόκειται σε κανέναν κοινοβουλευτικό ή άλλου είδους έλεγχο. Ένα αντισυνταγματικό ή πάντως εξω-συνταγματικό μόρφωμα. Η ΕΕΤΤ, μόλις απελευθερώθηκαν οι τηλεπικοινωνίες χορήγησε δεκάδες άδειες δίχως να εξετάσει αν οι αδειούχοι είχαν τα εχέγγυα να λειτουργήσουν σε έναν κλάδο που απαιτεί τεχνογνωσία και βαθιές τσέπες. Επίσης χωρίς να αναλογιστεί πόσους χωράει η μικρή Ελληνική αγορά. Οι περισσότεροι νέοι πάροχοι ήταν τυχοδιωκτικές επιχειρήσεις που υπολόγιζαν σε γρήγορες «αρπαχτές» σε βάρος του ΟΤΕ. Αυτό το διευκολύνει η ΕΕΤΤ αναγκάζοντας τον ΟΤΕ να τους παρέχει τα δίκτυά του σε χαμηλές τιμές αλλά επιβάλλοντας συγχρόνως στον ΟΤΕ να τιμολογεί τους δικούς του λιανικούς πελάτες ακριβά και να μην εισάγει στην αγορά νέα τηλεπικοινωνιακά προϊόντα. Παρ' όλη την προσπάθεια της ΕΕΤΤ, από τις δεκάδες επιχειρήσεις που αδειοδότησε επιζούν σήμερα νομίζω τέσσερις, δύο ετοιμοθάνατες, μία έτσι κι έτσι γιατί είναι πολυεθνική και η CYTA, θυγατρική του Κυπριακού κρατικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών. Η ζημιά που έγινε και γίνεται στον ΟΤΕ, αλλά και στην ανάπτυξη και ποιότητα των τηλεπικοινωνιών στη χώρα, είναι ανυπολόγιστη. Ένα παράδειγμα ακόμη στρέβλωσης ενός θεσμού που εισάγεται από το εξωτερικό με τις καλλίτερες προθέσεις και υφίσταται τις αλλοιώσεις της ελληνικής πραγματικότητας. Σε όλες τις άλλες χώρες που λειτουργεί ο ΟΤΕ, αλλά και παντού αλλού όπου υπάρχει ρύθμιση, δεν συναντά κανείς τα προβλήματα που έχει δημιουργήσει η ΕΕΤΤ εδώ. Αντίθετα, ο Ρυθμιστής και το πρώην μονοπώλιο συνεργάζονται χέρι χέρι για την ομαλή ανάπτυξη της αγοράς και την δημιουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού.

Το θέμα της ρύθμισης και των «ανεξάρτητων» αρχών έχει πολύ μεγάλη σημασία, ιδιαίτερα τώρα που το κράτος σχεδιάζει να καταργήσει μέσω της ιδιωτικοποίησης και άλλα μονοπώλια. Ποιος ρυθμίζει τους ρυθμιστές; Όταν ακούω ότι θα αποκρατικοποιηθεί η ΕΥΔΑΠ και παράλληλα θα ιδρυθεί Ρυθμιστική Αρχή για το νερό θυμώνω. Μια ακόμη πανάκριβη γραφειοκρατία για διορισμούς και εκβιασμούς και μάλιστα σε κλάδο που είναι φυσικό μονοπώλιο. Για την παρακολούθηση της ΕΥΔΑΠ θα αρκούσε ένα μικρό γραφείο μέσα στην υπάρχουσα Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Η τοποθέτησή μου στον ΟΤΕ έγινε ακριβώς όταν οι συνέπειες της απελευθερωμένης αγοράς τηλεπικοινωνιών άρχισαν να τον επηρεάζουν σοβαρά. Χρειαζόταν να παρθούν άμεσα ριζικά μέτρα που θα οδηγούσαν στην μείωση του κόστους και στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Προϋπόθεση γι' αυτό ήταν να μπορέσει η νέα διοίκηση να διοικήσει. Στο κείμενο που είχα δημοσιεύσει πέρυσι στο "The Athens Review of Books" και στο οποίο έχετε πρόσβαση, τονίζω μεταξύ άλλων την ανάγκη ενός συνεργάσιμου Διοικητικού Συμβουλίου, την τροποποίηση του Καταστατικού και

την σημασία πολιτικής κάλυψης. Σας συμβουλεύω, αν ενδιαφέρεστε, να τα διαβάσετε γιατί δεν θα τα επαναλάβω.

