

ΚΡΙΣΤΙΑΝ ΧΑΤΖΗΜΗΝΑΣ

# Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ REBRANDING ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΒΑΛΕΙ ΤΟ «ΣΤΙΓΜΑ» ΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ

Η θέση leader στον αμυντικό τομέα, η στρατηγική του εποικισμού και οι εξαγωγές του EFA Group που θα ξεπεράσουν το ένα δις. ευρώ, η υψηλή τεχνολογία και το brand name της ελληνικής αμυντικής βιομηχανίας.

ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΑΣΟ ΖΑΧΟ

**Η** **ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ** με τον Κρίστιαν Χατζημηνά έλαβε χώρα σε μια ιστορική στιγμή για το EFA Group, τον όμιλο στον οποίο είναι επικεφαλής και διαγράφει περισσότερα από 30 χρόνια πορείας στις παγκόσμιες αγορές της Αεροδιαστημικής, της Άμυνας, της Υψηλής Τεχνολογίας και της Ασφάλειας. Μπαίνοντας στο εργοστάσιο στο Κορωπί, πέσαμε κυριολεκτικά πάνω στην ολοκλήρωση της διαδικασίας παράδοσης συστημάτων νυχτερινής όρασης Theon Sensors στη Βραζιλία, για να χρησιμοποιηθούν τόσο στην ομοσπονδιακή αστυνομία όσο και στον στρατό της. Παράλληλα η Scytalus, η εταιρεία του ομίλου που σημειώνει σημαντική παρουσία στη διεθνή αγορά των Τακτικών Συστημάτων Διοίκησης, ολοκλήρωνε την παράδοση συστημάτων Τακτικών Ζευξέων Δεδομένων σε Ιαπωνία και Ινδονησία.

«Η στιγμή είναι κομβικής σημασίας για τον όμιλό μας. Σήμερα συμπληρώνουμε τα 600 εκατ. ευρώ σε εξαγωγές, επισφραγίζοντας τη σημαντική δραστηριότητά μας στο εξωτερικό τα

τελευταία χρόνια και την εμπιστοσύνη που δείχνουν στο EFA GROUP πολύ απαιτητικές ένοπλες δυνάμεις ξένων χωρών» αναφέρει ο Κρίστιαν Χατζημηνάς, ο οποίος καλεί εργαζομένους της εταιρείας για να τους συγχαρεί και να ακολουθήσουν οι απαραίτητες φωτογραφίες. «Σήμερα τιμάμε τους 300 συναδέλφους και συναδέλφισσές μας που χάρη στην εργασία, στο πάθος και στις δεξιότητές τους επιτύχαμε τους στόχους μας, και τους ευχαριστούμε» αναφέρει σε σύντομη τοποθέτησή του και αμέσως μετά περνάμε στις νέες εγκαταστάσεις, στις οποίες ελεγκτείνεται το εργοστάσιο του ομίλου στο Κορωπί, για τη συνέντευξή μας.

Με σπουδές στο Πανεπιστήμιο Columbia και στο Wharton Business School της Πενσιλβάνια και με διεθνείς παραστάσεις, ο νυν αντιπρόεδρος της Ελληνικής Ένωσης Επιχειρηματιών γυρίζει τον χρόνο πίσω στο 1989, όταν ίδρυσε την EFA Ventures στην Αθήνα.

Ο πρόεδρος του EFA Group Κρίστιαν Χατζημηνάς φωτογραφίζεται για το Fortune στις εγκαταστάσεις του ομίλου στο Κορωπί.

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ  
ΝΙΚΟΣ ΜΑΛΙΑΚΟΣ

Από τότε μέχρι σήμερα έχουν αλλάξει πολλά, αλλά ένα πράγμα παραμένει σταθερό: η πίστη του στις δυνατότητες της Ελλάδας να αναπτύξει τη βιομηχανία της και να εξαγάγει τεχνολογία σε όλο τον κόσμο. Το περιγράφει με μια λέξη ως «επανεκβιομηχάνιση».

