

**CYPRUS
INDUSTRIAL
STRATEGY**

DOSSIER OF PRESS CUTTINGS

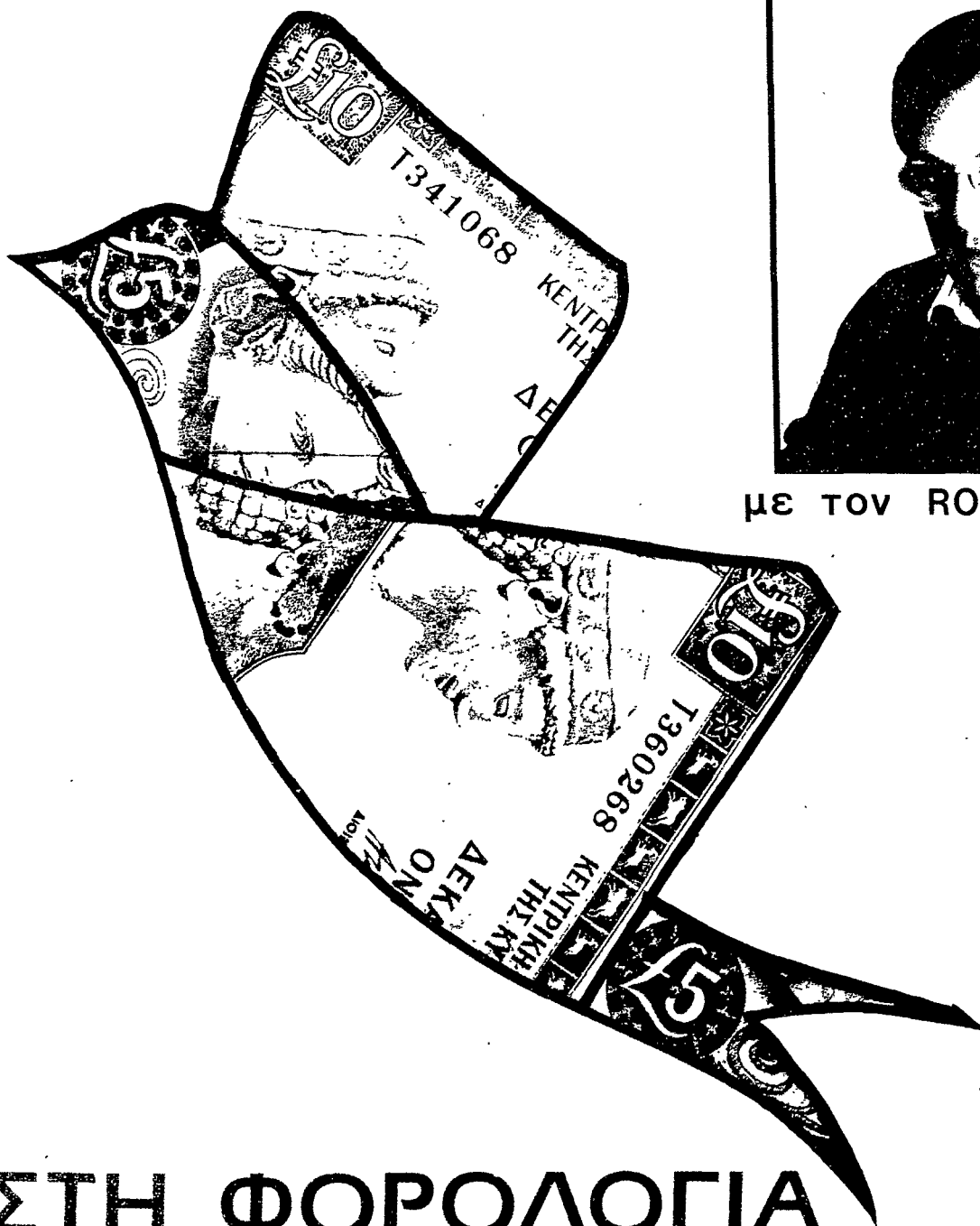
Φεβρουάριος 1988 Τεύχος 4 Τιμή 80σ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Κύπρος