Η μάχη για το ποιος διοικεί κρίνεται τις πρώτες ημέρες που αναλαμβάνει ένα καινούργιο management. Οι συχνές αλλαγές διοικήσεων στις ΔΕΚΟ έχουν εκθρέψει απόλυτο κυνισμό στο προσωπικό και τους λοιπούς συναλλασσόμενους μ' αυτές. Ιδιαίτερα στον ΟΤΕ με 7 διοικήσεις σε 9 χρόνια σε έβλεπαν σαν παροδικό και άσχετο και προσπαθούσαν ν' αρπάξουν ότι μπορούσαν πριν αρχίσεις να καταλαβαίνεις τι σου γίνεται. Λίγα παραδείγματα:

- Πριν καλά καλά καθίσω στην καρέκλα, ήταν παραμονή Ολυμπιακών, απειλητική επιστολή σε ιταμό ύφος από την ΟΜΕ-ΟΤΕ «Αν θέλεις να γίνουν Ολυμπιακοί Αγώνες θα μας δώσεις τα εξής ...», διάφορα εξωφρενικά αιτήματα.
- Απαίτηση από Υπουργό να αντικαταστήσω διάφορα ανώτατα στελέχη με ανθρώπους του. Ο ΟΤΕ δεν υπαγόταν πια σε πολιτικό προϊστάμενο, αλλά ο Υπουργός που παλαιότερα υπαγόταν στο Υπουργείο του, τον θεωρούσε ακόμη χωράφι του. Ηρθε μάλιστα στο κτίριο του ΟΤΕ και μου έκανε σκηνή απειλώντας να με παραιτήσει.
- Υψηλά στελέχη του κυβερνώντος κόμματος με έτοιμο νέο οργανόγραμμα του ΟΤΕ, μέχρι και των κατώτερων βαθμών. «Περιμένουμε τόσα χρόνια να μπουν τα δικά μας παιδιά».
- Βροχή αιτημάτων από προμηθευτές με τους οποίους ο ΟΤΕ είχε άλυτες διαφορές. Κληρονομιά των αμαρτιών του παρελθόντος.
- Άρθρα σε ευυπόληπτες και μη εφημερίδες, εκπομπές στα «παράθυρα» των ΜΜΕ και ραδιόφωνο, προειδοποιητικές βολές, εδώ είμαστε μη μας ξεχνάς γιατί θα το πληρώσεις ακριβά. Όπως και έγινε.

Και πολλά άλλα. Η τακτική είναι, για να χρησιμοποιήσω την χυδαία έκφραση, να σε «αρπάξουν από τα μούτρα». Το πήραν γρήγορα απόφαση πως τα πράγματα είχαν αλλάξει, αλλά βέβαια όταν πας αντίθετα σε μια κουλτούρα και σε συμφέροντα, αυτό έχει κόστος και κάνεις εχθρούς. Βάλαμε και έλεγχο στις πύλες για να μην μπαίνουν χωρίς πρόσκληση δημοσιογράφοι και προμηθευτές στο Μέγαρο και αλωνίζουν στα διάφορα γραφεία.

Εκτός από την ρύθμιση, το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετώπιζε ο ΟΤΕ ήταν ότι έπρεπε να κολυπήσει στα βαθιά νερά του ανταγωνισμού κουβαλώντας τα βαρίδια μιας κρατικής επιχείρησης. Όπως είπα πριν, η μετοχοποίηση το 1993 δεν συνοδεύτηκε από προσαρμογές του νομικού καθεστώτος του ΟΤΕ. Διατηρήθηκε η υποχρέωση καθολικής υπηρεσίας, εκατοντάδες αποσπασμένοι σε πολιτικά γραφεία και, σε ότι αφορούσε το προσωπικό, οι όροι έγιναν επαχθέστεροι για την επιχείρηση.