Οπαδός της τακτικής του «εποικισμού» στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, ο Κρίστιαν Χατζημηνάς μιλάει στο Fortune για τη στρατηγική εξάπλωσης του EFA Group, που εμπνέεται από τους αρχαίους Έλληνες, τη σύγχρονη ελληνική αμυντική βιομηχανία, το «στιγμα» που κουβαλά από την «κατάχρηση» του παρελθόντος και το rebranding που μπορεί να αλλάξει την εικόνα της, ενώ αναπτύσσει ένα νέο αφήγημα για τις επιχειρήσεις και την οικονομία στην Ελλάδα. Ακόμη αναλύει τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι σημερινοί εργαζόμενοι, ξεκινώντας από τον χώρο της τεχνολογίας μέχρι αυτόν του θεάτρου και της τέχνης ευ-

ρύτερα, «συνδέοντας τις τελείες» του σύγχρονου επιχειρείν.

**Το EFA Group συνεχίζει να αναπτύσσεται και να αυξάνει τις εξαγωγές υπηρεσιών και συστημάτων σε όλο τον κόσμο. Πώς φτάσαμε ως εδώ και ποια θα λέγατε ότι είναι η βασική σας δραστηριότητα;**

Το 1989 επέστρεψα στην Αθήνα έχοντας στην «πλάτη» μου καλές σπουδές και διεθνή εμπειρία από την παρουσία μου στη Νέα Υόρκη και από τα ταξίδια που είχα πραγματοποιήσει. Αρχικά αποφάσισα να ασχοληθώ με τη συμβουλευτική βιομηχανικών συνεργασιών (αντισταθμιστικά). Εκείνη την περίοδο δεν είχα τους πόρους, ούτε είχα σκεφτεί να μπω στην παραγωγή. Ως investing consultants σημειώναμε σημαντική επιτυχία και είχαμε συμμετοχή σε projects όπως το αεροδρόμιο των Σπάτων και συνεργασία με διεθνείς ομίλους. Στην πορεία και βήμα βήμα διαπίστωση ότι στον χώρο των αντισταθμιστικών υπάρχει ανάγκη για επιπλέον

προστιθέμενη βιομηχανική αξία και έτσι κάναμε τα επόμενα δέκα χρόνια το πέρασμα «από σύμβουλοι επιχειρήσεων στο βιομηχανικό κομμάτι». Κομβικό σημείο στην πορεία μας ήταν όταν το 1997 ιδρύσαμε τη Theon Sensors, μια κίνηση που ακολούθησε την αποτυχία μας να εξαγοράσουμε την Econ Optics, η οποία τότε ήταν σε καθεστώς χρεοκοπίας. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της με ακολούθησε στην πορεία. Ξεκινήσαμε μόλις πέντε άτομα, κυριολεκτικά από το μηδέν. Σιγά σιγά αναπτυχθήκαμε και όσα χρήματα κερδίζαμε τα επανεπενδύαμε στην παραγωγή. Σήμερα η Theon είναι ηγέτιδα εταιρεία σε συστήματα νυχτερινής όρασης σε παγκόσμιο επίπεδο, με εξαγωγές σε 55 χώρες, έχει κερδίσει όλους τους ελληνικούς διαγωνισμούς ηλεκτροοπτικών συστημάτων τα τελευταία επτά χρόνια, ενώ οι διεθνείς εξαγωγές της ξεπερνούν τα 100.000 συστήματα (περισκόπια/διόπτρες/



μονόκιαλα).

**Όπως μου αναφέρετε, η ζωή σας θα ήταν πιο εύκολη αν μένατε στο συμβουλευτικό κομμάτι. Ποια ήταν η βαθύτερη αιτία για αυτήν τη μεταστροφή;**

Ήθελα πάντα να κάνω κάτι χειροπιαστό, να μπορώ να έχω ένα προϊόν στα χέρια μου. Αυτό, άλλωστε, δεν είναι η βιομηχανία; Θυμάμαι ότι έβλεπα με δέος την εξέλιξη πολλών χωρών στο βιομηχανικό κομμάτι και επιθυμούσα και εμείς να πετύχουμε το ίδιο ως χώρα. Αυτό ήταν το πρώτο βήμα. Το δεύτερο βήμα έγινε όταν κυρίως την περίοδο 2000-2004 οι ελληνικές βιομηχανίες είχαν «μεθύσει» από τα μεγάλα συμβόλαια που είχαν εξασφαλίσει σε αντισταθμιστικά και πολλοί λίγοι επένδυσαν τα κέρδη τους για να βγουν με αξιώσεις στις αγορές του εξωτερικού. Είχαμε «φασόν» παραγωγή αλλά ακριβή, καθώς δεν αναπτύχθηκαν οι αντίστοιχες οικονομίες κλίμακας, κάτι που τελικά κατέληγε στο να πληρώνει ο Έλληνας φορολογούμενος περισσότερα χρήματα, καθώς οι ξένες εταιρείες ανέβαζαν αντίστοιχα τα κόστη τους. Τότε αποφασίσαμε να περιορίσουμε τη δραστηριότητά μας στην Ελλάδα, καθώς είχαμε ήδη αναπτύξει τα δικά μας προϊόντα –όχι με τη λογική του φασόν– και παράλληλα αποφασίσαμε να «εκμεταλλευτούμε» την τεχνογνωσία των μηχανικών μας σε διαφορετικές αμυντικές πλατφόρμες, καθώς είχαν δουλέψει σε διάφορα συστήματα, όταν η Ελλάδα είχε συναλλαγές με Γάλλους, Ρώσους, Βρετανούς, Ιταλούς, Αμερικανούς.

