

07.2018

διαΝΕΟσις

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ

## Πώς Η Εξωστρέφεια Έσωσε Την Πορτογαλία

Μια δημοσιογραφική έρευνα της διαΝΕΟσις για τη  
θεαματική -και ταχύτατη- έξοδο της Πορτογαλίας  
από την οικονομική κρίση.

Μιχάλης Μητσός

Ιούλιος 2018

Στις 4 Δεκεμβρίου του 2017, ο υπουργός Οικονομικών της Πορτογαλίας **Μάριο Σεντένο** -ο άνθρωπος για τον οποίο ο Βόλφγκανγκ Σόιμπλε είχε βγάλει το παρατσούκλι «Κριστιάνο Ρονάλντο»- εξελέγη πρόεδρος του Eurogroup. Ήταν η κορύφωση μιας πορείας δικαίωσης της χώρας του, η οποία όχι μόνο κατέληξε στην έξοδο από το μνημόνιο, αλλά περιέλαβε και την επίτευξη σημαντικών στόχων στους τομείς της οικονομίας, της παιδείας, της τέχνης και του αθλητισμού. «*Το ασχημόπαπο έγινε ένας υπέροχος κύκνος*», δήλωσε ο πρόεδρος Μαρσέλο Ρεμπέλο ντε Σόουζα για την εκλογή του συμπατριώτη του. Θα μπορούσε όμως θαυμάσια να εννοεί και τη μεταμόρφωση της χώρας του.

### **Η σύγχρονη περιπέτεια της Πορτογαλίας ξεκίνησε τον Μάιο του 2011**

με την είσοδό της στο μνημόνιο. Το υπέγραψαν τόσο οι Σοσιαλιστές, που αποχωρούσαν από την εξουσία, όσο και οι Σοσιαλδημοκράτες (αυτό είναι το όνομα του κόμματος, το οποίο είναι όμως κεντροδεξιό), που αναλάμβαναν τα νήια μαζί με το συντηρητικό CDS. Τα βασικά προβλήματα της πορτογαλικής οικονομίας ήταν η απώλεια της ανταγωνιστικότητας, το υψηλό έλλειμμα (άνω του 10% το 2011) και το χρόνιο έλλειμμα προϋπολογισμού, με αποτέλεσμα μεγάλο ιδιωτικό και δημόσιο χρέος. Όταν λοιπόν οι αγορές έκλεισαν για την Πορτογαλία εν μέσω της κρίσης του ευρώ, η χώρα δεν είχε άλλη επιλογή από το να ζητήσει εξωτερική βοήθεια. Τα μέτρα λιτότητας που ελήφθησαν είχαν ως αποτέλεσμα να εκτοξευτεί η ανεργία στο 17%, να πέσει ο ελάχιστος μισθός στα 485 ευρώ και να μειωθούν οι μισθοί κατά 25%. Τα μέτρα αυτά έγιναν αποδεκτά από τους πολίτες, αλλά τον Σεπτέμβριο του 2012 ξέσπασαν μεγάλες διαδηλώσεις εξαιτίας της απόφασης να μειωθούν οι ασφαλιστικές εισφορές των επιχειρήσεων και να αυξηθούν οι ασφαλιστικές εισφορές των εργαζομένων. Η απόφαση αυτή τελικά ανακλήθηκε.

Αυτή η κρίση που έζησε η Πορτογαλία, μέσα σε μια Ευρώπη που για μοναδική απάντηση είχε τη σιδηρά πυγμή, περιγράφεται υπέροχα στο θεατρικό έργο του νθοποιού και σκηνοθέτη Τιάγκο Ροντρίγκες, που από το 2014 είναι διευθυντής του Εθνικού Θεάτρου της Λισαβόνας. Το έργο έχει τίτλο «Θλίψη και χαρά στη ζωή των καμνηλοπαρδάλεων» και μεταξύ άλλων παρουσιάστηκε τον περασμένο Ιούλιο στο Φεστιβάλ της Αβινιόν σε σκηνοθεσία Τομά Κιγιαρντέ. Ηρωίδα του βιβλίου είναι η 9χρονη «Καμνηλοπάρδαλη»,



όπως τη φώναζε λόγω του παρουσιαστικού της η μαμά της, που έχει πια πεθάνει. Η μικρή ζει στη Λισαβόνα με τον πατέρα της, που είναι άνεργος. Το αγαπημένο της συνδρομητικό κανάλι, το Discovery Channel, δεν λειτουργεί γιατί δεν έχουν να το πληρώσουν. Στο σχολείο της έχουν ζητήσει να γράψει ένα κείμενο για Καμνηλοπαρδάλεις. Κι έτσι παίρνει τους δρόμους μαζί με τη «Τζούντιθ Γκάρλαντ», μια γιγάντια αρκούδα που βρίζει συνεχώς και έχει τάσεις αυτοκτονίας.

Τι μαθαίνει σε αυτό το ταξίδι η Καμνηλοπάρδαλη; Πως για να γευτείς τη χαρά πρέπει να τιθασεύσεις τη θλίψη. Όλα είναι ζήτημα οπτικής γωνίας. «Διάλεξε τη χαρά του μισογεμάτου ποτηριού», της λέει ο πατέρας της. Η μικρή περπατά στη no man's land της Λισαβόνας αναζητώντας το σωστό μέγεθος, τη σωστή κλίμακα ανάμεσα σ' εκείνη και τον κόσμο. Συναντά τον Τσέχοφ, που ψάχνει τον δρόμο για τη Μόσχα, κι εκείνος της λέει πως το έργο της δεν χρειάζεται να είναι για καμνηλοπαρδάλεις, αλλά γι' αυτό που η ίδια θεωρεί πως είναι σημαντικό, μιλώντας για καμνηλοπαρδάλεις. Μπαίνει σε μια τράπεζα για να μετρήσει την ακριβή αξία του «οργισμένου χρήματος». Και στο τέλος, πέφτει πάνω στον ίδιο τον πρωθυπουργό, τον συντηρητικό Πέδρο Πάσος Κοέλιο, που της μιλά για πράγματα αναπόφευκτα. Μόνο που, στην περίπτωση της Πορτογαλίας, δεν ήταν όλα αναπόφευκτα.

Φωτογραφία από τις διαδηλώσεις κατά της Τρόικας στη Λισαβόνα το 2012. **Photography:** Pedro Ribeiro Simões / Flickr

# 1. Κυριότητα

Τον Μάιο του 2014 η Πορτογαλία βγήκε από το μνημόνιο. Τρία χρόνια μετά, δανείστηκε για πρώτη φορά με αρνητικά επιτόκια. Ο ελάχιστος μισθός αυξήθηκε στα 557 ευρώ (το 2019 θα φτάσει τα 600), οι μισθολογικές απώλειες των δημοσίων υπαλλήλων αποκαταστάθηκαν, η ανεργία έπεσε κάτω από το 9%, οι συντάξεις αυξήθηκαν και η ανάπτυξη έφτασε το 2017 το 2,7%. Το δημοσιονομικό έλλειμμα, που το 2016 υπερέβαινε το 3%, φέτος προβλέπεται να πέσει στο 1,1%. Και από το 2020 θα υπάρχουν πλεονάσματα.

1. Συνέντευξη στην *El País*, 3/9/2017.

«Η Πορτογαλία θα έχει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη του αιώνα», δήλωσε τον Σεπτέμβριο του 2017 ο υπουργός Οικονομίας **Μανουέλ Καλντέιρα Καμπράλ**<sup>1</sup>. Τον ίδιο μήνα, ο οίκος S&P αναβάθμισε την πιστοληπτική της ικανότητα από «junk» σε «επενδυτικής διαβάθμισης». Λίγους μήνες αργότερα, η Google ανακοίνωσε την απόφασή της να ανοίξει στην Πορτογαλία ένα ερευνητικό κέντρο για την Ευρώπη, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή.

Πού οφείλεται αυτό το επίτευγμα; Ο ένας λόγος είναι η κουλτούρα της συναίνεσης. Στην Πορτογαλία δεν υπήρξαν «Αγανακτισμένοι», όπως στην Ισπανία, στις Ηνωμένες Πολιτείες και, φυσικά, στην Ελλάδα. Με εξαίρεση τις διαδηλώσεις του 2012 και κάποιες αποσπασματικές απεργίες στη συνέχεια, η κοινωνία αποδέχθηκε σε μεγάλο βαθμό στωικά την πραγματικότητα. Όχι επειδή οι Πορτογάλοι είναι λιγότερο ευφυείς ή μαχητικοί από άλλους, αλλά επειδή αντιμετωπίζουν διαφορετικά τα προβλήματά τους. «Ανήκω στην απλήρωτη γενιά/ και η κατάσταση αυτή δεν με ενοχλεί/ Πόσο ανόητος είμαι!», λέει ένα δημοφιλές τραγούδι του εμπνεόμενου από τα fados συγκροτήματος Deolinda, που συντρόφευσε αυτόν τον λαό στα χρόνια της κρίσης.

Η συναίνεση αυτή αποτυπώθηκε λίγο ως πολύ και στην ανάληψη της «κυριότητας» του μνημονίου από το πολιτικό σύστημα. **Αντί για μαζική φορολόγηση** της μεσαίας τάξης όπως στην Ελλάδα, ο κεντροδεξιός συνασπισμός της εποχής έθεσε σε εφαρμογή πάνω από **400 μέτρα με σκοπό την τόνωση της παραγωγικότητας και τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας**. Χιλιάδες καταστήματα έκλεισαν, πολλοί αναγκάστηκαν να φύγουν από τη χώρα, αλλά η Πορτογαλία βγήκε νικήτρια από τα μνημόνια. Και το φθινόπωρο του 2015 είχε έρθει πλέον





η εποχή να αλλάξει η χώρα σελίδα, με τη συγκρότηση μιας κυβέρνησης μειοψηφίας από τους σοσιαλιστές του Αντόνιο Κόστα, η οποία στηρίζεται από το ριζοσπαστικό αριστερό κόμμα «Μπλόκο» και από το Κομμουνιστικό Κόμμα. Το πείραμα αυτό αντιμετωπίστηκε αρχικά από πολλούς, εντός και εκτός Πορτογαλίας, με δυσπιστία ή και περιφρόνηση. Το χαρακτήρισαν «geringonza» (κάτι αυτοσχέδιο και εύθραυστο). Αλλά πέτυχε. Η λιτότητα έχει δώσει πια τη θέση της στην ανάπτυξη. Και εκτός από τους λόγους που προαναφέρθηκαν, καταλυτικό ρόλο σε αυτό έπαιξε και ένα άλλο γεγονός. Οι Πορτογάλοι αναρωτήθηκαν από νωρίς κάτι που δεν θελήσαμε -ή δεν μπορέσαμε- να αναρωτηθούμε εμείς: **τι είναι αυτό που εμείς μπορούμε να παράγουμε και ο υπόλοιπος κόσμος θέλει να αγοράσει;**

Ο Πορτογάλος υπουργός Οικονομικών, Μανουέλ Καλντέιρα Καμπράλ.

**Photography:** Web Summit / Flickr

## 2. It's The Exports, Stupid!

Το υπουργείο Οικονομίας, όπου έχουμε ραντεβού με τον υπουργό **Μα-νουέλ Καλντέιρα Καμπράλ**, βρίσκεται στην κορυφή της πλατείας Λουίς Βαζ ντε Καμόες, όπου δεσπόζει το άγαλμα του εθνικού ποιητή της Πορτογαλίας. Ο ντε Καμόες είχε ταραχώδη ζωή. Οξύθυμος χαρακτήρας, μάρκαρε το 1547 για τη Βόρεια Αφρική, όπου σε μια μάχη έχασε το δεξί του μάτι. Όταν τον έκλεισαν στη φυλακή με την κατηγορία της συμμετοχής σε ανταρσία, δέχθηκε να υπηρετήσει την πατρίδα του στην Ινδία. Το πλοίο του όμως ήταν το μόνο απ' όλο τον στόλο που γλύτωσε από τις αφρισμένες θάλασσες. Η εμπειρία του αυτή τον οδήγησε να γράψει το «Os Lusíadas» (Λουζιάδες ή Λουζιτανοί), ένα έπος 1.102 στροφών στο οποίο περιγράφει το ταξίδι του Βάσκο ντε Γκάμα στην Ινδία και αφηγείται γεγονότα και θρύλους από την πορτογαλική ιστορία.

«Η δημοσιονομική προσαρμογή της Πορτογαλίας ήταν σκληρή», μας είπε ο υπουργός. «Όχι όμως τόσο σκληρή όσο της Ελλάδας, καθώς ο εξαγωγικός μας τομέας ήταν πιο ανθεκτικός, πιο ανταγωνιστικός και πιο μεγάλος. Ο ελληνικός εξαγωγικός κλάδος (υπηρεσίες, τουρισμός, τράπεζες, ναυτιλία) επηρεάστηκε από την κρίση, ο δικός μας όχι τόσο. Στη διάρκεια της κρίσης είχαμε λοιπόν δύο οικονομίες: μια εσωτερική, που υπέφερε από τη λιτότητα και συρρικνωνόταν, και μια εξωτερική, ιδιαίτερα στον Βορρά, όπου τα εργοστάσια δεν πουλούσαν εδώ και καιρό στην εσωτερική αγορά, αλλά στη Γερμανία, στη Γαλλία, καθώς και στις ΗΠΑ, στην Αγκόλα, στη Βραζιλία. Η ισορροπία δεν ήταν πάντα απόλυτη. Το ΑΕΠ έπεσε 3-4%. Αλλά αυτό ήταν».