ΠΩΣ ΘΑΡΘΕΙ Η ΑΝΟΙΞΗ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Αποκλειστική συνέντευξη



με τον ROBIN MURRAY

ΣΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ

Απόψεις των Ν. Ιωνίδη, Γ. Συρίμη και Π. Γαλανού

Ερευνα

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Υπάρχει ελπίδα για άνοιξη



Report of the UNDP/UNIDO Mission

ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΝΕΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΤΟ Γραφείο Προγραμματισμού σε συνεργασία με το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας πριν από μερικά χρόνια εισηγήθηκαν να ζητηθεί βοήθεια από τα Ηνωμένα Έθνη και κατά κύριο λόγο από τη UNIDO που είναι ο εξειδικευμένος Οργανισμός για την ανάπτυξη της βιομηχανίας και να υποβάλουν εισηγήσεις για βελτίωση της βιομηχανικής μας παραγωγής. Σαν αποτέλεσμα της εισήγησης αυτής μια ομάδα από 8 ειδικούς, με επικεφαλής τον κ. Robin Murray ήρθαν στην Κύπρο αρκετές φορές κατά τα τελευταία 2 χρόνια. Μέσα στο 1987 ήρθαν 4 φορές, το Γενάρη, το Μάρτη, το Μάιο και τον Ιούνιο-Ιούλιο. Η ομάδα έχει υποβάλει εμπεριστατωμένες πολύτομες εκθέσεις στην Κυβέρνηση, για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν. (Από τις εκθέσεις αυτές δημοσιεύτηκαν σε προηγούμενα τεύχη της «Ο.Κ.» ενδιαφέροντα αποσπάσματα).

Τώρα το Γενάρη 1988 ξαναήλθαν για να υποβάλουν εισηγήσεις για τη βελτίω-

ση της παραγωγικής διαδικασίας και αναβάθμιση της ποιότητας στις βιομηχανίες επίπλων, υπόδησης, ένδυσης, επεξεργασίας τροφίμων και ποτών και μεταλλικών ειδών. Τον κ. Murray συναντήσαμε στο ξενοδοχείο του και είχαμε αποκλειστική συνέντευξη μαζί του πάνω στο θέμα αυτό. Ο κ. Murray με μεγάλη ευχαρίστηση απάντησε στις πιο κάτω ερωτήσεις μας.

Η ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΩΝ

ΕΡ.: Κύριε Murray, παρακαλώ να μας πείτε ποια είναι η ομάδα σας και ποιος είναι ο σκοπός για τον οποίο ήλθετε στην Κύπρο.

ΑΠ.: Είμαστε μια ομάδα από 8 ειδικούς. Οι ειδικοί αυτοί είναι οι πιο κάτω:

- * Michael Best, ειδικός για τη βιομηχανία επίπλων.
- * David Evans του Πανεπιστημίου Sussex και ειδικός για την πολιτική εμπορίου.

Ο Καθηγητής ROBIN MURREY, Αρχηγός της Αποστολής Εμπειρογνομόνων του ΟΗΕ στην Κύπρο μιλά σε αποκλειστική συνέντευξη του προς την «Οικονομική Κύπρος» στον κ. ΤΑΣΟ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗ.

* Jane Humphries ειδικός για τη βιομηχανία υπόδησης και δερματίνων ειδών και καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο του Caymbbridge στα οικονομικά.

* Raphie Kaplinsky, του Πανεπιστημίου Sussex και ειδικός για βιομηχανίες εντάσεως τεχνολογίας και γνώσεων.

* James Rafferty, ειδικός για τη βιομηχανία μεταλλουργικών ειδών.

* Peter Shell, ειδικός για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών.

* Jonathan Zeitlin, ειδικός για τη βιομηχανία ένδυσης.