**«Η σύμβαση με τις γερμανικές και βελγικές ένοπλες δυνάμεις, ύψους 200 εκατ. ευρώ, είναι η μεγαλύτερη παραγγελία που έχει δοθεί σε ελληνική αμυντική βιομηχανία».**

νούς. Η ελληνική βιομηχανία δεν κατάφερε ποτέ με όλα αυτά τα συμβόλαια που πήρε να αναπτυχθεί τόσο, ώστε με δικά της προϊόντα να «χτυπήσει» τη διεθνή αγορά.

**Τι έγινε, λοιπόν, το 2004;**

Αποφασίσαμε ότι το μέλλον μας είναι στις αγορές του εξωτερικού. Τόσο εγώ όσο και ο συντάκτηρός μου είχαμε αρκετές διεθνείς παραστάσεις. Αγαπάμε την Ελλάδα, αλλά δεν μπορούσαμε να χωνέψουμε ότι θα μέναμε μόνο εντός συνόρων. Το 2004 πήραμε το πρώτο μας συμβόλαιο για περισκόπια στην αγορά της Αυστραλίας και δεν σταματήσαμε ποτέ. Ο όμιλος εξελίχθηκε και σφυρηλατήθηκε μέσα στην κρίση, όταν έπρεπε να προωθήσουμε ό,τι καλύτερο είχαμε ως βιομηχανία, με τον πιο σωστό τρόπο, απλά για να μας ακούσουν. Σας θυμίζω ότι πριν από λίγα χρόνια οι ξένοι είχαν φόβο στο να προχωρήσουν σε συναλλαγές με ελληνικές εταιρείες. Ήμασταν το «μαύρο πρόβατο» και έπρεπε να πείσουμε τους συνεταιίρους, τους συνεργάτες μας και τους προμηθευτές μας να δεχτούν το καλό μας πρόσωπο. Δυσκολευτήκαμε πολύ, αλλά ξέραμε ότι είχαμε τα κατάλληλα προϊόντα. Συνδυάζοντας τα προϊόντα μας με ένα μοντέλο «εποικισμού» και όχι απλώς εξαγωγών, καταφέραμε να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη και την ψυχή των συμβαλλομένων.

**Ανεβαίνοντας στο γραφείο σας παράτησα μια τοιογραφία που κοσμεί το λόμπι του κτιρίου, όπου αποτυπώνονται τα εμπορικά κέντρα και οι αποικίες των**

**Ο επικεφαλής του EFA Group, Κρίστιαν Χατζημηνάς, με τον δρ. Δημήτρη Στεφανάνη, CEO της UcanDrone.**

**αρχαίων Ελλήνων σε διάφορες φάσεις της Ιστορίας. Το μοντέλο του εποικισμού γιατί το ακολουθήσατε;**

Εδώ βασίζεται και η φιλοσοφία της ανάπτυξης μας. Οι αρχαίοι Έλληνες δεν περιορίζονταν στο εμπόριο, έστηναν εμπορικούς σταθμούς και έχτιζαν σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες, έμπαιναν για τα καλά στις αγορές τους, δεν πουλούσαν από μακριά. Έτσι και εμείς, στις αρχές του 2000, ξεκινήσαμε στην Αίγυπτο, στην Ινδονησία και σε χώρες της Νότιας Ασίας και μετά συνεχίσαμε σε Αμερική, Γερμανία και Ελβετία. Σε αυτές τις αγορές υπήρχε έντονα η ανάγκη για τοπική προστιθέμενη αξία. Στη συνέχεια διαπιστώσαμε ότι είναι ένα μοντέλο που μας ευχαριστεί, δημιουργεί μακροχρόνια βάση και τα τελευταία τέσσερα χρόνια με περηφάνια μπορώ να πω ότι έχουμε καταφέρει να «χτίσουμε» συμμαχίες με κολοσσούς, με τζιρό άνω του ενός δισ. δολαρίων.