Ο συνομιλητής μας είναι χείμαρρος. «Όταν η οικονομία διέρχεται κρίση», μας είπε, «κι εσύ πρέπει να μειώσεις τις κρατικές δαπάνες έχοντας ταυτόχρονα πιστωτική ασφυξία, το αποτέλεσμα είναι πολλαπλασιαστικό και η οικονομία πάει ακόμη χειρότερα. Εμάς μας βοήθησε ο εξαγωγικός τομέας που οδήγούσε την οικονομία προς την άλλη κατεύθυνση. Αυτό ήταν το ένα λάθος, το μακροοικονομικό, της δημοσιονομικής προσαρμογής που επιβλήθηκε από την τρόικα: έδωσαν έμφαση σε προκυκλικά μέτρα, που έκαναν πολύ κακό. Όταν έχεις ένα εργοστάσιο που δεν πάει καλά, μπορείς να απολύσεις εργαζόμενους για να μειώσεις το κόστος. Όταν όμως έχεις μια χώρα, το αποτέλεσμα μιας τέτοιας πολιτικής είναι να μειώνεις τους μισθούς των πελατών σου, που είναι ολόκληρος ο πληθυσμός. Μειώνεται η κατανάλωση, κάτι που

οδηγεί σε όξυνση της κρίσης. Κι όταν αυτό γίνεται σε όλη την Ευρώπη, το κακό ολοκληρώνεται. Κάπως έτσι η ανεργία στην Πορτογαλία εκτοξεύτηκε στο 17%, το υψηλότερο ποσοστό όλων των εποχών».

Το άλλο λάθος, το μικροοικονομικό, είχε σχέση με την αντιμετώπιση της ανταγωνιστικότητας. «Η λύση δεν είναι να πέσει το εργατικό κόστος της Ευρώπης σ' εκείνο του Βιετνάμ, αλλά να παραχθεί μεγαλύτερη αξία με καινοτομία και ποιότητα», λέει ο υπουργός Καμπράλ. «Αν παράγουμε παντελόνια ή μπλούζες που πουλιούνται 10 ευρώ, είναι καλύτερα να προσπαθήσουμε να αυξήσουμε την τιμή τους παρά να μειώσουμε το κόστος τους, όπως επέμενε η τρόικα. Αυτό κάναμε στην Πορτογαλία, ιδιαίτερα με τη νέα κυβέρνηση, χωρίς να καταφύγουμε σε λαϊκισμούς. Η κρίση ένωσε τη χώρα, δεν τη δίχασε. Οι επιχειρηματίες δεν παραιτήθηκαν, δεν εγκατέλειψαν τη χώρα, προσπάθησαν να σώσουν θέσεις εργασίας. Επενδύσαμε στο design, στην εκπαίδευση, στην καινοτομία, στην έρευνα και στην ανάπτυξη. **Τα εργοστάσιά μας έγιναν έτσι πιο ευέλικτα, ταχύτερα και καλύτερα**».

Ποια ήταν, λοιπόν, η συνταγή της επιτυχίας της Πορτογαλίας; «Ένας σημαντικός παράγων ήταν η σωστή προετοιμασία», εξηγεί ο Μανουέλ Καλντέιρα Καμπράλ. «Η εξαγωγική βιομηχανία ήταν ήδη ισχυρή από τη δεκαετία του '60



Η πλατεία Λουίς Βαζ ντε  
Καμόες στη Λισαβόνα.

Photography: Mykola  
Vynogradov / Flickr

και ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο μετά την ένταξή μας στην ΕΕ. Υπέστη ένα ισχυρό σοκ στην αρχή του αιώνα από το άνοιγμα της ευρωπαϊκής οικονομίας και τον ανταγωνισμό της Ασίας, αλλά άντεξε, καθώς η εσωτερική οικονομία αναπτυσσόταν. Αναδιαρθρώθηκε, επεκτάθηκε από τους παραδοσιακούς τομείς σε άλλους όπως τα αυτοκίνητα, τα μηχανήματα, η αεροναυτική, το software. Την ίδια στιγμή άλλαξε ο χαρακτήρας των παραδοσιακών τομέων. Πάρτε τα παπούτσια. Οι κατασκευαστές κατάλαβαν ότι δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν την Ασία στην τιμή, αλλά στην ποιότητα και τον σχεδιασμό. Έτσι σήμερα τα πορτογαλικά παπούτσια είναι τα δεύτερα ακριβότερα στην Ευρώπη μετά τα ιταλικά. Το ίδιο ισχύει για την υφαντουργική βιομηχανία, που επένδυσε στο high tech και σήμερα απευθύνεται στην BMW, σε πυροσβέστες, στον στρατό, στην αμερικανική αγορά».

Ο υπουργός Οικονομίας αναφέρει άλλους **δύο παράγοντες, που προκαλούν, είναι αλήθεια, κάποιες μελαγχολικές συγκρίσεις**. Πρώτον, μας λέει, **χρησιμοποιήθηκαν σωστά τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ**, που αξιοποιήθηκαν τόσο για την περιφερειακή ανάπτυξη (υποδομές), όσο και για τη βελτίωση της τεχνολογίας στη βιομηχανία. Δεύτερον, **δημιουργήθηκαν ειδικά τεχνολογικά κέντρα** που λειτούργησαν ως ενδιάμεσοι ανάμεσα στα πανεπιστήμια και τη βιομηχανία και επέτρεψαν σε παραδοσιακούς τομείς που βασίζονται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν.

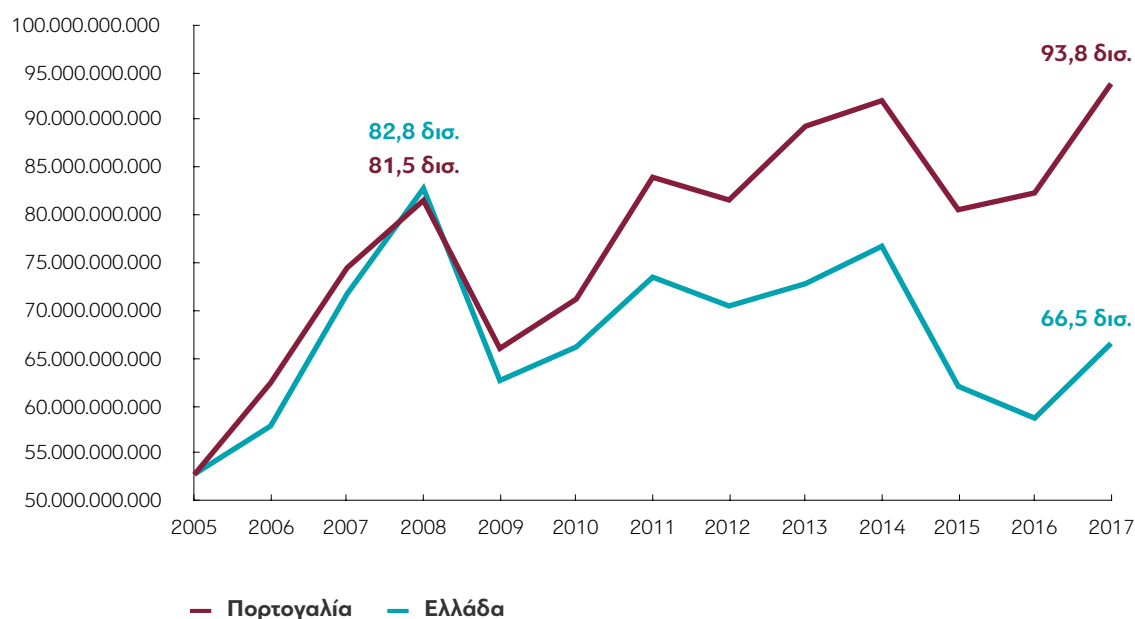
Αλλά η νέα κυβέρνηση έκανε και μια άλλη επανάσταση, στον τομέα της γραφειοκρατίας αυτή τη φορά. Δημιούργησε το δίκτυο Simplex, με στόχο την καλύτερη χρησιμοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος τόσο των πολιτών όσο και των επενδυτών. «Δώσαμε έμφαση στη διαφάνεια. Εκεί που χρειάζονταν εβδομάδες για να ιδρυθεί μια επιχείρηση, είπαμε ότι θα μειώσουμε το διάστημα σε μια μέρα. Υστέρα είπαμε, όχι, σε μια ώρα. Αποτέλεσμα; Για τη δημιουργία μιας επιχείρησης χρειάζονται τώρα κατά μέσο όρο 47 λεπτά! Άλλοτε χρειάζονταν 11 άδειες, τώρα μόνο μία. Θα σας δώσω λοιπόν μια συμβουλή: **μην προσπαθήσετε να μειώσετε το διάστημα για την ίδρυση μιας επιχείρησης από τον ένα χρόνο στους έξι μήνες. Βάλτε στόχο να το μειώσετε στη μία ώρα**».

Έτσι, η Πορτογαλία στάθηκε ξανά στα πόδια της. **Το 2017 η εξαγωγική βιομηχανία σημείωσε αύξηση 11,9% και οι επενδύσεις 13%**. Το αποτέλεσμα είναι προφανές αν συγκρίνει κανείς τα τρία τελευταία «Δάβος», λέει ο Καλντέιρα Καμπράλ, αναφερόμενος φυσικά στις συνόδους του Νταβός. «Το 2016 η ερώτηση ήταν αν η κυβέρνηση είναι σταθερή, αν θα ξαναμπούμε στο μνημόνιο, αν οι τράπεζες θα χρεοκοπήσουν κλπ. Πέρυσι, χαρακτηρίζαν ήδη την Πορτογαλία ένα παράδειγμα πολιτικής ενότητας, τον λαό ανθεκτικό και τα οικονομικά μέτρα που λαμβάνουμε μια αποτελεσματική εναλλακτική λύση για την ταυτόχρονη μείωση του ελλείμματος, της ανεργίας και των ανισοτήτων. Και φέτος μας ρωτούσαν πια τι λύσεις προτείνουμε για όλη την Ευρώπη... Απάντησα ότι θαύματα δεν υπάρχουν, μόνο σώφρων,



υπεύθυνη και βιώσιμη οικονομική πολιτική. Όπως και επιμονή στη βελτίωση των θεσμών, όχι επειδή είσαι υποχρεωμένος, όχι επειδή σου βάζουν περίεργους κανόνες από το εξωτερικό, αλλά επειδή αυτό είναι μια δέσμευση της δημόσιας διοίκησης και της κοινωνίας».

**Γράφημα 44. Εξαγωγές Αγαθών και Υπηρεσιών 2005-2017 (σε δισ. δολάρια)**



**Πηγή:** Παγκόσμια Τράπεζα

**Ανακεφαλαίωση:** η Πορτογαλία όχι μόνο αναπτύσσεται ταχύτατα, αλλά αναπτύσσεται καλά. Γιατί η ανάπτυξή της δεν προέρχεται από την αύξηση των δημοσίων δαπανών, αλλά από την αύξηση των εξαγωγών.

Περίεργη περίπτωση ο υπουργός Οικονομίας. Ούτε μια φορά δεν επέκρινε τους προκατόχους του, ούτε μία φράση του δεν ήταν ειρωνική, επιθετική, δικαστική. Φεύγοντας, διασχίζουμε την πλατεία και πέφτουμε σχεδόν πάνω σ' ένα άγαλμα, στην είσοδο του Café Brasileira. Το άγαλμα δείχνει έναν άνθρωπο καθισμένο μπροστά σ' ένα τραπέζι. Μα φυσικά, είναι ο Φερνάντο Πεσσόα, ο διασημότερος πορτογάλος ποιητής του 20ού αιώνα, που έγραφε με τέσσερα διαφορετικά ονόματα σε τέσσερα διαφορετικά στυλ. Το πρώτο από αυτά ήταν το «Δρ Φαουστίνο Αντούνες». Και, όπως έγραφε πριν από λίγο καιρό το *New York Review of Books* με αφορμή μια νέα



έκδοση του *Βιβλίου της Ανησυχίας*, ο νεαρός ποιητής έστελνε με αυτό το όνομα επιστολές σε παλιούς του δασκάλους και συμμαθητές με τις οποίες ζητούσε πληροφορίες για κάποιον προβληματικό ψυχιατρικό του ασθενή ονόματι Φερνάντο Πεσσόα. Ένας συμμαθητής απάντησε με περισσότερες λεπτομέρειες του αναμενομένου. Ο Πεσσόα, έγραψε, ήταν λεπτός, κλωμός και σωματικά όχι καλά ανεπτυγμένος. Ακόμη και στα αγγλικά του, όμως, είχε ένα εκπληκτικό στυλ. Κάπως έτσι μπορεί να περιγράψει κανείς και την Πορτογαλία.

Το άγαλμα του Φερνάντο Πεσσόα στην είσοδο του Café Brasileira.