Εγώ είμαι καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Sussex και ήμουν πρώην καθηγητής στο London Business School και Διευθυντής Βιομηχανίας στο Δημοτικό Συμβούλιο του Λονδίνου. Η όλη ομάδα βοηθείται από το διοικητικό προσωπικό του Ινστιτούτου Αναπτυξιακών Μελετών του Πανεπιστημίου Sussex.

Ο ΣΚΟΠΟΣ

Ήλθαμε 7 φορές στην Κύπρο και η

πρώτη μας επίσκεψη ήταν ανεξάρτητα από την απόφαση να εισέλθει η Κύπρος στο δεύτερο στάδιο της Τελωνειακής Ένωσης. Ο σκοπός μας ήταν και παραμένει να βοηθήσουμε στην αναδιοργάνωση και αναδόμηση της Κυπριακής βιομηχανίας για να μπορέσει να είναι πιο αποδοτική για να μπορεί να αντιμετωπίζει το διεθνή συναγωνισμό.

Ο σκοπός που ήρθαμε δεν είναι για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από την ΕΟΚ, ενόψει της Τελωνειακής Ένωσης, αλλά ο ανταγωνισμός που αντιμετώπιζε η Κυπριακή βιομηχανία, τόσο από χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας και της Μέσης Ανατολής, όπως επίσης και στην ίδια την Κυπριακή αγορά. Υπάρχουν προϊόντα που εισάγονται, όπως είδη ένδυσης από την Ιταλία, που παρά τους ψηλούς προστατευτικούς δασμούς εντούτοις τα Κυπριακά προϊόντα δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τα εισαγόμενα.

Βέβαια τώρα η απόφαση για εισδοχή στο δεύτερο στάδιο της Τελωνειακής Ένωσης θα επιδεινώσει την κατάσταση γιατί θα αρχίσουν να μειώνονται οι εισαγωγικοί δασμοί που μέχρι το τέλος της δεκαετίας δε θα υπάρχουν εισαγωγικοί δασμοί για πολλά βιομηχανικά προϊόντα από την ΕΟΚ. Σαν αποτέλεσμα της μελέτης που έχουμε ετοιμάσει, πιστεύουμε πως αν δεν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και δεν αλλάξει η νοοτροπία δύο τουλάχιστο βιομηχανιών, η βιομηχανία ένδυσης και επίπλων θα επηρεαστούν πολύ σημαντικά. Έτσι ο σκοπός της αποστολής μας ήταν να εισηγηθούμε μέτρα για αναδιοργάνωση και αναδόμηση της βιομηχανίας ένδυσης, υπόδησης, τροφίμων και ποτών και μεταλλουργικών προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά αποτελούν τα 78% της προστιθέμενης αξίας στη βιομηχανία.

ΜΕΤΡΑ

ΕΡ.: Οι βιομηχανίες αυτές κ. Murray θα επηρεασθούν στα αρχικά στάδια του δεύτερου σταδίου της Τελωνειακής μας Σύνδεσης ή προς το τέλος του δεύτερου σταδίου;

ΑΠ.: Οι βιομηχανίες αυτές θα επηρεασθούν κατά τη διάρκεια των 10 χρόνων αλλά κατά κύριο λόγο στα τελευταία χρόνια του δεύτερου σταδίου και στο μεταξύ υπάρχουν πολλά πράγματα που μπορούν να γίνουν για να αποφευχθεί ο δυσμενής επηρεασμός των βιομηχανιών αυτών. Πιστεύουμε ότι πράγματι υπάρχει αρκετός χρόνος μέχρι τότε να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα για αναπροσαρμογή της Κυπριακής βιομηχανίας να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό όχι μόνο στην ΕΟΚ, αλλά και από άλλες περιοχές.