Το προσωπικό του ΟΤΕ ήταν διπλάσιο από το αναγκαίο. Πολύπλοκη και γραφειοκρατική εσωτερική οργάνωση, διευθύνσεις που λειτουργούσαν στεγανά, χωρίς να επικοινωνούν μεταξύ τους, πλήρης αδιαφορία για το κόστος λειτουργίας και σχετική αδιαφορία για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρείχαν. Όσο υπήρχαν τα κέρδη από το μονοπώλιο, ο ΟΤΕ μπορούσε να αντέξει σε μεγάλες δόσεις κακοδιοίκησης, αλλά τώρα τα ψέματα είχαν τελειώσει.

Μετοχοποίηση και αποκρατικοποίηση δεν είναι το ίδιο. Το σωστό θα ήταν πριν μπουν στο Χρηματιστήριο οι προς μετοχοποίηση επιχειρήσεις να αποβάλλουν τα χαρακτηριστικά και νομοθετημένες αγκυλώσεις και δουλείες των ΔΕΚΟ. Αυτό δεν γίνεται, αντίθετα, το μπαλάκι για την πραγματική εξυγίανση περνά στις νέες διοικήσεις για να αποφύγουν οι πραγματικά υπεύθυνοι το πολιτικό κόστος.

Δεν θα σας κουράσω με όλα τα χιλιάδες πράγματα, μεγάλα και μικρά, που έγιναν ή δοκιμάστηκαν, αλλού με θετικά αποτελέσματα, αλλού με όχι. Θα περιοριστώ σε λίγες περιοχές, αρχίζοντας από την στελέχωση.

Πολλές νέες διοικήσεις όταν αναλαμβάνουν φέρνουν μαζί τους δικούς τους ανθρώπους. Νομίζω αυτό είναι λάθος. Ένας μεγάλος Οργανισμός με εκατοντάδες στελέχη έχει πάντοτε μέσα του πολλά talenta, είναι η δουλειά σου να τα βρεις. Η από μέσα εξέλιξη κάνει καλό και στο ηθικό των εργαζομένων. Η λέξη είναι αξιοκρατία. Μέσα στους πρώτους 6 μήνες άλλαξαν σχεδόν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές και πολλοί από τους επικεφαλείς των θυγατρικών, στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Τους αντικατέστησα από μέσα. Στις ΔΕΚΟ είναι χρήσιμο να ψάχνεις και στο λεγόμενο ψυγείο. Εκεί που βρίσκονται οι υπό δυσμένεια και εσωτερική εξορία. Βρίσκεις συχνά τους ασυμβίβαστους, εκείνους που έχουν αρνηθεί να παίξουν παιχνίδια. Τους πιο σεμνούς, αυτούς χωρίς πολιτικούς προστάτες. Στον ΟΤΕ και τις θυγατρικές του βρήκα θαυμάσιους συνεργάτες, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι ακόμη εκεί, ή τους έχει τσιμπήσει η Deutsche Telekom. Σε κλάδο όμως υψηλής και εξελισσόμενης τεχνολογίας, πρέπει να προσλαμβάνονται κι από έξω. Ο Γενικός Κανονισμός του Προσωπικού (ΓΚΠ) – έχει την νομική ισχύ Συλλογικής Σύμβασης – το απαγόρευε. Τον αγνόησα στο σημείο αυτό, υφιστάμενος τις συνέπειες του συνδικαλιστικού μένους, αλλά δεν γινόταν αλλιώς. Προσλαμβάναμε στελέχη από την αγορά, λίγα, εκεί που χρειαζόταν. Ο ΓΚΠ του ΟΤΕ, και φαντάζομαι άλλων ΔΕΚΟ, είναι γραμμένος επίτηδες για να σαμποτάρει την ομαλή λειτουργία τους. Όπως θα αναφέρω παρακάτω κατόρθωσα να πετύχω αλλαγές, αλλά όχι αρκετές. Το κυριότερο χαρακτηριστικό του ΓΚΠ είναι η απόλυτη ισοπέδωση των πάντων, στερεί κάθε κίνητρο. Αυτό και η αντίσταση των συνδικάτων σε κάθε αξιολόγηση οδηγεί ακόμη και τους ικανούς και φιλότιμους εργαζομένους, που είναι πάντα η μεγάλη πλειοψηφία, σε αποθάρρυνση και αδιαφορία.

Σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών το κόστος προσωπικού παίζει πρωταρχικό ρόλο. Ο ΟΤΕ είχε σχεδόν διπλάσιο προσωπικό απ' ότι χρειαζόταν και εξαιρετικά καλά αμειβόμενο, αλλά ισοπεδωτικά, ασχέτως απόδοσης. Με το δεύτερο δεν μπορούσα να κάνω πολλά, ήταν θέμα συλλογικών συμβάσεων, ωρίμανσης, πολυετιών, επιδόματα, κ.λπ. Αποφασίστηκε να προχωρήσουμε με μείωση προσωπικού με την μέθοδο της Εθελούσιας Εξόδου και καταφέραμε να αποχωρήσουν περίπου 6.000 από τους 18.000. Προσλάβαμε 1.200 νέους από ΤΕΙ, που αποδείχτηκαν στην πλειοψηφία τους άριστοι. Εκτός από την ελάφρυνση στην μισθοδοσία αυξήθηκε κάθετα η παραγωγικότητα. Η μείωση του προσωπικού διευκόλυνε και την αναδιοργάνωση. Τα δύο πάνε μαζί. Από 14 οι Περιφέρειες έγιναν 4 και από 54 τα Διαμερίσματα 26. Ελαττώθηκε ο αριθμός των Γενικών Διευθύνσεων και άλλων Τμημάτων, απλοποιήθηκαν διαδικασίες, κ.λπ. Ένα σύστημα bonus ανάλογα με τα αποτελέσματα κάθε Γενικής Διεύθυνσης επίσης ανέβασε την απόδοση σημαντικά. Η δαπάνη της εθελούσιας που ήταν πάνω από 1 δισ., αποσβέστηκε σε λιγότερο από 4 χρόνια από την αύξηση της κερδοφορίας.

Η Εθελούσια κατηγορήθηκε ως εξαιρετικά ακριβή και πράγματι ήταν. Πώς δελεάζεις κάποιον με μονιμότητα να φύγει όταν ξέρει ότι δεν μπορείς να τον απολύσεις, ούτε καν να τον μεταθέσεις, ή κάνεις στάσιμο; Αν θέλει δουλεύει, αν δεν θέλει παριστάνει πως δουλεύει. Πράγματι και σκόπιμα σχεδιάστηκε η Εθελούσια γενναιόδωρα και υπήρχε λόγος. Συνδέθηκε η Εθελούσια με αίτηματα της Διοίκησης για αλλαγές στον Γενικό Κανονισμό Προσωπικού, το κυριότερο των οποίων ήταν ότι οι νεοπροσλαμβανόμενοι δεν θα είχαν μονιμότητα. Αλλαγή επαναστατική για τότε και μάλλον και για τώρα. Η πίεση εκείνων που ήθελαν να φύγουν με την γενναιόδωρη Εθελούσια, το 1/3 του προσωπικού, ήταν τόσο μεγάλη που έκαμψε την αντίσταση της ΟΜΕ-ΟΤΕ που έτσι αναγκάστηκε να συναινέσει στις αλλαγές του Γενικού Κανονισμού. Βέβαια, αμέσως κατόπιν η ηγεσία της ΟΜΕ-ΟΤΕ ξηλώθηκε από τους κομματικούς της αφέντες και μάλιστα με τρόπο βάνουσο.