**Photography:** Tai Pan of HK / Flickr

### 3. Εξωστρέφεια

«Αποδείξαμε ότι μπορούμε να εκπληρώσουμε τις υποσχέσεις μας τόσο προς τους πολίτες όσο και προς τις Βρυξέλλες», είπε ο πρωθυπουργός Αντόνιο Κόστα στην απεσταλμένη της Repubblica στο φετινό Νταβός<sup>2</sup>. «Όλοι πίστευαν ότι χωρίς λιτότητα δεν θα μπορούσαμε να παραμείνουμε στο ευρώ και αντιστρόφως, ότι έπρεπε να βγούμε από το ευρώ για να αποφύγουμε τη λιτότητα. Αποδείξαμε ότι υπάρχει τρίτος δρόμος».

Ο ρόλος των εξαγωγών είναι σε όλα τα στόματα. Και οι συγκρίσεις μοιραίες: **την περίοδο 2008-2016, οι εξαγωγές της Ελλάδας μειώθηκαν, ενώ εκείνες της Ισπανίας και της Πορτογαλίας αυξήθηκαν κατά 30%:** από 32% του ΑΕΠ πριν από την κρίση έφτασαν το 2017 το 43,1%<sup>3</sup>. «Η συνολική εικόνα των εξαγωγών στην Ελλάδα παραμένει πολύ άσχημη, παρά τα κάποια θετικά επιμέρους στοιχεία», επισήμαινε τον περασμένο Ιανουάριο ο Μανόλης Γαλενιανός, καθηγητής Οικονομικών στο Royal Holloway του Λονδίνου, σε μια συνέντευξή του στην Καθημερινή<sup>4</sup>. «Οι εξαγωγές της Ελλάδας ξεπέρασαν το επίπεδο του 2008 μόλις το 2014 και έκτοτε έχουν μειωθεί. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για μία οικονομία η οποία δεν έχει εσωτερικές πηγές ζήτησης, καθώς τόσο το κράτος όσο και οι καταναλωτές δεν έχουν πολλά περιθώρια δαπανών».

**Ένας από τους λόγους για την εξαγωγική αυτή αναιμία είναι η έλλειψη τραπεζικής χρηματοδότησης,** εξηγεί στην ίδια συνέντευξη ο καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και πρώην υπουργός Οικονομικών Γκίκας Χαρδούβελης. Η βαθύτερη αιτία όμως –και η βασικότερη διαφορά με την Πορτογαλία– είναι η έλλειψη εξωστρέφειας. «Θα χρειαστούμε μία δεκαετία ακόμα για να αλλάξει αυτό. Ο παλιός επιχειρηματίας είχε συνηθίσει να στοχεύει στην εγχώρια αγορά. Τώρα πρέπει να μπουν νέοι παίκτες, που όμως αντιμετωπίζουν εμπόδια. Το μέγεθος των επιχειρήσεων τείνει να είναι μικρό».

Η σημασία των εξαγωγών έχει αρχίσει πάντως να γίνεται αντιληπτή τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. «Όλες οι κινήσεις μας γίνονται με το μυαλό στις εξαγωγές», λέει στο Reuters ο Νικόλαος Μπακατσέλος, πρόεδρος & CEO της εταιρείας Pyramis, που έχει έδρα τη Θεσσαλονίκη και ειδικεύεται στην παραγωγή ανοξείδωτων νεροχυτών<sup>5</sup>. Η εταιρεία, που τροφοδοτεί μεταξύ άλλων και το IKEA, έχει δυναμικότητα άνω των 1.500.000 τεμαχίων ετησίως

<sup>2</sup> La Repubblica, 28/1/2018.

<sup>3</sup> Περισσότερα στοιχεία, αλλά και απαντήσεις στο τι ακριβώς φρέναρε τις ελληνικές εξαγωγές αυτή την περίοδο, μπορούν να βρεθούν στον συλλογικό τόμο Πέρα από τη λιτότητα: Για μια νέα δυναμική στην ελληνική οικονομία (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2017).

<sup>4</sup> Kathimerini.gr, 14/1/2018.

<sup>5</sup> «In ruins of Greek economy, factories turn to exports to grow», Reuters, 6/12/2017.

και η εξαγωγική της δραστηριότητα καλύπτει το 97% της συνολικής παραγωγής της. Πρόσφατα, πρόσθεσε στο δυναμικό της ένα νέο εργοστάσιο γρανιτένιων νεροχυτών στο Κιλκίς, ενώ εξετάζει το ενδεχόμενο να ανοίξει το πρώτο της εργοστάσιο στο εξωτερικό -στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο στόχος της είναι να δαπανήσει 2 εκατομμύρια ευρώ για την αγορά μηχανών, εξοπλισμού και της βασικής υποδομής, ώστε να μπορεί αρχικά να παράγει εκεί 100.000 ανοξείδωτους νεροχύτες τον χρόνο.

«Απαλλαγίκαμε από το “λίπος” που είχαμε», λέει ο κ. Μπακατσέλος, ο πατέρας του οποίου ίδρυσε την Pyramis πριν από 60 χρόνια. Με άλλα λόγια, η εταιρεία μείωσε το κόστος δανεισμού και λειτουργίας, καθώς και τις δαπάνες για εξοπλισμό και μισθούς.

Η Pyramis εισάγει από τη Γερμανία και την Ιταλία όλα τα υλικά που χρησιμοποιεί, ακόμα και τις σπείρες, τα λιπαντικά και τα πλαστικά. Όταν λοιπόν η Ελλάδα επέβαλε capital controls, το 2015, η εταιρεία μοίρασε το κεφάλαιό της σε θυγατρικές στο εξωτερικό ώστε να μπορεί να πληρώνει σε μετρητά τους προμηθευτές της. Κι έτσι, όταν η εγχώρια αγορά κατέρρευσε, η εταιρεία είχε το πλεονέκτημα ότι ήδη εξήγε τα προϊόντα της. Το αποτέλεσμα ήταν ότι στη διάρκεια της κρίσης ο τζίρος της αυξήθηκε κατά 34%, ενώ οι πωλήσεις της στο εσωτερικό μειώθηκαν από 34% του συνόλου το 2008 σε 16%. Οι εξαγωγές της διπλασιάστηκαν.

«Μπορεί να υπάρχει κρίση στην Ελλάδα, αλλά η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες», σημειώνει χαρακτηριστικά ο κ. Μπακατσέλος.



## 4. Φιλοευρωπαϊσμός

Τι μπορεί να κάνει το κράτος για να αξιοποιηθούν αυτές οι ευκαιρίες; Στην Πορτογαλία, **σημαντικό ρόλο στην προώθηση των εξαγωγών παίζει ο Πορτογαλικός Οργανισμός Επενδύσεων (Aicer)**. «Έχουμε δύο αποστολές», μας λέει ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του Οργανισμού **Λουίς Κάστρο Ενρίκες**. «Η πρώτη είναι να αυξήσουμε τις επενδύσεις στη χώρα, τόσο τις εγχώριες όσο και τις ξένες, ώστε να αυξήσουμε τις θέσεις εργασίας. Όταν ένας επενδυτής έρχεται εδώ, τον βοηθάμε σε οποιεσδήποτε σχέσεις του με την κυβέρνηση, αλλά και στη λειτουργία του στη συνέχεια. Η δεύτερη αποστολή είναι να αυξήσουμε τις εξαγωγές, με προγράμματα και οικονομικά κίνητρα για την προώθηση των εξαγωγών, ώστε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βγαίνουν στο εξωτερικό, να πηγαίνουν σε εκθέσεις και να βρίσκουν πελάτες. Δεν λειτουργούμε ως μεσάζοντες, βοηθάμε όμως μια εταιρεία να έχει καλή παρουσία σε μια έκθεση στη Γαλλία ή στη Γερμανία».

Ο συνομιλητής μας ξέρει καλά την Ελλάδα, έχει ταξιδέψει πολλές φορές εδώ. Οι ιστορίες των δύο χωρών είναι διαφορετικές, τονίζει. **Διαφέρει το παραγωγικό τους μοντέλο**, το είδος της οικονομίας, διαφέρει όμως και η νοοτροπία τους: **στην Πορτογαλία υπήρξε συναίνεση για το τι πρέπει να γίνει**. Τόσο στον πληθυσμό όσο και στους επιχειρηματίες. Πριν ακόμη ξεσπάσει η κρίση, είχε γίνει κατανοητό ότι η χώρα είναι μικρή και η εσωτερική αγορά ανεπαρκής. Οι επιχειρήσεις αναζήτησαν λοιπόν διεξόδους στο εξωτερικό κι εδώ η βοήθεια του Aicer ήταν σημαντική. «Το μήνυμά μας είναι ότι η εσωτερική μας αγορά δεν είναι 10 εκατομμύρια άνθρωποι, αλλά 500 εκατομμύρια. Χωρίς εμπορικούς φραγμούς, και με απεριόριστες ευκαιρίες. Τονίσαμε επίσης ότι εκτός από τη μεταρρύθμιση χρειάζεται επίσης διαφοροποίηση και διασπορά δραστηριοτήτων (diversification), γιατί η μεγάλη αγορά βρίσκεται εκτός Ευρώπης».

Η νοοτροπία του πληθυσμού παίζει αποφασιστικό ρόλο. «Από τη στιγμή που ξεκινήσαμε τη διαδικασία δημοσιονομικής προσαρμογής, αποφασίσαμε ότι πρέπει να τελειώσει το ταχύτερο δυνατό», μας είπε ο κ. Λουίς Ενρίκες. «Και αυτό κάναμε. Ο στόχος μας σήμερα είναι να αυξήσουμε το ποσοστό των εξαγωγών επί του ΑΕΠ από 43,1% που είναι σήμερα στο 50% μέχρι το 2025. Σε αυτό βοηθάει πολύ και η θετική στάση απέναντι στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα που έχουμε από την πρώτη στιγμή που μπήκαμε στην ΕΕ, το 1986.

Το βλέπετε σε όλες τις εκλογές: τα τρία μεγάλα κόμματα, που αντιπροσωπεύουν το 80% των ψήφων, είναι φιλοευρωπαϊκά. Η συναίνεση δεν είναι μόνο μεταξύ των πολιτικών, αλλά και μεταξύ των πολιτών». Οι Πορτογάλοι έκαναν ακόμα δύο σημαντικά πράγματα: βελτίωσαν πολύ τις υποδομές τους και έδωσαν τεράστια έμφαση στην εκπαίδευση. Κι αυτό το έκαναν πριν από την κρίση, ήδη από τις αρχές του αιώνα. Όταν ξέσπασε λοιπόν η κρίση, η Πορτογαλία είχε μια σειρά από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και έδωσε έμφαση σ' αυτά, ώστε να αποτελέσουν το κέντρο έλξης των επενδυτών και τον κινητήρα των εξαγωγών της.



«Δεν βλέπω κανέναν διαρθρωτικό λόγο για τον οποίο η Ελλάδα δεν μπορεί να βγει από την κρίση», συνεχίζει ο πρόεδρος του Aicerp. «Η μεγάλη διαφορά πιστεύω πως είναι ότι όταν η Πορτογαλία χτυπήθηκε από την κρίση, βρισκόταν ήδη σε μια διαδικασία ριζικών αλλαγών. Κι αυτό το ένιωθες. Το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων ήταν σχεδόν στο τέλος του, είχε ξεκινήσει στις αρχές της δεκαετίας του '90. Στην Ελλάδα, αντίθετα, υπήρχαν μεγάλοι τομείς που δεν είχαν συζητήσει τις πραγματικές αλλαγές που έπρεπε να γίνουν».

Αυτό που χρειάζεται είναι η διαρκής βελτίωση των παραγόντων της ανταγωνιστικότητας, επισημαίνει ο Λουίς Ενρίκες. «Γιατί αν σταματήσεις στις σημερινές συνθήκες παγκοσμιοποίησης, το αποτέλεσμα είναι να πας προς τα πίσω, αφού οι άλλοι τρέχουν. Εμείς το καταλάβαμε το 2011. Θέσαμε τότε το ερώτημα: θα σταματήσουμε ή θα συνεχίσουμε να τρέχουμε για να ακολουθούμε την Ευρώπη; Και αποφασίσαμε ότι θα συνεχίσουμε να τρέχουμε, όπως κάναμε τα τελευταία είκοσι χρόνια».

Πόσος είναι ο φόρος για τις επιχειρήσεις στην Πορτογαλία; «25,5%». Τόσο μεγάλος; Στην Ιρλανδία είναι ο μισός. Πώς τους ανταγωνίζεστε; «Ακούστε. **Στις μέρες μας, το ύψος της φορολογίας δεν είναι ο μόνος παράγων που μετράει.** Αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο μια επιχείρηση που θέλει να επενδύσει στην Πορτογαλία είναι το ταλέντο. Αυτό είναι που τους προσελκύει εδώ. Δέχομαι ενδιαφερόμενους επενδυτές κάθε μέρα. Για τους φόρους και τα κόστη αρχίζουμε να μιλάμε μετά το μέσον της συζήτησης. **Το πρώτο που ρωτούν είναι αν έχουμε ικανούς ανθρώπους εδώ που μιλούν πολλές γλώσσες ώστε να μπορέσουν να τους προσλάβουν στις επιχειρήσεις τους. Έχουμε.** Οι περισσότεροι νέοι στην Πορτογαλία μιλούν τουλάχιστον δύο ξένες γλώσσες. Αυτός είναι ο βασικός παράγων. Είμαστε μια μικρή χώρα, αλλά με πλούσιο ταλέντο».