Ο κ. Τ. Αναστασιάδης συνομιλεί με τον κ. R. MURRAY

ΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

ΕΡ.: Τι θα πρέπει να γίνει στο μεταξύ κ. Murray, θα πρέπει να εισαχθεί νέα τεχνολογία ή πρέπει να γίνουν συγχωνεύσεις για να γίνουν μεγάλες επιχειρήσεις;

ΑΠ.: Η ομάδα μας έχει πάρει διαφορετική στάση από τις εισηγήσεις άλλων αποστολών, της κυβερνητικής πολιτικής και ακόμη και των εργοδοτών. Μέχρι τώρα μεγάλη έμφαση και φορολογικά κίνητρα παρέχονταν για τη συγχώνευση επιχειρήσεων. Άλλη βασική πολιτική είναι η ριζική τροποποίηση ή και εγκατάλειψη της αυτόματης τιμαριθμικής αναπροσαρμογής (ΑΤΑ). Μέχρι τώρα ο στόχος των εργοδοτών και της Κυβέρνησης ήταν να αυξηθεί η παραγωγή για να μειωθεί το μέσο κόστος παραγωγής. Τώρα οι εισηγήσεις μας βασίζονται πάνω σε διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης του θέματος και διαφορετική νοοτροπία αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, και μεταξύ διεύθυνσης και εργοδοτούμενων. Με τη χρήση αυτού του είδους νοοτροπίας και πολιτικής οι Ιταλοί πέτυχαν εξαιρετικά αποτελέσματα στη βιομηχανική παραγωγή και εξαγωγές. Και η πολιτική τους δεν βασίζεται πάνω στο μεγάλο όγκο παραγωγής. Θα σας δώσω ορισμένα στοιχεία για να αποδείξω αυτά που λέγω.

Για παράδειγμα στις διεθνείς πωλήσεις των γυναικείων τσάντων η Ιταλία κατέχει τα 40%, στα προϊόντα υπόδησης 34%, στα ενδύματα 21%, στα επίπλα 24% και στις καρέκλες 28%. Το μυστικό που ακολούθησε η Ιταλία δεν είναι ο με-

γάλος όγκος παραγωγής. Για παράδειγμα στη βιομηχανία υπόδησης ο μέσος αριθμός εργατών στα εργοστάσια παραγωγής υποδημάτων είναι 17. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις ακόμη δε έχουν περιληφθεί στον υπολογισμό αυτό. Στη Βρετανία ο μέσος αριθμός στα εργοστάσια παραγωγής υποδημάτων είναι 110, και η Βρετανία χάνει ενώ η Ιταλία κερδίζει.

Στην περίπτωση της βιομηχανίας επίπλων ο μέσος αριθμός εργατών στην Ιταλία είναι 5,7 πρόσωπα, ενώ στη βιομηχανία ένδυσης ο μέσος αριθμός εργατών είναι 5,5. Αυτό είναι μια τρανή απόδειξη εναντίον των ιδεών εκείνων που υποστηρίζουν τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων ως λύσεις του προβλήματος.

Το πρότυπο της Ιταλίας

Το ίδιο πρότυπο ακολουθείται και σε διάφορα άλλα είδη βιομηχανιών στην Ιταλία όπως και στη Δυτική Γερμανία και στη Δανία. Η επιτυχία του προτύπου αυτού εξαρτάται και βασίζεται στην εισαγωγή καινοτομιών υψηλής ποιότητας και ωραίου σχεδίου και γοστού. Επίσης βασίζεται πάνω σε πολύ στενές σχέσεις με την αγορά. Έτσι αφού υπάρχει μια στενή σχέση με την αγορά αντί ο βιομήχανος να παράγει μεγάλες ποσότητες προϊόντων και να τα διαφημίζει και να προσπαθεί να τα πουλήσει, υπάρχει διάφορες αγορές παράγει εκείνη τη ποσότητα που θέλει να αγοράσουν. Έτσι μειώνονται τα μεγάλα αποθέματα στις αποθήκες των εργοστασίων και δε υπάρχει ανάγκη για εκπτώσεις για να πουληθούν. Με τον τρόπο αυτό παραμένει υψηλή ποιότητα προϊόντων με υψηλή τεχνολογία και καλό γου-

στο. Τα κόστα ίσως είναι πιο ψηλά αλλά οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να τα πληρώσουν γιατί είναι προϊόντα ψηλής τεχνολογίας, ψηλής ποιότητας και καλού γούστου.