**Αναφέρεστε και στο πρόσφατο συμβόλαιο που υπέγραψε ο όμιλος με τις γερμανικές και τις βελγικές ένοπλες δυνάμεις; Είναι η μεγαλύτερη εξαγωγική παραγγελία που έλαβε ποτέ ελληνική αμυντική βιομηχανία...**

Η ελληνική Theon Sensors και η γερμανική εταιρεία optronics Hensoldt, υπέγραψαν ως κοινοπραξία στις 22 Ιουνίου 2021 σύμβαση με τον Oscar για την παραγωγή και παράδοση 4.550 δίκαιων νυχτερινής όρασης προς τις βελγικές ένοπλες δυνάμεις και 5.000 προς τις γερμανικές ένοπλες δυνάμεις, με τον προγραμματισμό οι παραδόσεις να ξεπεράσουν τα 20.000 όργανα επιπλέον των προαναφερθέντων προς αυτές και άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Είναι ένα συμβόλαιο που άρχισε από τα 60 εκατ. ευρώ και θα καταλήξει στα 200 εκατ. ευρώ. Το επόμενο βήμα είναι να κινηθούμε ακόμη πιο επιθετικά όσον



αφορά στον εποικισμό. Ήδη το βιομηχανικό μας κομμάτι έχει ξεκινήσει στο Άμπου Ντάμπι και στη Βραζιλία, ενώ συνεχίζουμε στη Σαουδική Αραβία και τη Νότιο Κορέα.

**Είναι αυτή η προσέγγιση, κατά τη γνώμη σας, ο πιο ασφαλής τρόπος για να βγει από τον «λήθαργο» η ελληνική αμυντική βιομηχανία;**

Ο τρόπος που ξεκινήσαμε εμείς είναι ενδεικτικός. Καταφέραμε κάτι πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα, δηλαδή να γίνουμε νούμερο ένα σε ένα επιμέρους τομέα της διεθνούς αμυντικής βιομηχανίας. Θέλω να τονίσω ότι ήταν πολύ σημαντικό ότι ως σημείο αναφοράς είχαμε τον Ελληνικό Στρατό. Η Ελλάδα είναι μια νατοϊκή ευρωπαϊκή χώρα και αποτελεί εξαιρετικό reference να βάλεις τα προϊόντα σου στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις. Δοκιμαστήκαμε στην Ελλάδα και είμαι υπόχρεος στις ένοπλες δυνάμεις και στην εκάστοτε ηγεσία του υπουργείου Άμυνας, που μας στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια. Η χώρα μας πρέπει να δίνει περισσότερες ευκαιρίες σε ελληνικές αμυντικές βιομηχανίες να δοκιμάζουν τα πρωτότυπά τους. Πρέπει να αφήσουμε πίσω τη λογική η αμυντική μας βιομηχανία να αναλαμβάνει μόνο μικρό μέρος της παραγωγής ενός project. Είναι μεγάλο λάθος, καθώς παράγουμε one-off υπηρεσίες, που κοστολογούνται ακριβά και δεν μπορούν να προωθηθούν σε άλλες

αγορές.