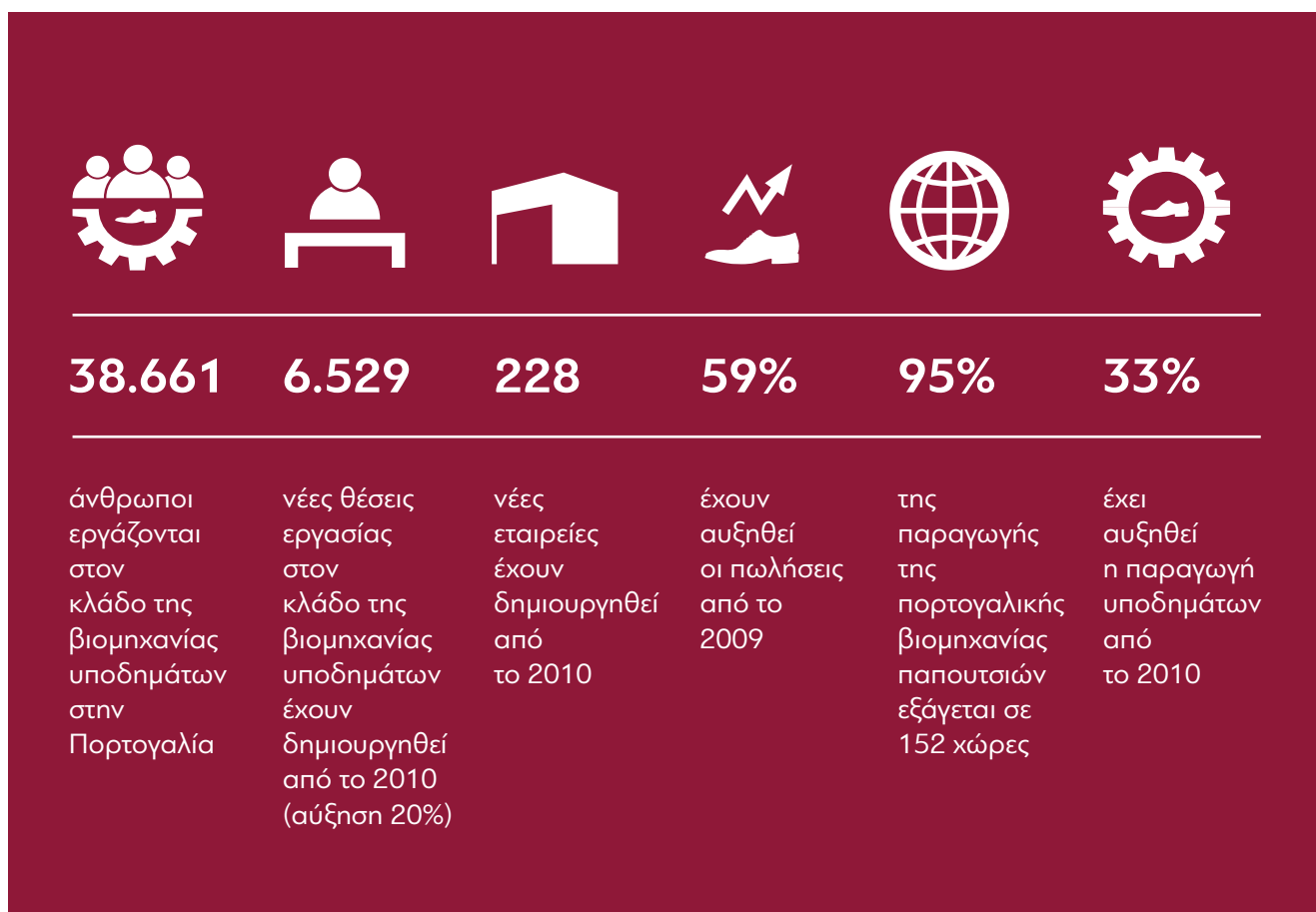
Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του Aicerp Λουίς Κάστρο Ενρίκες. **Photography: Richter Frank-Jurgen / Flickr**

## 5. Οργάνωση και Συντονισμός

Όπως ο υπουργός Οικονομίας, έτσι και ο πρόεδρος του Aicerp χρησιμοποιεί το παράδειγμα της βιομηχανίας παπουτσιών: ήταν η πρώτη που επλήγη από την κρίση και σήμερα είναι το μεγαλύτερο success story της χώρας. Γιατί; Επειδή ήταν προετοιμασμένοι. Επειδή είναι οργανωμένοι σε έναν συνεταιρισμό που λέγεται APPICAPS και διευκολύνει τη συλλογική δράση. Και επειδή κατάλαβαν γρήγορα ότι **αντί να προσπαθήσουν να παράγουν 100.000 ζευγάρια παπούτσια που να ανταγωνίζονται τα κινέζικα (κάτι εξ ορισμού αδύνατο), είναι καλύτερα να παράγουν 10.000 ζευγάρια που θα απευθύνονται στους πιο απαιτητικούς καταναλωτές.**

Το αποτέλεσμα ήταν η βιομηχανία να αναπτυχθεί κατά 28% μέσα σε μια τετραετία, με 1.700 επιχειρήσεις να εξάγουν το 98% της παραγωγής τους. Η οικογενειακή επιχείρηση υποδημάτων Helsar, που βρίσκεται κοντά στο Πόρτο και κλείσει όταν ξέσπασε η κρίση, αύξησε το μερίδιο των εξαγωγών από 9% σε 70% των συνολικών πωλήσεων. Η επιχείρηση Felmini, την οποία ίδρυσε ο Ζοακίμ Μορέιρα το 1973 στη Φελγκέιρας, μια μικρή πόλη βορειοανατολικά του Πόρτο, απογειώθηκε τη δεκαετία του 2000 όταν σταμάτησε να πουλά την παραγωγή της στους Ευρωπαίους υποδηματοποιούς και ίδρυσε τη δική της μάρκα, τη Felmini. Ο Μορέιρα προσέλαβε τρεις σχεδιαστές και έφτιαξε ένα βυρσοδεψείο κάτω από τα εργαστήρια για να ελέγχει την επεξεργασία του δέρματος. **Σήμερα, τα 1.500 ζευγάρια παπούτσια που παράγονται κάθε μέρα από το εργοστάσιο εξάγονται στο σύνολό τους σε 35 χώρες.**

Φτάνουμε στα κεντρικά γραφεία του **APICCAPS** στο Πόρτο, όπου μας υποδέχονται ο διευθυντής του συνεταιρισμού **Αλφρέδο Ζόρζε Μορέιρα** και ο οικονομικός σύμβουλος Κάρλος Σίλβα. Σημαίες, λάβαρα και στους τοίχους το σύνθημα «*Η βιομηχανία παπουτσιών είναι σέξι*». Αυτή η ένωση, που ιδρύθηκε το 1975 για να συνασπίσει όλες τις επιχειρήσεις υποδημάτων και δερμάτινων ειδών της Πορτογαλίας, είναι η βασική υπεύθυνη για την εντυπωσιακή επιτυχία του κλάδου. Για το γεγονός ότι από το 2010 μέχρι σήμερα, εν μέσω κρίσης δηλαδή, οι θέσεις εργασίας έχουν αυξηθεί κατά 20%, η παραγωγή κατά 33% και οι πωλήσεις κατά 59%. **Σήμερα, η πορτογαλική βιομηχανία παπουτσιών εξάγει πάνω από το 95% της παραγωγής της σε 152 χώρες από πέντε ηπείρους.** Μόνο το 2017



εξήχθησαν πάνω από 80 εκατομμύρια ζευγάρια παπούτσια, συνολικής αξίας 1,93 δισεκατομμυρίων ευρώ.

Ζητάμε κατευθείαν από τον διευθυντή του APICCAPS τη συνταγή της επιτυχίας. «Η καλή μας σχέση με την Παναγία, στην κεντρική Πορτογαλία, ξέρετε, γίνεται το προσκύνημα της Φάτιμα», απαντά χαμογελώντας. Υστερά διηγείται την ιστορία που θα ακούσουμε αρκετές φορές τις επόμενες ημέρες. Πώς η κρίση (του κλάδου) ξέσπασε εκεί πριν από την κρίση (της χώρας), στις αρχές της δεκαετίας του 2000, εξαιτίας του ανταγωνισμού και της εισόδου στην ευρωζώνη. Πώς πολλές εταιρείες έφυγαν για την Ασία και η ανεργία εκτοξεύτηκε στα ύψη. Πώς ο κλάδος συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να επενδύσει σε πολύ μικρές ποσότητες προϊόντων πολύ καλής ποιότητας που θα μπορούσαν να εξαχθούν πολύ γρήγορα. Πώς, ως αποτέλεσμα αυτών των επιλογών, η δεκαετία 2007-2017 σηματοδεύτηκε από σταθερή αύξηση στις εξαγωγές, στις επενδύσεις και στις θέσεις εργασίας.

«Είναι σημαντικό ότι, αντίθετα με άλλους κλάδους, στον APICCAPS έχουμε μια ενιαία στρατηγική, που μας εξασφαλίζει κοινή δράση», λέει ο Αφρέδο Ζόρζε Μορέιρα. «Συνεργαζόμαστε με πανεπιστήμια, με τεχνολογικά κέντρα, με εταιρείες, με οποιονδήποτε μπορεί να συμβάλει στην επιτυχή αντιμετώπιση



του σκληρού ανταγωνισμού. Αυτή η συνεργασία μάς έχει κάνει την πιο επιτυχημένη τεχνολογικά βιομηχανία της χώρας».

Αποφασιστικής σημασίας έχει η συμμετοχή του κλάδου σε εκθέσεις. Μόνο πέρυσι, 200 εταιρείες έλαβαν μέρος σε 70 διεθνείς εκθέσεις. Όχι σε ένα εθνικό περίπτερο, αυτό έχει αλλάξει από το 2000 -πλέον κάθε εταιρεία έχει τη δική της ταυτότητα και εικόνα. Είναι όμως όλες κάτω από μια πορτογαλική «ομπρέλα». Και, φυσικά, τις βοηθά και τις οργανώνει πλήρως η APICCAPS. **Ένας άλλος παράγων είναι η συνύπαρξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων δύο μεγεθών.** Οι μεγάλες (100-150 εργαζόμενοι) πηγαίνουν στις εκθέσεις, οι μικρές είναι πιο ευέλικτες. Αν μια μεγάλη επιχείρηση έχει πολλές παραγγελίες, μπορεί πάντα να τις αναθέσει σε μια μικρότερη. Σημαντικό ρόλο παίζει τέλος και η διαφήμιση, αυτό το «σέξι» πουλάει πολύ. Όπως και το γεγονός ότι κάτι το ποδόσφαιρο, κάτι η Γιουροβίζιον, κάτι οι διακρίσεις σε πολιτικό επίπεδο, η Πορτογαλία είναι γενικότερα της μόδας.

Αναρωτιόμαστε αν το μοντέλο του APICCAPS εφαρμόζεται και σε άλλους κλάδους. Απαντάει εκτενώς με το παράδειγμα του κρασιού. Είναι πολύ υπερήφανοι οι Πορτογάλοι για το κρασί τους, ιδιαίτερα για το πόρτο, αλλά και γι' αυτό το μυστηριώδες vinho verde, το «πράσινο κρασί» τους που είναι ανάλογο με το λευκό, αλλά πιο ξηρό και λίγο πιο αφρώδες. «Η δομή αυτού του κλάδου είναι πολύ σύνθετη, έχουν πολλές ενώσεις, εξαρτώνται από πολλά υπουργεία, ο συντονισμός είναι δύσκολος. Αν είχαν μια οργάνωση σαν τη δική μας, τα αποτελέσματα θα ήταν θεαματικά».

## 6. Καινοτομία

Μέχρι τη δεκαετία του '90, η Πορτογαλία πουλούσε την παραγωγή της σε χαμηλό κόστος σε γαλλικούς, αγγλικούς ή γερμανικούς ομίλους. Μετά την είσοδο της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, το 2001, και τη διεύρυνση της ΕΕ προς ανατολάς το 2004, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας δεν άντεξαν κι έκλεισαν. Όσες επιβίωσαν επανεφευρέθηκαν. Οι Πορτογάλοι έχουν μια λέξη γι' αυτό: «desenrascanço», δηλαδή ικανότητα εξεύρεσης λύσεων.

**Η συνταγή ήταν τριπλή.** Η πρώτη στρατηγική ήταν η άνοδος κατηγορίας μέσω της καινοτομίας. Στο εσωτερικό της αποθήκης του εργοστασίου φυσικού φελλού Amorim, που βρίσκεται κοντά στο Πόρτο και έχει **3.600 εργαζόμενους**, αναλύονται ένας-ένας οι φελλοί με χρωματογραφία ώστε να εξασφαλίζεται ότι δεν περιέχουν ΤΣΑ, το μόριο που δίνει άσχημη γεύση στο κρασί. Με τον τρόπο αυτό οι φυσικοί φελλοί βάζουν τα γυαλιά στους πλαστικούς που εμφανίστηκαν τα τελευταία χρόνια.