Έχετε ακούσει πολλά για τα σκάνδαλα προμηθειών του ΟΤΕ, Siemens, Intracom, κ.λπ. Πράγματι η κατάσταση εκεί ήταν αφόρητη. Οι μεγάλοι προμηθευτές ζούσαν κυριολεκτικά μέσα στον ΟΤΕ, έμπαιναν στα γραφεία δίχως να ρωτάνε και γενικά επέβαλαν τα προϊόντα και τιμές που ήθελαν και συχνά τα στελέχη που προτιμούσαν. Η μεγάλη ζημιιά στην επιχείρηση και την χώρα δεν ήταν τόσο ότι ο ΟΤΕ πλήρωνε παραπάνω για εξοπλισμό. Ήταν ότι αγόραζε συχνά λάθος εξοπλισμό. Οι μεγάλοι προμηθευτές, ενήμεροι για τις εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες, ξεφορτώνονταν στον ΟΤΕ εξοπλισμό που ήξεραν ότι ήταν ή θα γινόταν γρήγορα παρωχημένος. Άδειαζαν έτσι τις αποθήκες τους. Επίσης, έφτιαχναν «ειδικά» συστήματα για τον ΟΤΕ, π.χ. στα τιμολογιακά συστήματα (billing systems), που μόνον οι ίδιοι ήξεραν πώς να

λειτουργούν – μαύρα κουτιά. Έτσι υπήρχε απόλυτη εξάρτηση και πολύ υψηλό κόστος κάθε φορά που κάποιο σύστημα χρειαζόταν τροποποίηση. Στο θέμα του εξοπλισμού η λύση ήρθε εν μέρει από την Κίνα. Ανοίξαμε τους διαγωνισμούς στις Κινέζικες εταιρίες με αποτέλεσμα να πέσει το κόστος συχνά στο 25% και να αναγκαστούν και οι παραδοσιακές προμηθευτικές εταιρίες να χαμηλώσουν τις τιμές τους. Τις αποκλειστικές τεχνικές λύσεις στο λογισμικό τις ξεφορτωθήκαμε αγοράζοντας προϊόντα από το «ράφι», δηλαδή εκείνα που χρησιμοποιούσαν οι μεγάλες ευρωπαϊκές τηλεπικοινωνιακές εταιρίες. Εκ των υστέρων τέτοιες κινήσεις φαίνονται απλές, αλλά δεν είναι. Υπάρχουν τεράστιες αντιστάσεις σε αλλαγές στους κρατικούς Οργανισμούς και το κράτος εν γένει. Δεν έχουμε παρά να δούμε τα αποτελέσματα των προσπαθειών εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων στην Δημόσια Διοίκηση, φορολογία, κ.λπ. Πανάκριβα συστήματα που κάθονται, ενώ η δουλειά εξακολουθεί να γίνεται με το χέρι. Μια επιχείρηση στον ανταγωνισμό δεν τα αντέχει αυτά και μάλιστα όταν είναι παροχής υπηρεσιών. Η δυσκολία να περάσουν οι αλλαγές πολλαπλασιάζεται όταν δεν υπάρχει κίνητρο στο προσωπικό να τις υιοθετήσει. Ούτε αρνητικό, φόβος κυρώσεων ή απόλυσης, ούτε θετικό, αναγνώριση προσπάθειας, ηθική – βαθμολογική – οικονομική.

Ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς που ήταν απαραίτητο να γίνει δεν φαίνεται. Για παράδειγμα ο ΟΤΕ δεν είχε ακριβή ιδέα από πού περνούσαν τα δίκτυά του. Συχνά όταν κόβονταν ή χαλούσε κάποιο καλώδιο, έπρεπε να βρεθεί συνταξιούχος που θυμόταν από πού πέρναγε. Η ηλεκτρονική αποτύπωση του δικτύου και η συνεχής ενημέρωσή της με τις αλλαγές και επεκτάσεις, ήταν μια από τις δουλειές που έπρεπε να γίνουν και έγιναν. Κάτι, ας πούμε λίγο ανάλογο με το κτηματολόγιο που η απουσία του δημιουργεί χάος.