**Νιστόσο, ο χώρος σας έχει στιγματιστεί τα τελευταία χρόνια. Χρειάζεται rebranding στην ελληνική αμυντική βιομηχανία;**

Παλαιότερα είχαμε τα αντισταθμιστικά, αλλά εκεί υπήρχε κατάχρηση, με αποτέλεσμα ο αμυντικός χώρος να στιγματιστεί. Νομίζω ότι πρέπει να ακολουθήσουμε το παράδειγμα του Τουρισμού. Και σε αυτόν τον τομέα υπήρχε το «στίγμα» ότι οι Έλληνες γίνονται τα «γκαρσόνια» της Ευρώπης. Αυτή η προσέγγιση, όσο απλοϊκή και αν ακούγεται, εμπόδισε νέους εργαζομένους με ικανότητες να μπουν στον κλάδο. Από τη στιγμή που ανατρέπαμε αυτήν τη λογική συντονισμένα, αντιστρέψαμε την πορεία της χώρας. Περισσότεροι μπήκαν στον χώρο και έπαψε πλέον να θεωρείται κακό να παρέχεις υπηρεσίες στους τουρίστες. Αντίστοιχα, στην ελληνική αμυντική ο όρος «έμπορος όπλων» είναι άδικος και μη αντιπροσωπευτικός της δουλειάς μας. Στο EFA Group, για παράδειγμα, δεν ασχολούμαστε με lethal technologies. Όταν χρησιμοποιήσεις τέτοιους όρους, γείρεις ακόμη περισσότερα «εμπόδια» σε κάποιον που θέλει να ασχοληθεί με την αμυντική βιομηχανία, την ώρα που ο τομέας αυτός, υψηλής τεχνολογίας, μπορεί να παραγάγει φοβερή προστιθέμενη αξία για τη χώρα.

**Τι ζητεί ο κλάδος και ευρύτερα οι επιχει-**

#### INFO

#### Ο ΟΜΙΛΟΣ EFA GROUP

Ο όμιλος κάνει εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών σε 55 χώρες, με το 95% του κύκλου εργασιών του να πραγματοποιείται εκτός Ελλάδας, ενώ «τρέχει» επενδυτικό πρόγραμμα 20 εκατ. ευρώ. Εκτός από τη Theon Sensors, στον όμιλο ανήκουν επίσης η EFA Ventures, που είναι διεθνής πάροχος βιομηχανικών συνεργασιών και συναφών τεχνικών υπηρεσιών, η Scytalys, που αναπτύσσει συστήματα τακτικής διοίκησης, επικοινωνίας, ελέγχου, ζεύξης δεδομένων, εξομίσωσης και λύσεις διαλειτουργικότητας, και η ES Systems με ολοκληρωμένα συστήματα αισθητήρων που βασίζονται κυρίως στην τεχνολογία MEMS και IoT. Ο όμιλος διαθέτει επίσης συμμετοχές και σε άλλες ελληνικές εταιρείες, όπως οι UcanDrone και Aether, που εξειδικεύονται στην κατασκευή drones. Πρόσφατα ο όμιλος επένδυσε και στην αμερικανική εταιρεία Defender, η οποία αναπτύσσει και κατασκευάζει πανοραμικές κάμερες και συστήματα ανάλυσης και επεξεργασίας εικόνας.



γηση «bottom-up». Αν η κυβέρνηση και τα κόμματα υποστηρίζουν π.χ. τον ψηφιακό μετασχηματισμό, πρέπει να πούμε ότι θα κάνουμε μια γενναία μείωση στο μη μισθολογικό κόστος, 50 - 50, ώστε τα μισά να πάνε στον εργαζόμενο και τα μισά στην εταιρεία. Έτσι οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να πάνε π.χ. σε μια σχολή και να αποκτήσουν πραγματική πιστοποίηση στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

**Στην ΕΕΝΕ αναφέρατε στον όρο «Επιχειρηματικότητα 2.0». Ποιο πρέπει να είναι το νέο αφήγημα της χώρας για τις επιχειρήσεις και την οικονομία;**

Αρχικά πρέπει να αυξηθεί η επανεκβιομηχάνιση. Τουρισμός, real estate και shipping δεν αρκούν για να πετύχουμε σταθερή ανάπτυξη. Επίσης, οι ψηφιακές δεξιότητες πρέπει να εξελιχθούν και αυτό είναι πιο εύκολο για τους νέους ανθρώπους που έχουν τη γνώση

μας να μάθει γλώσσες, να συμμετέχει σε πολιτιστικά δρώμενα, ενώ συχνά καλούμε σκηνοθέτες και ηθοποιούς για να μιλήσουν στους ανθρώπους μας. Όταν είσαι στο σανίδι, δεν μπορείς να κάνεις λάθος. Έτσι και τα στελέχη μας, όταν παρουσιάζουν σε υψηλό επίπεδο, με τεράστιο ανταγωνισμό, δεν επιτρέπεται να κάνουν λάθος. Το θέατρο, λοιπόν, μας διδάσκει πειθαρχία. Είναι, επίσης, σημαντικό να γνωρίζεις την Ιστορία των άλλων λαών. Πώς θα απευθυνθείς σε μια αγορά αν δεν ξέρεις τίποτα για τους ανθρώπους της, τις συνήθειές τους, την κουλτούρα τους; Με τις σωστές ψηφιακές δεξιότητες, την κατάλληλη παιδεία και τον πολιτισμό μας μπορούμε να πάμε μπροστά.