Σπουδαία πρώτη ύλη ο φελλός, και 100% οικολογική. Χρησιμοποιείται εδώ και χιλιετίες, ήδη από τους αιγυπτιακούς χρόνους, μας λέει ο διευθυντής μάρκετινγκ της Amorim Κάρλος ντε Ζεσούς. Η δομή του είναι μοναδική: αποτελείται από 800 εκατομμύρια κύτταρα και κάθε κύτταρο έχει ελαστική μνήμη. Οι εφαρμογές του δεν είναι μόνο στο κρασί. Ήδη από τη δεκαετία του '60 έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται στο διάστημα -η επιχείρηση συνεργάζεται με την Ευρωπαϊκή Διαστημική Υπηρεσία για ζητήματα θερμικής μόνωσης. Ο φελλός χρησιμοποιείται επίσης στην αρχιτεκτονική, όπως και στη μόδα. «Θα θυμάστε την οργανική αρχιτεκτονική του Φρανκ Λόιντ-Ράιτ στη δεκαετία του 1920», μας λέει ο κ. ντε Ζεζούς, «ή το σανδάλι Rainbow που σχεδίασε το 1938 ο Σαλβατόρε Φεραγκάμο για την Τζούντι Γκάρλαντ».

Η χώρα, βεβαίως, είναι τυχερή. Μόνο στο δυτικό της κομμάτι υπάρχουν 22 εκατομμύρια στρέμματα με φελλόδεντρα. Επτά χώρες έχουν τέτοια δέντρα, αλλά η μικρότερη (η Πορτογαλία) έχει τις μεγαλύτερες εκτάσεις. «Ο στόχος μας ήταν να ανακαλύψουμε εκ νέου τον φελλό, να βελτιώσουμε κάτι που συναντάται στη φύση με τη βοήθεια της τεχνολογίας, και με υπεύθυνο τρόπο», λέει ο Κάρλος ντε Ζεσούς. «Φύση και τεχνολογία, όπως τέχνη και επιστήμη, αυτό είναι το δικό μας success story».

Η **Amorim** είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που ξεκίνησε το 1870. Στις αρχές της δεκαετίας του 1930 ήταν ήδη ο μεγαλύτερος παραγωγός φυσικού φελλού στη βόρεια Πορτογαλία, με συμβόλαια στην Ιαπωνία, τη Γερμανία, τις ΗΠΑ, τη Βραζιλία και την Αγγλία. Μια μεγάλη φωτιά όμως κατέστρεψε το εργοστάσιο στις 21 Μαρτίου 1944 και χρειάστηκαν δέκα χρόνια για να ορθοποδήσει ξανά. Γύρω στο 1972, ο Αμέρικο Αμορίμ άρχισε να αγοράζει εκτάσεις στην περιοχή Αλεντέζο. Μετά την Επανάσταση των Γαρυφάλων, το 1974, απαλλοτριώθηκαν 30.000 στρέμματα από την έκτασή του και παραδόθηκαν στις Κολεκτίβες. Εκείνος όμως συνέχιζε να αγοράζει γη. Κι όταν το πορτογαλικό κράτος σε συνεργασία με τους Σοβιετικούς προσπάθησε να θέσει σε εφαρμογή ένα σχέδιο ελέγχου των εισαγωγών και εξαγωγών φελλού, έπεισε τον επικεφαλής της σοβιετικής αντιπροσωπείας, έναν γραφειοκράτη από τη Μόσχα ονόματι Ζαμιάτιν, ότι δεν ήταν καλή ιδέα. Είχε καλές σχέσεις ο Αμορίμ με τους κομμουνιστές -στη διάρκεια της μακράς του καριέρας συναντήθηκε επανειλημμένα με τον Φιντέλ και τον Ραούλ Κάστρο στην Πορτογαλία και στην Κούβα.

Σήμερα η Amorim είναι παρούσα σε περισσότερες από 100 χώρες. Μία από τις θυγατρικές της, η ACC, αναπτύσσει βιομηχανικές εφαρμογές του φελλού, προσθέτοντάς του άλλα φυσικά συστατικά όπως το λάτεξ. Το μίγμα αυτό εφοδιάζει το μετρό της Βαρσοβίας, με αποτέλεσμα τα βαγόνια να ελαφραίνουν κατά 30% και να απορροφούν καλύτερα τους κραδασμούς. Χάρης σε αυτές τις καινοτομίες, ο τζίρος της επιχείρησης αυξάνεται κατά 10% τον χρόνο.

Ανάλογη φιλοσοφία διαπνέει και τη **Sovena**, τη δεύτερη σε μέγεθος βιομηχανία ελαιόλαδου στον κόσμο. Στα γραφεία της εταιρείας στο Αλζές, οκτώ χιλιόμετρα έξω από τη Λισαβόνα, μας υποδέχεται ο Ζόρζε ντε Μέλο, εγγονός του επιχειρηματία που ίδρυσε την εταιρεία το 1956 και νέος CEO του ομίλου. Δεν μοιάζει καθόλου με τους προηγούμενους συνομιλητές μας, είναι αγέλαστος, λιτός και αυστηρός. Κι όταν μιλάει για την «κομμουνιστική επανάσταση» του 1974 που εθνικοποίησε την επιχείρηση του παππού του, γίνεται ακόμη πιο βαρύς.

Εννοείτε την Επανάσταση των Γαρυφάλων; «Ναι, ναι, κομμουνιστές την έκαναν και μας πήραν τα πάντα», απαντά. «Στις αρχές της δεκαετίας του '80 ο παππούς μου έκτισε την επιχείρηση σχεδόν από την αρχή. Τέσσερις ήταν οι τομείς δραστηριότητας τότε: οι χυμοί, τα μπισκότα, ο καφές και το λάδι. Το 2005 συνειδητοποιήσαμε ότι η Πορτογαλία είναι μια πολύ μικρή χώρα, με μικρή αγοραστική δύναμη, κι ότι έπρεπε να βγούμε στον έξω κόσμο. Καθώς οι ανταγωνιστές μας στους χυμούς ή τα μπισκότα ήταν μεγάλες πολυεθνικές, αποφασίσαμε να κρατήσουμε το ελαιόλαδο, όπου η Πορτογαλία θα μπορούσε να είναι ανταγωνιστική. Και αγοράσαμε ένα εργοστάσιο στις Ηνωμένες Πολιτείες».

Με την υποστήριξη του τραπεζικού συστήματος, η εταιρεία επεκτάθηκε στην Ισπανία, την Τυνησία, τη Βραζιλία και άλλες χώρες. «Τώρα είμαστε μια διεθνής εταιρεία», μας λέει ο Ζόρζε ντε Μέλο. Με το ελληνικό λάδι τι γίνεται; «Το ελληνικό λάδι απευθύνεται σε ένα ειδικό κοινό, είναι ακριβό και μη ανταγωνιστικό. Το βασικό του προσόν είναι πως είναι ελληνικό. Η μεγάλη διαφορά με την Πορτογαλία, όμως, είναι η ανάπτυξη του γεωργικού τομέα τα τελευταία 10-15 χρόνια. Εδώ επωφεληθήκαμε από την κρατική επένδυση στο φράγμα που έγινε στην Αλκέβα της νότιας Πορτογαλίας. Είναι η μεγαλύτερη τεχνητή λίμνη της Ευρώπης. Επενδύσαμε σε περισσότερα από 140.000 στρέμματα ελαιοπαραγωγών εκτάσεων στην Πορτογαλία και την Ισπανία. Πρόκειται για εκτάσεις πολύ διαφορετικές από τις ελληνικές. Και η τεχνική που χρησιμοποιείται είναι απολύτως αυτόματη, τίποτα δεν γίνεται με το χέρι, είναι η ίδια μέθοδος με τα αμπέλια. Χάρης σε έναν συνδυασμό της διαθεσιμότητας νερού και μιας επανάστασης στη συλλογή λαδιού, **καταφέραμε να αυξήσουμε την παραγωγή μας από 60.000 σε πάνω από 100.000 τόνους τον χρόνο**».

Ο Ζόρζε ντε Μέλο δεν κρύβει την ιδεολογική του τοποθέτηση. Οι κομμουνιστές, μας λέει, εκτός του ότι πήραν την περιουσία του παππού του, τον έχωσαν και στη φυλακή. Με ποια κατηγορία; «Καμιά, δεν χρειαζόταν». Σπεύδει όμως να αναγνωρίσει πως η δημοκρατία είναι καλύτερη από τη δικτατορία. Μια δημοκρατική κυβέρνηση, άλλωστε, επέτρεψε στην οικογένειά του να ανακάμψει. Και χάρις στην παρέμβαση του πορτογαλικού κράτους, μια περιοχή σαν το Αλεντέζο, που κάποτε δεν είχε τίποτα, είναι σήμερα γόνιμη. «Πουλάμε όλων των ειδών το ελαιόλαδο, όχι μόνο το πορτογαλικό, είμαστε ευέλικτοι. Άλλες χρονιές είναι καλές, άλλες όχι τόσο. Ο τουρισμός έχει βοηθήσει πολύ. Μπορεί να έχουν φύγει κάποιοι νέοι στο εξωτερικό, αλλά η Λισαβόνα δεν είναι αυτό που ήταν, είναι μια διεθνής πόλη. Και δεν έχουμε τον προστατευτισμό που έχετε στην Ελλάδα».

Ο νέος CEO της Sovenia αναγνωρίζει επίσης ότι, παρόλο που δεν συμφωνεί με τη σημερινή κυβέρνηση, η συμβολή της στη μείωση της ανεργίας είναι σημαντική. Είναι όμως σταθερές οι νέες θέσεις εργασίας; «Οι αμοιβές είναι πράγματι χαμηλές και οι περισσότερες συμβάσεις είναι ορισμένου χρόνου. Η οικονομία είναι όμως δυναμική και η κατάσταση θα βελτιωθεί».

Είναι αυτό που θα μας έλεγε αργότερα και η **Ελένα Γκαρίδο**, πρώην διευθύντρια της εφημερίδας *Jornal de Negócios* και σήμερα ανεξάρτητη αρθρογράφος και μπλόγκερ. Η κυβέρνηση μειοψηφίας του Αντόνιο Κόστα έχει πετύχει το ακατόρθωτο: να ικανοποιήσει τόσο την Αριστερά, που τη στηρίζει χωρίς να συμμετέχει, όσο και τις Βρυξέλλες. Δεν ήταν κάτι αυτόνομο, ούτε καν αναμενόμενο. Η Ελένα, που έχει σπουδάσει οικονομικά και τοποθετείται στην Αριστερά, ήταν στην αρχή πολύ απαισιόδοξη για τις προοπτικές αυτής της κυβέρνησης. Ακόμη και τώρα, μόλις πέσει λίγο το χρηματιστήριο, χάνει τον ύπνο της, φοβάται ότι όλα θα γκρεμιστούν

ξανά. Βλέπει όμως μια κυβέρνηση σοβαρή και ειλικρινή, που χαράζει τον δικό της δρόμο χωρίς λαϊκισμούς και ψεύτικες υποσχέσεις. Λέει, ας πούμε, στους δημόσιους υπαλλήλους: η ανάπτυξη έχει φέρει χρήματα στη χώρα, αλλά τα χρήματα αυτά δεν θα τα ξοδέψουμε αμέσως σε μισθολογικές αυξήσεις, ένα μέρος θα το κρατήσουμε ως παρακαταθήκη, έχετε μας εμπιστοσύνη, δεν θα σας προδώσουμε. Κι εκείνοι πειθαρχούν.



## 7. Η Σημασία της Μάρκας

Η δεύτερη στρατηγική που επέτρεψε σε ορισμένες προβληματικές πορτογαλικές επιχειρήσεις όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να απογειωθούν, ήταν η δημιουργία μάρκας. Η **Têxtil Cães de Pedra**, μια οικογενειακή επιχείρηση που είναι εγκατεστημένη από το 1964 στο Γκιμαράες (γενέτειρα του πορτογαλικού έθνους και κοιτίδα της πορτογαλικής υφαντουργίας), πουλούσε μέχρι τη δεκαετία του 2000 τα πουκάμισά της σε ευρωπαϊκούς ομίλους. Όταν οι τελευταίοι άρχισαν να στρέφονται προς την Ασία για να μειώσουν το κόστος τους, ο γιος του ιδρυτή **Ρικάρντο Φερνάντες** βρέθηκε μπροστά σε ένα δίλημμα: ή να δημιουργήσει μια νέα μάρκα από το μηδέν ή να αγοράσει μία από τις υπάρχουσες. Η πρώτη επιλογή ήταν πιο φτηνή, αλλά πιο επικίνδυνη. Η δεύτερη ήταν ακριβότερη, αλλά ασφαλέστερη. Υπήρχε και μια τρίτη επιλογή: το κλείσιμο της επιχείρησης.



Ο διευθύνων σύμβουλος της Têxtil Cães de Pedra, Ρικάρντο Φερνάντες.