Μίλησα για τα στελέχη, το προσωπικό εν γένει και τεχνολογίες και έργα. Θα αναφερθώ τώρα στο Επιχειρηματικό Σχέδιο, αυτό που αγγλικά λέγεται Business Plan. Δίχως τέτοιο σχέδιο μία επιχείρηση βαδίζει στα τυφλά. Το εισάγαμε στον ΟΤΕ ζητώντας από όλες τις Διευθύνσεις να δίνουν πριν τελειώσει ο χρόνος λεπτομερείς προβλέψεις της πορείας τους για να επόμενα τρία χρόνια – λειτουργικές και κεφαλαιακές δαπάνες, έσοδα, κ.λπ. Όλα αυτά συνθέτουν ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο, κυλιόμενο. Κάθε χρόνο αφαιρείτο ο χρόνος που πέρασε και προστίθετο ένας ακόμη. Η απόδοση των Διευθύνσεων και Τμημάτων έτσι μπορεί να συγκρίνεται με τις προβλέψεις τους και να γίνεται αξιολόγηση. Το κυριότερο, το Business Plan, περνούσε από το Διοικητικό Συμβούλιο και έτσι γινόταν, κριτική αξιολόγηση και της Διοίκησης, ανάλογα με την επίτευξη των στόχων. Είναι ένα εργαλείο απαραίτητο για να λειτουργήσει καλά ένας οποιοσδήποτε Οργανισμός, πόσο μάλλον μια επιχείρηση που πρέπει να ανταγωνίζεται, αλλά επίσης είναι υποχρεωμένη να κρατά ενημέρους για την πορεία της τους μετόχους και δανειστές της και να ξέρει η ίδια τι της γίνεται.

Και πάλι, κάτι που θεωρείται αυτονόητο στον επιχειρηματικό ιδιωτικό τομέα, απουσιάζει από τις ΔΕΚΟ ή γίνεται τσαπατσούλικο και συγχέεται με τον προϋπολογισμό, που κι αυτός γίνεται στο γόνατο.

Κάνοντας αυτά και άλλα καινούργια για μια ΔΕΚΟ πράγματα, καταφέραμε να αντιμετωπίσουμε το σοκ της εισαγωγής στην ελεύθερη αγορά και ρύθμιση, να δημιουργήσουμε μια καλά οργανωμένη επιχείρηση. Θα διαβάσατε ότι πρόσφατα ο ΟΤΕ βγήκε στις διεθνείς αγορές και μάζεψε €700 εκατ. Κάτι που το κράτος δεν μπορεί να κάνει. Αυτό είναι σημαντικό, ένα δείγμα εμπιστοσύνης που βοηθά και την χώρα μας.

Χρησιμοποιώ επίτηδες τον πληθυντικό γιατί βέβαια αυτά δεν τα έκανα εγώ. Τα έκανε και συνεχίζει να τα κάνει μια ομάδα από ανθρώπους που πίστεψαν στους εαυτούς τους, πολλοί δέχτηκαν να αλλάξουν νοοτροπία και τελικά να αρχίσουν να αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση για τη δουλειά τους, αντί να την βλέπουν σαν αγγαρεία και να μετρούν τις ημέρες μέχρι να συνταξιοδοτηθούν. Θα ήθελα επίσης να αναγνωρίσω το έργο προηγούμενων διοικήσεων που άρχισαν διάφορα σωστά πράγματα που έμειναν στη μέση. Αυτά που είπα ως τώρα θέλουν χρόνο για να γίνουν και κάποιο, αν όχι πάντα φιλικό, τουλάχιστον σταθερό εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση – το management – χρειάζεται συνέχεια. Διαρκείς αλλαγές δεν επιτρέπουν σε τίποτε καλό να ριζώσει, ιδίως όταν οι αλλαγές γίνονται για κομματικούς λόγους.

Θα μπορούσε κάποιος από εσάς να μου πει. «Εσύ μας μίλησες για το πώς οργανώνεται καλλίτερα μια μεγάλη επιχείρηση. Δεν μας μίλησες για την ιδιωτικοποίηση.» Και να με ρωτήσετε, «μα αφού τα κάνατε έτσι ωραία γιατί να τον πουλήσετε τον ΟΤΕ στους ξένους;» Γιατί να μην τον κρατήσει το κράτος; Δικαιολογημένες παρατηρήσεις.