**Ποιοι είναι οι επόμενοι στόχοι σας;**

Το στρατηγικό μας σχέδιο αφορά παράλληλες στρατηγικές για κάθε οντότητα, που όμως τέμνονται. Ως κεντρικό στοιχείο, θα έλεγα, οι επενδύσεις σε βιομηχανικές εγκαταστάσεις αλλά και σε μικρές εταιρείες με μερίδια μειοψηφίας. Συνεχίζουμε παράλληλα τη βιομηχανική εποίκηση σε διάφορες χώρες. Επενδύουμε το 15% του τζίρου μας στην έρευνα και την ανάπτυξη, προσλαμβάνουμε νέο κόσμο, που μπορεί να φέρει «know how» στην εταιρεία, και ενισχύουμε την εκπαίδευση του προσωπικού μας.

**Ποια ήταν η πιο δύσκολη και ποια η πιο ευχάριστη στιγμή σας αυτά τα χρόνια;**

Η πιο δύσκολη στιγμή ήταν στην αρχή, όταν έπρεπε να πάρουμε συμβόλαια που τότε ήταν τρεις φορές ο τζίρος μας. Το πιο όμορφο συναίσθημα είναι ο σεβασμός και η εκτίμηση που απολαμβάνουμε από χρήστες των προϊόντων μας, όπως οι Αμερικανοί πεζοναύτες και οι ειδικές δυνάμεις της Γερμανίας. Μάλιστα, οι Αμερικανοί πεζοναύτες αναμένεται να διπλασιάσουν τις παραγγελίες τους από εμάς και τους συνεταιίρους μας στην Αμερική. Ο επιχειρηματίας, πέρα από χρήματα, αναζητά σεβασμό και εκτίμηση. Και αυτό είναι κάτι που έχουμε πετύχει στις πιο απαιτητικές αγορές του κόσμου. ■

## Οι εξαγωγές του EFA Group έφτασαν τα 600 εκατ. ευρώ και στόχος είναι να ξεπεράσουν το ένα δισ. ευρώ το 2024.

**ρήσεις από την πολιτεία;**

Όλες οι επιχειρήσεις χρειαζόμαστε μείωση του μη μισθολογικού κόστους, το οποίο είναι το βασικό «εμπόδιο» στην ανάπτυξη. Για παράδειγμα, για μεσαία και υψηλά κλιμάκια για κάθε ένα ευρώ αύξηση που δίνει τώρα ο εργοδότης, αυτή τη στιγμή μπορεί να φτάσει να πληρώνει τρία ευρώ. Θέλουμε να δώσουμε κίνητρο στους εργαζομένους και ειδικά στα μεσαία στελέχη και αδυνατούμε να το κάνουμε. Ως EFA Group έχουμε αρχίσει να επαναπατριζουμε κόσμο, καθώς είμαστε ένα διεθνές brand και πιστεύω ότι, αν λάβουμε μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση, θα έρθουν ακόμη περισσότεροι πίσω. Στην οικονομία χρειαζόμαστε μια προσέγ-

και την πρόσβαση στην τεχνολογία από μικρή ηλικία. Οι καινούργιες βιομηχανίες δεν είναι «φουγάρα», αλλά σύγχρονες επιχειρήσεις με hi-tech κουλτούρα και ψηφιοποίηση διαδικασιών. Το δεύτερο που πρέπει να καταλάβουμε είναι ότι έχουμε πλούσια πολιτιστική κληρονομιά. Είναι σημαντικό να καταλάβουμε οι επιχειρηματίες ότι η δράση μας πρέπει να συνδυαστεί με αυτό τον τομέα. Όταν κάποιος έχει πλούσια παιδεία, τότε μόνο μπορεί να αποκτήσει μια ολιστική προσέγγιση. «Connecting the dots», όπως λέμε. Το να έχεις μόνο ψηφιακές δεξιότητες και να μην τις συνδυάζεις π.χ. με την τέχνη και τον πολιτισμό δεν βοηθάει. Ως εταιρεία ενθαρρύνουμε το προσωπικό