**Photography:** <http://jornal-t.pt>

«Εμείς οι Πορτογάλοι είμαστε ανοιχτόμυαλοι και πεισματάρηδες», μας λέει ο Ρούι Μάια, υπεύθυνος διεθνών πωλήσεων της εταιρείας. «Δεν φοβόμαστε και δεν περιμένουμε βοήθεια. Ορμάμε μπροστά». Η επιχείρηση αποφάσισε έτσι να αγοράσει την πορτογαλική μάρκα Lion of Porches London που φυτοζωούσε. Μέσα σε δυο χρόνια αναθεώρησε τις ανδρικές, γυναικείες και παιδικές κολεξιόν, επενδύοντας στο χαρτί του αγγλικού σικ, πιο ακριβού από τα Massimo Dutti και τα Zara, αλλά πιο φτηνού από τα Hackett και Ralph-Lauren. Στην αρχή πουλούσε τα προϊόντα σε δύο καταστήματα στην Ισπανία. Ύστερα συνασπίστηκε με τον γνωστό ισπανικό όμιλο Corte Inglés και βγήκε στον έξω κόσμο. Αργά, προσεκτικά, βήμα-βήμα. Όπως κάνουν πάντα οι Πορτογάλοι.

**Σήμερα, τα πουκάμισα Lion of Porches London πωλούνται σε πάνω από 20 χώρες**, μεταξύ των οποίων η Ρωσία, η Σαουδική Αραβία, ακόμη και το Ιράν. Κάτω από την πορτογαλική σημαία; «Όχι, όχι», απαντά γελώντας ο συνομιλητής μας. «Αν επιχειρήσεις να μπεις στον χώρο της μόδας με τα πορ-

τογαλικά χρώματα, θα φας τα μούτρα σου. Η υπογραφή μας είναι το Λονδίνο. Η έμπνευσή μας είναι βρετανική. Το ίδιο και τα χρώματά μας, το λευκό, το μπλε και το κόκκινο. **Αυτό πουλάμε. Όπως βέβαια και το *made in Portugal***».

Όταν η επιχείρηση αισθάνθηκε ασφαλής, αποφάσισε να κλείσει τη μονάδα παραγωγής και να αφοσιωθεί στη διανομή. Σήμερα, το 90% της παραγωγής γίνεται από εγχώριους συνεταιρους στην Πορτογαλία και το υπόλοιπο 10% (κυρίως πανωφόρια, ζώνες, μικρές τσάντες) στην Κίνα. Ο συνδυασμός αυτός επιτρέπει στην Têxtil Cães de Pedra να ανεφοδιάζει όλα τα εργοστάσια της Ευρώπης σε μικρές ποσότητες σε διάστημα μόλις τριών εβδομάδων. Οι Κινέζοι χρειάζονται δύο με τρεις φορές περισσότερο χρόνο.

## 8. Διασπορά Δραστηριοτήτων

Η τρίτη στρατηγική που επέτρεψε σε καινοτόμες επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στην πραγματικότητα της παγκοσμιοποίησης και να αναπτυχθούν ήταν η διαφοροποίηση των εξαγωγών και η πρόβλεψη των τάσεων του μέλλοντος. Στον χώρο της διατροφής, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις άλλαξαν τη στρατηγική τους για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της χαμηλής τιμής. **Η Frulact, που απασχολεί 700 εργαζόμενους**, δεν πουλά πλέον μόνο προϊόντα με βάση τα φρούτα. Ήδη από το 1987, ο πρόεδρος της εταιρείας Ζοάο Μιράντα άρχισε να παρασκευάζει μαζί με τον πατέρα του πολτούς φράουλας και μπανάνας και να τους πουλά σε γίγαντες της διατροφής όπως η Danone και η Lactalis, που τους προσθέτουν στα γιαούρτια τους.

Στα εργαστήρια της εταιρείας που βρίσκονται στη Μάια, βορείως του Πόρτο, 55 μηχανικοί και τεχνικοί δοκιμάζουν νέες υφές φρούτων, προσθέτοντάς τους ορυκτά ή ένζυμα. Άλλοι μελετούν εκχυλίσματα από φύκια, που ίσως προστεθούν σε λίγα χρόνια στα γιαούρτια για να αυξήσουν την περιεκτικότητά τους σε πρωτεΐνες. Η οικογένεια άνοιξε σιγά-σιγά εργοστάσια στο Μαρόκο, στη Γαλλία και στη Νότια Αφρική, ενώ ανέπτυξε και δύο κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) όπου επενδύει κάθε χρόνο το 2,8% του τζίρου της.

Μια άλλη τέτοια καινοτόμα επιχείρηση στον χώρο των τροφίμων είναι η οικογενειακή Conservas Portugal de Norte που βρίσκεται στο Ματοζίνιος, μια μικρή πόλη στα περίχωρα του Πόρτο όπου μετά τον πόλεμο ανθούσε η βιομηχανία σαρδέλας. Εδώ μας περιμένουν η ιδιοκτήτρια Μαριλουτσία Φαουστίνο Σόουζα και ο εμπορικός διευθυντής Κλαούντιο Ριμπέιρο. Η κονσερβοποιία είναι μικρή και μαζεμένη, ο ετήσιος τζίρος της είναι μόλις 12-13 εκατομμύρια ευρώ, τα δύο εργοστάσια απασχολούν 160 εργαζόμενους. Η συσκευασία της σαρδέλας δεν είναι πολύπλοκη υπόθεση. Από τις 54 κονσερβοποιίες ψαριών που υπήρχαν όμως κάποτε στο Ματοζίνιος, έχουν μείνει δύο. Κι από τις 100 που υπήρχαν σε όλη τη χώρα, έχουν μείνει δεκατρείς. Τι έκανε η οικογένεια Σόουζα που δεν έκαναν οι άλλοι;

Η επιχείρηση έχει ζωή πάνω από έναν αιώνα -ιδρύθηκε το 1912. Η μάρκα **Porthos**, που φυσικά παραπέμπει στον έναν από τους Τρεις Σωματο-

φύλακες, δημιουργήθηκε πριν από 85 χρόνια και εξακολουθεί να είναι πολύ δημοφιλής. Όμως δεν θα ήταν αρκετή για να εξασφαλίσει την επιβίωση της εταιρείας. Χρειάζοταν φαντασία, επινοτικότητα και δράση. Βοήθησε το γεγονός ότι υπήρχε ήδη ένα οργανωμένο δίκτυο εξαγωγών. Βοήθησε επίσης, όπως λέει ο Ριμπέιρο, «ότι ξαφνικά σε όλους αρέσουν τα συσκευασμένα ψάρια! Όλοι αναζητούν καινούργια πράγματα, καινούργια παραδοσιακά πράγματα, αν καταλαβαίνετε τι εννοώ. Πρέπει λοιπόν να συνεργαστείς με τους κατάλληλους σεφ, να εντοπίσεις τους σωστούς συνεργάτες και να προσαρμοστείς στις ανάγκες της κάθε χώρας. Οι Βρετανοί θέλουν μικρή περιεκτικότητα σε αλάτι, οι Κινέζοι θέλουν πολύ πικάντικα προϊόντα. Πρέπει να αιφνιδιάξεις τους ανθρώπους!»



Οι εγκαταστάσεις της Frulact στην Μάια, λίγο έξω από το Πόρτο.

**Photography:**  
**Frulact.com**

Η επιχείρηση κατάφερε έτσι να διατηρήσει μια πολύ υψηλή ποιότητα στα προϊόντα της και, λόγω του οικογενειακού της χαρακτήρα, να κρατήσει χαμηλά τις τιμές. «Παράλληλα», συνεχίζει ο εμπορικός διευθυντής, «προσθέτουμε συνεχώς νέα είδη, νέες σάλτσες, νέες συνταγές, όπως είναι οι σαρδέλες σε σάλτσα τεριγιάκι που εξάγονται στο Μακάο, το Χονγκ Κονγκ και το Μόντρεαλ. Το 2014 εγκαινιάσαμε τη γραμμή γκουρμέ και τα Porthos vintage. Σήμερα το 75% της παραγωγής μας εξάγεται».

Η ιδιοκτήτρια δεν μιλάει πολύ. Παρεμβαίνει πότε-πότε, αλλά μοιάζει να ντρέπεται κάπως, κοιτάζει κάτω κι όταν αναφέρεται στις γκουρμέ συνταγές βάζει τα γέλια. Κάποια στιγμή τη φωνάζουν για να μετακινήσει το αυτοκίνητο, κάποιον έχει κλείσει. Όταν επιστρέφει, της ζητάμε την ιστορία της οικογένειάς της. «Ο παππούς μου ήταν ψαράς», μας λέει. «Ο πατέρας μου γεννήθηκε εδώ, στο Ματοζίνιος, αλλά η οικογένειά του έφυγε για τη Βραζιλία, όπου έμεινε 20 χρόνια. Εκεί γεννήθηκα εγώ. Ύστερα επιστρέψαμε στην Πορτογαλία και ο πατέρας μου έκανε επενδύσεις. Είχε ήδη ψαρόβαρκες και μια επιχείρηση συσκευασίας ψαριών στη Βραζιλία, ήξερε τη δουλειά και την επανέλαβε εδώ. Όπως συνήθιζε να λέει, το αίμα της σαρδέλας κυκλοφορούσε μέσα του».

Ζητάμε να μας ξεναγήσουν στον χώρο του εργοστασίου, εκεί όπου «οι εργάτριες έχουν όνομα, δεν είναι αριθμοί», όπως λέει η Μαριλουσία

Φαουστίνο Σόουζα. Όλα γίνονται με το χέρι, δεν υπάρχουν μηχανήματα, χρειάζεται προσοχή, συγκέντρωση και πειθαρχία. Οι σαρδέλες έχουν διάφορα μεγέθη και οι κοπέλες υπολογίζουν ακριβώς πόσα κομμάτια πρέπει να βάλουν σε κάθε κονσέρβα ώστε να ανταποκρίνονται στο ενδεδειγμένο βάρος. Στη σειρά γκουρμέ, μάλιστα, γίνεται και η συσκευασία με το χέρι. Σαράντα χιλιάδες κονσέρβες την ημέρα σε κάθε εργοστάσιο. Λεπτή δουλειά, δύσκολη, η μυρωδιά είναι έντονη, μόνο γυναίκες μπορούν να δουλέψουν εδώ, λέει ο Ριμπέιρο, όσοι άντρες δοκίμασαν έφυγαν γρήγορα. Μια εργάτρια χαμογελά ενώ συνεχίζει να δουλεύει και ρωτά πώς λέμε καλησπέρα στα ελληνικά. Τι περίεργο! Στη μια περίπτωση, τη Sovenia, υπερηφανεύονται που δεν γίνεται τίποτα με το χέρι, κι εδώ διαφημίζουν ακριβώς το αντίθετο.

6. Χόρχε Καριόν, *Βιβλιοπωλεία*, (εκδ. Ποταμός, 2018, μετάφραση Κωνσταντίνου Παλαιολόγου).

Μα αυτή είναι η Πορτογαλία. Σπιντάτη και δυναμική εκεί που πρέπει, μετρημένη και αργή πάλι εκεί που πρέπει. Πάρτε το βιβλιοπωλείο **Ler Devagar**, που χαρακτηρίστηκε κάποτε από τους *New York Times* ένα από τα δέκα ομορφότερα βιβλιοπωλεία στον κόσμο. Βρίσκεται στη γειτονιά της Αλκάνταρα, στη Λισαβόνα, και ο τίτλος του σημαίνει «Διαβάζοντας αργά». Στην οροφή της βιομηχανικής αποθήκης στην οποία στεγάζεται βρίσκεται τοποθετημένο ένα ιπτάμενο ποδήλατο με φτερά που ανοιγοκλείνουν σαν ένα αργό χειροκρότημα. Όπως γράφει ο Ισπανός συγγραφέας Χόρχε Καριόν, «το *Ler Devagar* είναι αυτή τη στιγμή το βιβλιοπωλείο στην Πορτογαλία με τα περισσότερα βιβλία, μια ανώνυμη εταιρεία με 140 εταίρους που δεν λαμβάνουν κανένα κέρδος από τη συμμετοχή τους στην επένδυση, που επενδύουν σε βιβλία δίκως σχεδόν κανένα αντάλλαγμα, γιατί όλα τα βιβλία που βρίσκονται στο κεντρικό βιβλιοπωλείο αλλά και στα υπόλοιπα καταστήματα και σημεία πώλησης σε όλη τη χώρα έχουν αγοραστεί. Είναι μια τεράστια βιβλιοθήκη με βιβλία προς πώληση που προωθεί την αργή ανάγνωση. Είναι επίσης ένα πολιτιστικό κέντρο πρώτης γραμμής, ένα μέρος όπου πάντα κάτι συμβαίνει: δεν μου έρχεται στο μυαλό ένας καλύτερος ορισμός για το ιδανικό βιβλιοπωλείο»<sup>6</sup>.

Ναι, η Λισαβόνα είναι μια ταχύτατα ανερχόμενη πόλη. Δεν είναι τυχαίο ότι στα τελευταία World Travel Awards εξελέγη η καλύτερη πόλη για ένα city break. Ούτε ότι έχουν αγοράσει ή ετοιμάζονται να αγοράσουν σπίτι εδώ ο Τζον Μάλκοβιτς, η Μόνικα Μπελούτσι, ο Μάικλ Φασμπέντερ, ο Ερίκ Καντονά, ο Κριστιάν Λουμπουτέν και η Μαντόνα. Βοηθάει και το συνταξιοδοτικό σύστημα, που έχει μετατρέψει την Πορτογαλία σε γη της επαγγελίας: όποιος ξένος διαμένει περιστασιακά εδώ εξαιρείται για δέκα χρόνια από κάθε φόρο επί των ξένων εισοδημάτων του (όπως η σύνταξη).