Η απάντηση στην πρώτη είναι ότι το κάθε τι πουλιέται, σε κάποια τιμή. Αλλιώς όμως πουλιέται μια κρατική επιχείρηση με όλα τα κουσούρια που της έχει αφήσει η κακοδιοίκηση δεκαετιών και σε άλλη τιμή μια νοικοκυρεμένη εταιρία που έχει αποδείξει ότι μπορεί να ανταγωνιστεί.

Ο ΟΤΕ πουλήθηκε προς €27 περίπου ανά μετοχή. Πριν βέβαια από την κρίση.

Στην δεύτερη ερώτηση, γιατί δεν τον κρατήσαμε αφού είχε γίνει τόσο ωραίος, η απάντηση δεν είναι τόσο απλή. Υπάρχουν ιδεολογικά και πολιτικά υπέρ και κατά. Παίζει ρόλο και το πόσο ανάγκη από μετρητά έχει το κράτος. Εγώ, σαν Διοικητής του

ΟΤΕ πήρα θέση στο ζήτημα της ιδιωτικοποίησης, θέση υπέρ και το έκανα γιατί με είχε σημαδέψει και μια προηγούμενη εμπειρία.

Από το 1979 έως το 1981 ήμουν επικεφαλής του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας που είχε κρατικοποιηθεί πριν λίγα χρόνια. Την παρέλαβα σε σχετικά καλή κατάσταση και κατά γενική ομολογία όταν έφυγα την άφησα σε ακόμη καλλίτερη. Ο λόγος που έγινε αυτό ήταν ότι υπήρξε αντίσταση στην ανάμειξη πολιτικών και κομματικών κριτηρίων στις χορηγήσεις δανείων και σε θέματα εξέλιξης προσωπικού.

Παρακολούθησα από μακριά την τύχη της Τράπεζας μετά το 1981. Η εμπειρία ήταν τραυματική. Μέσα σε λίγα χρόνια είχε κυριολεκτικά μεταβληθεί σε ένα ασθενικό Οργανισμό γεμάτο προβλήματα με πλεονάζον προσωπικό, συρρικνωμένο μερίδιο αγοράς και πεσμένο ηθικό. Δεν με ενθουσιάζει η ιδέα ότι η διοίκηση του ΟΤΕ, μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες της χώρας, πέρασε σε ξένα χέρια, ούτε είναι οι ξένοι άγιοι, ούτε πιο έξυπνοι και ικανοί από εμάς. Όμως κοιτάνε το συμφέρον τους και αυτό είναι συνδεδεμένο με το συμφέρον της επιχείρησης που έδωσαν τα λεφτά τους για να την αγοράσουν και όχι με επιδιώξεις ξένες προς αυτό – ψήφους, κ.λπ. Οι βάρβαροι είναι μια κάποια λύση.

Πριν καταλήξει στην Deutsche Telekom έγιναν προσπάθειες να περάσει ο έλεγχος του ΟΤΕ σε Ελληνικά ιδιωτικά χέρια. Απέτυχαν γιατί όσοι υποψήφιοι παρουσιάστηκαν δεν είχαν τα εχέγγυα που θα εξασφάλιζαν την καλή λειτουργία της επιχείρησης που, όπως είπαμε επηρεάζει την οικονομία σε μεγάλο βαθμό. Εξάλλου, ακριβώς λόγω της σημασίας του ΟΤΕ το κράτος διατήρησε σημαντικά δικαιώματα και VETO στην διοίκησή του που θα παραμείνουν όσο κρατά το 10% των μετοχών. Ανάμεσα σ' αυτά διορίζει 5 από τα 11 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Τελικά η ένταξή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση σημαίνει ότι πρέπει να συνηθίσουμε στην ιδέα ότι όπως Έλληνες ελέγχουν, ας πούμε τον ΟΤΕ της Ρουμανίας και τράπεζες και άλλες μεγάλες επιχειρήσεις στις γειτονικές μας χώρες, έτσι κι εδώ θα γίνεται το ίδιο. Εκείνο που μετρά είναι οι επιχειρήσεις να πηγαίνουν καλά και ο κόσμος να δουλεύει.