Όπως γράφει μια ταμπέλα στο LX Factory, μια παλιά βιομηχανική περιοχή της Λισαβόνας η οποία, χάρις σε καινούργια εστιατόρια, μπαρ, βιβλιοπωλεία, γκαλερί και συναυλιακούς χώρους έχει γίνει τώρα μια ολοζώντανη γειτονιά, «*Lisbon is the new Lisbon*».





Υπάρχει όμως και η άλλη όψη. Η φιλελευθεροποίηση της αγοράς, σε συνδυασμό με την τεράστια εισροή ξένου χρήματος, είχε ως αποτέλεσμα **η τιμή της γης να αυξηθεί στη Λισαβόνα κατά 30% μέσα σε δύο χρόνια**. Πολλοί κάτοικοι αισθάνονται ότι η πόλη μετατοπίστηκε ξαφνικά από το ένα άκρο στο άλλο. Ο τουρισμός είναι ευλογία, μπορεί όμως να μετατραπεί και σε πληγή: μόνο τη Λισαβόνα την επισκέπτονται 4,5 εκατομμύρια άνθρωποι τον χρόνο, οκτώ φορές περισσότεροι από τους κατοίκους της. Ένα νοίκι μπορεί ξαφνικά να τετραπλασιαστεί και οι εξώσεις πάνε σύννεφο. «Αν διώχνουμε τους παλιούς κατοίκους και δημιουργούμε χρυσές κοινότητες για τους πλούσιους, τι θα δείχνουμε στους τουρίστες που περιμένουν να δουν την παραδοσιακή πορτογαλική ζωή στους δρόμους;» αναρωτιέται ο γεωγράφος Λουίς Μέντες, μέλος της κίνησης *Mora rem Lisboa* (Ζώντας στη Λισαβόνα) που αγωνίζεται κατά των εξώσεων<sup>7</sup>.

Το βιβλιοπωλείο Ler Devagar στη Λισαβόνα.

Photography:  
farberjared / Flickr

<sup>7</sup>. The New York Times, 23/5/2018.

## 9. Ποιότητα

Η τελευταία επιχείρηση που θα επισκεφθούμε είναι η **Navigator**, μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες χαρτιού της Πορτογαλίας, με παρουσία σε 110 χώρες. Εδώ, η ιστορία είναι διαφορετική. «Είμαστε μεγάλοι χάρις στις εθνικοποιήσεις», λέει χαμογελώντας ο **Ντιόγκο ντα Σιλβέιρα**, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του ομίλου. Δηλαδή, για εσάς, η επανάσταση του 1974 δεν ήταν κομμουνιστική; «Όχι, ελάχιστοι την ονομάζουν έτσι. Ήταν μια ειρηνική επανάσταση υπέρ της ελευθερίας, στην οποία μάλιστα δεν σκοτώθηκε κανείς».

Μισός Πορτογάλος και μισός Γάλλος, ο ντα Σιλβέιρα εργαζόταν τη δεκαετία του '90 στη McKinsey. Ένα φεγγάρι, μάλιστα, είχε ασχοληθεί και με τη συγχώνευση δύο ασφαλιστικών εταιρειών στην Ελλάδα. Μια μέρα τον επισκέφθηκε στα γραφεία της εταιρείας στο Παρίσι ο CEO της μίας από τις δύο ελληνικές επιχειρήσεις. Έπιασαν κουβέντα, κι όταν έμαθε ο δικός μας ότι ο άλλος ήταν Γάλλος, του είπε πως η επικοινωνία τους θα είναι δύσκολη, η Γαλλία είναι μεγάλη χώρα και η κουλτούρα της είναι τελείως διαφορετική από την ελληνική. «Ξέρεις κάτι;» του είπε ο ντα Σιλβέιρα. «Είμαι μισός Πορτογάλος!» Αγκαλιές, φιλία, οι δύο άνδρες ήταν πια αδελφοί.

Πρόκειται βέβαια για μύθο. Λίγες ώρες στην Πορτογαλία είναι αρκετές για να καταλάβει κανείς τη διαφορά νοοτροπίας ανάμεσα στους δύο λαούς. Όπως θα μας έλεγε αργότερα ο διευθυντής του Εθνικού Θεάτρου: «Εμείς οι Πορτογάλοι, όταν μας δώσουν ένα χάπι για να γίνουμε καλά, το παίρνουμε πειθαρχημένα και για όσον καιρό χρειάζεται, ώστε να συνέλθουμε το ταχύτερο δυνατό». Αλλά, πάλι, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι Πορτογάλοι είναι πολύ πιο κοντά στους Έλληνες απ' ό,τι, για παράδειγμα, στους Γερμανούς.

Μετά τις εθνικοποιήσεις, τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που έγιναν τη δεκαετία του '70, η Navigator απέκτησε πρωταγωνιστικό ρόλο στο φωτοτυπικό χαρτί. «Πολλοί πιστεύουν ότι αυτό οφείλεται στο χαμηλό κόστος παραγωγής. Δεν είναι αλήθεια. **Απευθυνόμαστε σε ένα κοινό που δίνει προτεραιότητα στην ποιότητα, όχι στην τιμή. Αυτός είναι ο λόγος που, ενώ ελέγχουμε το 20% της ευρωπαϊκής αγοράς στο χαρτί γραφείου, το μερίδιό μας στο χαρτί υψηλής ποιότητας είναι 50%.** Χρειάστηκε χρόνος για να πετύχουμε. Αλλά η επιλογή μας αποδείχθηκε σωστή. Είμαστε τυχεροί





βέβαια που στην Πορτογαλία έχουμε ευκάλυπτους, κάτι που δεν συμβαίνει, ας πούμε, στη Γερμανία».

Η εταιρεία συνειδητοποίησε επίσης εγκαίρως ότι η αγορά του χαρτιού γραφείου φθίνει. Ο λόγος είναι προφανής: οι ταμπλέτες που έχουμε μπροστά μας. Η ίδια πονεμένη ιστορία με την κρίση των εφημερίδων. Η αγορά ανεβοκατεβαίνει, η εταιρεία εξακολουθεί να πουλά στην Αμερική χαρτί αξίας 140 εκατομμυρίων ευρώ τον χρόνο (στην Ελλάδα οι πωλήσεις φτάνουν τα 10 εκατομμύρια), αλλά η γενική τάση είναι καθοδική. Η Navigator στράφηκε έτσι στο μαλακό χαρτί (υγείας και κουζίνας), όπου ακόμη βρίσκεται πίσω σε σχέση με ανταγωνιστές όπως η Rovena. Το χαρτί γραφείου δεν θα εξαφανιστεί, λέει ο Ντιόγκο ντα Σιλβέιρα, οι εφημερίδες δεν θα πεθάνουν, αλλά σε δέκα χρόνια η σχέση μεταξύ σκληρού και μαλακού χαρτιού θα έχει αντιστραφεί.

Πείτε μας, πρόεδρε, **γιατί στην Ελλάδα οι εξαγωγές δεν περπατάνε;** «Η απάντηση δεν είναι προφανής», μας λέει. «Για να εξάγεις, πρέπει πρώτα απ' όλα να έχεις τη βούληση και το θάρρος. Αυτό δεν είναι πρόβλημα για την Ελλάδα. Ύστερα, πρέπει να έχεις ένα ανταγωνιστικό προϊόν. Το ταλέντο βοηθά, αλλά δεν αρκεί. Εμείς πετύχαμε στην Πορτογαλία εκεί όπου έχουμε

Φωτογραφία από  
το εργοστάσιο της  
Navigator.

**Photography:**  
**thenavigatorcompany.**  
**com**

διαρθρωτικό πλεονέκτημα. Σας μίλησα για τους ευκάλυπτους. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο φελλός».

Βλέπετε και πολιτικούς λόγους; Η σταθερότητα δεν παίζει μεγάλο ρόλο στο επενδυτικό περιβάλλον; «Ασφαλώς. Είναι αλήθεια ότι τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα δεν εκπέμπει ένα μήνυμα σταθερότητας. Η Πορτογαλία είναι πιο ήσυχη. Οι μεσογειακές μάρκες έχουν έτσι κι αλλιώς ένα αρνητικό χρώμα. Βάζεις ένα πορτογαλικό προϊόν δίπλα σε ένα γερμανικό και ο άλλος προτιμά ενστικτωδώς το δεύτερο. Τα τελευταία 5-10 χρόνια, όμως, η Πορτογαλία βελτίωσε την εικόνα της. Πολύς κόσμος επισκέφθηκε τη χώρα, είδε τις προσπάθειές μας και η γενική αρνητική εντύπωση άλλαξε».

## 10. Διαφήμιση

Last, but not least – ή καλύτερα por último, mas não menos importante: όλες οι πορτογαλικές κυβερνήσεις προωθούν με πείσμα και συνέπεια τα προϊόντα της χώρας. «Πριν από δέκα χρόνια», θυμάται ο Ντιόγκο ντα Σιλβείρα, «δεν πήγαιναν στο Νταβός. Τώρα πάνε, κάνουν συναντήσεις, σφίγγουν χέρια, δείχνουν πώς γίνεται το ένα και το άλλο. Αυτό έχει σημασία ακόμη και για μια χώρα σαν τη Γαλλία. Πριν από το τελευταίο Νταβός, ο πρόεδρος Μακρόν κάλεσε στις Βερσαλλίες 140 CEO απ' όλο τον κόσμο, μεταξύ των οποίων και δύο από την Πορτογαλία. Ήμουν εκεί. Ο πρόεδρος μάς μίλησε στα αγγλικά επί μιάμιση ώρα και ύστερα δέχθηκε ερωτήσεις. Από τις 5 το απόγευμα ώς τις 10 το βράδυ, ο πρόεδρος, ο πρωθυπουργός, ο υπουργός Οικονομίας και δεκάδες στελέχη ήταν εκεί, είχαν διμερείς συναντήσεις. **Αν η ελληνική κυβέρνηση κάνει κάτι αντίστοιχο, είναι σίγουρο ότι θα βγει ωφελημένη. Πρέπει να επενδύσετε σε αυτό, ακόμη και σε κυβερνητικό επίπεδο».**

8. Συνέντευξη στην Έλενα Λάσκαρη, ΤΑ ΝΕΑ, 16/2/2018.

Να λοιπόν τα συστατικά της επιτυχίας, σχεδόν κοινά σε όλες τις επιχειρήσεις: έμφαση στην ποιότητα, διαφοροποίηση και διασπορά δραστηριοτήτων, συλλογική δουλειά, καλή οργάνωση, τόλμη, εξωστρέφεια. Βοήθεια από το κράτος. Και τύχη. Αν ακολουθήσει η Ελλάδα αυτή τη συνταγή, μπορεί σε δέκα χρόνια να φτάσει την Πορτογαλία, «με ισχυρή εξαγωγική δραστηριότητα, υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, υψηλότερες αποταμιεύσεις και χωρίς εξάρτηση από ξένα κεφάλαια», όπως εύχεται σε συνέντευξή του στα ΝΕΑ ο διευθυντής του Κέντρου Μελετών Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ντάνιελ Γκρος<sup>8</sup>.

Όλα αυτά δεν σημαίνουν ότι η πορτογαλική οικονομία δεν έχει προβλήματα. Πολλές φορές αισθάνεται κανείς ότι υπάρχει μια δυαδική οικονομία: από τη μια πλευρά αυτοί που ασχολούνται με τη γη και τον τουρισμό κι από την άλλη οι υπόλοιποι. Το τραπεζικό σύστημα δυσκολεύεται να χρηματοδοτήσει νέα δάνεια. Το υψηλό χρέος (το 2017 αντιστοιχούσε στο 126% του ΑΕΠ και το 2022 αναμένεται να φτάσει το 114%) ενέχει πάντα τον κίνδυνο αύξησης των επιτοκίων. Και η χαμηλή γεννητικότητα, μαζί με τη μετανάστευση των νέων Πορτογάλων στο εξωτερικό, δυσκολεύουν την ανάπτυξη ορισμένων τομέων. «Η Πορτογαλία ανακάμπτει, αλλά είμαστε ακόμη μακριά από τους προ της κρίσης δείκτες», μας εξηγεί η **Ελιζαμπέτε Μιράντα**, δημοσιογράφος στην εφημερίδα *Jornal de Negócios*. «Επίσης, δεν έχει σημειωθεί κάποια διαρθρωτική αλλαγή στην οικονομική μας δομή. Ο τουρισμός και οι τουριστικές



δραστηριότητες, μαζί με τα ακίνητα (στις αστικές περιοχές), είναι οι κινητήρες της ανάπτυξης, αλλά οι μέσοι καινούργιοι μισθοί είναι χαμηλοί και επισφαλείς, ενώ η μακροπρόθεσμη ανεργία στους άνω των 45 ετών δεν υποχωρεί. Παρόλο που η φτώχεια και ο κοινωνικός αποκλεισμός μειώνονται, η φτώχεια μεταξύ των ανέργων αυξάνεται, ακριβώς επειδή δεν υπάρχουν λύσεις γι' αυτούς που είναι αρκετά μεγάλοι για να δουλεύουν και αρκετά νέοι για να συνταξιοδοτηθούν. Δεν είναι λοιπόν όλα ρόδινα. Και εξακολουθούμε να εξαρτιόμαστε σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας».

## 11. Ταπεινότητα

Ναι, έτσι είναι. Η Πορτογαλία έχει δύο πρόσωπα. Από τη μια είναι εξωστρεφής και κοσμοπολίτικη, το βλέπεις στους δρόμους, στα καταστήματα, στα εστιατόρια. Το τελευταίο βράδυ στο Πόρτο βρεθήκαμε τυχαία σε ένα κουτούκι που δεν το έχει κανένας οδηγός. Όλο κι όλο βία να χωράει είκοσι άτομα, αλλά φυσικά σε αυτή τη χώρα δεν καπνίζει κανείς σε τέτοια μέρη, οπότε η ατμόσφαιρα είναι καθαρή. Στο τραπέζι στ' αριστερά καθόταν ένα ζευγάρι ανθρώπων μεγάλης ηλικίας, πιάσαμε κουβέντα, ήταν από το Λίβερπουλ, μένουν μονίμως στην Ισπανία κι είχαν έρθει στο Πόρτο για να παρακολουθήσουν το ματς της Λίβερπουλ με την τοπική ομάδα (είναι βέβαιο ότι πέρασαν καλά -στον αγώνα οι Άγγλοι έβαλαν πέντε γκολ). Στο τραπέζι στα δεξιά καθόταν ένα νεαρό ζευγάρι, εκείνος Βραζιλιάνος που δούλευε σε ένα κοντινό εστιατόριο κι εκείνη Ολλανδή που άφησε τη χώρα της γιατί της προκαλούσε ασφυξία και δουλεύει σε μια εταιρεία φαρμακευτικών ειδών στο Πόρτο. Δίπλα τους, ένα ζευγάρι Ιταλών. Πώς βρέθηκαν όλοι αυτοί μαζί στο πιο δυτικό άκρο της Ευρώπης, δεν το ξέρει κανείς.

Η χώρα αυτή έχει όμως την ίδια στιγμή μια ταπεινότητα και μια ευγένεια που δεν τη συναντάς στην Ισπανία ή στη Γαλλία -ούτε φυσικά στην Ελλάδα. Αν ανοίξεις τον χάρτη για να ψάξεις έναν δρόμο, θα έρθει σίγουρα κάποιος να σε βοηθήσει, κι ας μιλάει μόνο πορτογαλικά. Είναι επίσης ένας τόπος μοναχικός και σιωπηλός. Το βλέπεις στους άστεγους, που είναι περισσότεροι απ' όσους περίμενες. Το διαβάζεις στους στίχους των fados. Το ακούς στους ήχους που βγάζουν όλη μέρα τα θαλασσοπούλια στον ουρανό του Πόρτο. Αλλά, πάνω απ' όλα, το νιώθεις στο απίστευτο, στο επιβλητικό βουητό των κυμάτων στη Ναζαρέ, την «πόλη με τα ψηλότερα κύματα στον κόσμο». Εκείνη την ημέρα τα κύματα δεν έφταναν τα 30 μέτρα που είχε προβλεφθεί, οι αγώνες είχαν αναβληθεί και οι σέρφερ είχαν γυρίσει στη βάση τους. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, όμως, το τοπίο ήταν ακόμη πιο άγριο -ή πιο ειρηνικό. Όλη μέρα μπορούσες να κάθεις, να κοιτάζεις τον Ατλαντικό και να ακούς αυτό το βουητό, που ήταν σαν να έβγαине από τα έγκατα της γης.

Τα ίδια τοπία ενέπνευσαν και τον Βιμ Βέντερς, στον οποίο απονεμήθηκε τον περασμένο Οκτώβριο το βραβείο Ελένα Βαζ ντα Σίλβα (μιας μεγάλης πορτογαλίδας δημοσιογράφου και συγγραφέα) για τη συμβολή του στην πολυπολιτισμική ιστορία της Ευρώπης. Στον λόγο που εκφώνησε από τη

Λισαβόνα, αναφέρθηκε στον Αρχιμήδη και ζήτησε από τους παρισταμένους να ανασηκώσουν λίγο με έναν φανταστικό μοχλό την ήπειρο ώστε να τη δουν με φρέσκα μάτια. «Οι Πορτογάλοι είχαν για καιρό στραμμένη την πλάτη τους στην Ευρώπη», είπε, «κοιτούσαν τον ωκεανό και ονειρεύονταν τον εαυτό τους στην Ασία και την Αφρική. Αλλά τώρα το βλέμμα τους είναι καρφωμένο στην ήπειρο που απλώνεται ευθύς μπροστά μας, από την Ισπανία στη Γαλλία, την Ιταλία, τη Γερμανία, κι από εκεί στα απώτερα σύνορά της στην Ανατολή, τον Βορρά και τον Νότο».

Η Ευρώπη δεν είναι το πρόβλημα, είναι η λύση, βροντοφώναξε ο διάσημος Γερμανός σκηνοθέτης, προτού καλέσει τις Βρυξέλλες, το Βερολίνο και το Παρίσι να αναλάβουν δράση ώστε «οι εθνικιστές να μην καταστρέψουν το κοινό μας σπίτι». Τι θα κρατήσει τη στέγη όρθια; «Η κοινή μας κληρονομιά. Η Αναγέννηση. Η Μεταρρύθμιση. Η Γαλλική Επανάσταση. Τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η αντίσταση. Τα συνδικάτα. Αλλά και οι πόλεμοι -επειδή τους ξεπεράσαμε! Και αναπτύξαμε μια ειρηνική κουλτούρα του διαλόγου».

## 12. Το Μάθημα της Καμηλοπάρδαλης

Τελικά, τι συμπέρασμα έβγαλε η Καμηλοπάρδαλη; Ο καταλληλότερος να απαντήσει είναι φυσικά ο πνευματικός της πατέρας. Συναντήσαμε τον Τιάγκο Ροντρίγκες, τον διευθυντή του Εθνικού Θεάτρου της Λισαβόνας, στο νεοκλασικό κτίριο του Εθνικού Θεάτρου Ντόνα Μαρία II, που κτίστηκε τη δεκαετία του 1840 από τον Ιταλό αρχιτέκτονα Φορτουνάτο Λόντι. Ο Ροντρίγκες είναι μόλις 40 ετών, ο νεαρότερος διευθυντής στην ιστορία του θεάτρου (ο προκάτοχός του ήταν 72). Το ότι είναι αριστερός και σφοδρός επικριτής της λιτότητας δεν εμπόδισε τον Πάσος Κοέλιο να τον επιλέξει γι' αυτή τη θέση. Ίσως επειδή, όπως λέει ο Ροντρίγκες, «τον παρουσίασα στο έργο πιο ανθρώπινο απ' ό,τι είναι στην πραγματικότητα».

Το θέατρο δεν ήταν ποτέ η κύρια μορφή τέχνης στην Πορτογαλία, συνεχίζει ο διευθυντής του Εθνικού Θεάτρου. Οι δημόσιες συγκεντρώσεις γενικά δεν είναι δημοφιλείς, στην Πορτογαλία υπάρχει μια κουλτούρα του φόβου, κάτι που την κάνει πολύ διαφορετική από την Ελλάδα. «Ξεκινήσαμε λοιπόν να δουλεύουμε με σχολεία», λέει. «Φέρνουμε 500 σχολεία στο θέατρο κάθε χρόνο κι έτσι χιλιάδες παιδιά βλέπουν θέατρο για πρώτη φορά στη ζωή τους».

Η καινούργια σειρά παραστάσεων του θεάτρου λέγεται «Η Πορτογαλία που κινδυνεύει να εκλείψει» (Ιανουάριος-Μάρτιος 2018). «Καταλαβαίνεις τι αίσθηση προκαλέσαμε όταν τοποθετήσαμε ένα πανό με αυτές τις λέξεις στο κέντρο της ιστορικής πλατείας του Ροσίου», λέει ο Ροντρίγκες. Οι παραστάσεις μιλούν για τα χωριά που σβήνουν, τα επαγγέλματα που εξαφανίζονται, τα εργοστάσια και τα ορυχεία που κλείνουν, τις χειρόγραφες σελίδες των εφημερίδων, τα νυχτερινά καταφύγια όπου ακούγονται ακόμη οι φωνές των ξεχασμένων, την παρακμή του ευρωπαϊκού ονείρου και τις μορφές αντίστασης που δημιουργούνται. «Τι χώρα θα είναι η Πορτογαλία και τι θα είμαστε εμείς, οι πολίτες αυτής της χώρας;», αναρωτιέται ο πρωταγωνιστής του έργου με τίτλο *Canas 44*.

Ο σκηνοθέτης θέλει να πολεμήσει την παραίτηση, δεν πιστεύει άλλωστε ότι στην οικονομία -και στη διαχείριση της καθημερινότητας εν γένει- υπάρχουν πράγματα αναπόφευκτα. Αυτό κάνει άλλωστε και η Καμηλοπάρδαλη στο οδοιπορικό της, στο έργο του Ροντρίγκες: αποδομεί την κυρίαρχη άποψη περί του αναπόφευκτου. Είναι μικρή και της είναι πιο εύκολο να βλέπει τους



εναλλακτικούς δρόμους. «Στη διάρκεια της κρίσης ήθελαν να μας πείσουν ότι δεν υπήρχε εναλλακτική λύση από την πολιτική που ασκούσαν, ότι όλα ήταν συλλογικό μας λάθος, όχι λάθος μιας κυβέρνησης ή μιας τράπεζας», μας λέει. «Όμως υπήρχαν βαθύτερες αξίες. Είναι πολύ πιο αναπόφευκτο να καταπιάνεσαι με τον θάνατο και την απώλεια, παρά με μια οικονομική κρίση. Το μόνο ολοκληρωτικό καθεστώς είναι το βιολογικό, όλα τα άλλα μπορούν να καταστραφούν. Το να βάζεις λοιπόν τον θάνατο της μητέρας δίπλα στην οικονομική κρίση δίνει στα πράγματα τη σωστή τους διάσταση. Όχι ότι η οικονομική κρίση δεν είναι κάτι σοβαρό, αλλά είναι κάτι που μπορείς να πολεμήσεις».

Ο Τιάγκο Ροντρίγκες είχε έρθει και στην Αθήνα τον Δεκέμβριο του 2016, όταν παρουσίασε στη Στέγη το έργο του *By Heart*. Πριν τυφλωθεί η γιαγιά του, του είχε ζητήσει να διαλέξει ένα βιβλίο για να το μάθει απ' έξω, κι εκείνος της είχε προτείνει τα Σονέτα του Σαίξπηρ. Αυτό έκανε και η Ναντέζντα, η σύζυγος του Ρώσου ποιητή Όσιπ Μάντελσταμ. Μετά τη σύλληψη του Μάντελσταμ και την απαγόρευση των βιβλίων του, εκείνη επινόησε έναν τρόπο αντίστασης: στην κουζίνα της δίδασκε ένα ποίημα του συζύγου της σε 10 ανθρώπους κάθε φορά, ώστε τα ποιήματά του να συνεχίσουν να «δημοσιεύονται» στη μνήμη των ανθρώπων.

Ο διευθυντής του  
Εθνικού Θεάτρου της  
Λισαβόνας Τιάγκο  
Ροντρίγκες.

**Photography: sgt.gr**  
**©Magda-Bizarro**



Στην παράσταση του Ροντρίγκες ο σκηνοθέτης ζητά από δέκα εθελοντές να μάθουν ένα τέτοιο σονέτο. Κι έτσι μας αποχαιρετά, απαγγέλλοντας στα ελληνικά –το έχει μάθει στις γλώσσες όλων των χωρών όπου έχει παρουσιάσει το έργο του- το σονέτο 30 που μιλάει για τη μνήμη<sup>9</sup>:

«Όταν μες στα συνέδρια της σιωπηλής μου σκέψης,  
Γλυκά καλώ τις μνήμες μου πραγμάτων περασμένων,  
Κηδεύω τον χαμό πολλών που ήδη έχω κηδέψει,  
Θρήνο παλιό εκ νέου θρηγώ, χρόνο ακριβό χαμένο.»

Να μην ξεχνάμε και να μην κλεινόμαστε στον εαυτό μας, αυτό είναι το μυστικό της ωριμότητας. Μνήμη και διάλογος. Αυτά προσδοκούσε και η Καμηλοπάρδαλη από το δικό της οδοιπορικό. Αναζητώντας απαντήσεις στις απορίες της, μίλησε με περαστικούς, με τον Τσέχοφ, με τραπεζίτες, ακόμη και με τον ίδιο τον πρωθυπουργό. Κι όταν γύρισε στο σπίτι της, ήξερε πια τι να κάνει. Σκότωσε την αρκούδα της, όπως εκείνη της είχε ζητήσει. Και βγήκε στην αληθινή ζωή.

<sup>9</sup>. William Shakespeare, *Τα Σονέτα*, (εκδ. Gutenberg, 2016, μετάφραση Λένιας Ζαφειροπούλου).



diaNEOsis



diaNEOsis



dianeosis\_org



diaNEOsis



diaNEOsis

**διαNEOsis**  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