Με τη διαφήμιση ο εργοστασιάρχης προσπαθεί να πείσει τον καταναλωτή να του αρέσουν και ν' αγοράσει τα προϊόντα που έχει παράξει σε μεγάλη ποσότητα, ενώ με το σύστημα που λέμε εμείς και που ακολουθήθηκε και πέτυχε στην Ιταλία και άλλες χώρες, παράγονται τα εμπορεύματα που ο αγοραστής επιθυμεί. Και εφόσον είναι τα προϊόντα που ο ίδιος επιθυμεί είναι διατεθειμένος να πληρώσει και πιο ψηλές τιμές. Έτσι αντί να παράγονται μεγάλες ποσότητες και να προσπαθούμε ύστερα να τα πουλήσουμε, πολλές φορές και με μεγάλα διαφημιστικά έξοδα, με τις στενές σχέσεις που διατηρούνται με τους αγοραστές παράγονται ακριβώς εκείνα τα οποία επιθυμούν οι αγοραστές. Έτσι υπάρχει ένα σύστημα που σε μεγάλο βαθμό είναι πολύ ευέλικτο. Έτσι όπως λέγουν οι Ιαπωνέζοι έχεις την παραγωγή ακριβώς στην ώρα της και όχι παραγωγή σε περίπτωση που θα χρειαστεί (Just in time and not just in case).

Ευέλικτη εξειδίκευση

Βέβαια εκτός από τις μικρές ποσότητες και σύμφωνα με τα γούστα του καταναλωτή που πρέπει να παραθούν χρειάζεται και ειδίκευση. Στην Ιταλία περισσότερο από αυτά τα εμπορεύματα παράγονται όχι σε μεγάλες πόλεις αλλά σε μικρές πόλεις όπως την Πάφο. Οι επιχειρήσεις παραμένουν μικρές και ανεξάρτητες αλλά ταυτόχρονα συνεργάζονται σε μεγάλο βαθμό και ειδικεύονται. Μια επιχείρηση μπορεί να κάμει το ένα είδος για παράδειγμα στα έπιπλα ένα είδος έπιπλα και η άλλη επιχείρηση το άλλο είδος ή ακόμη ένα μέρος του όλου προϊόντος.

Έτσι ενώ παράγονται μεγάλες ποσότητες, οι επιχειρήσεις παραμένουν μικρές αλλά είναι ειδικευμένες σε κάτι. Ταυτόχρονα παράγεται ακριβώς το προϊόν που χρειάζεται ο καταναλωτής. Έτσι υπάρχουν τα οφέλη της μαζικής παραγωγής αλλά μέσα στα πλαίσια της ευελιξίας. Αυτό το ονομάζουμε ευέλικτη εξειδίκευση (flexible spacialization). Ένα παράδειγμα στον τομέα αυτό είναι η εταιρεία κατασκευής επίπλων «Α to Ζ». Για παράδειγμα υπάρχουν 12 μικρές επιχειρήσεις που μπορούν να συνεργαστούν, να ειδικεύονται και με τον τρόπο αυτό να παράγουν μεγάλες ποσότητες αλλά εξειδικευμένα προϊόντα με εξειδίκευση στην εργασία χωρίς να χρειάζεται να συγχωνευθούν. Επειδή οι εταιρείες αυτές παραμένουν μικρές και ανεξάρτητες είναι πιο ευέλικτες και πιο παραγωγικές.

Μια συγχώνευση επιχειρήσεων τελικά δεν οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικό-

τητας αλλά στις πλείστες των περιπτώσεων σε μείωση. Για παράδειγμα μια από τις εταιρείες μπορεί να παράγει καρέκλες, η άλλη μπορεί να παράγει τραπέζια, η άλλη τα έπιπλα του υπνοδωματίου κ.λ.π. Έτσι παρόλο που οι εταιρείες είναι ανεξάρτητες εντούτοις συνεργάζονται και ειδικεύονται. Τελικά οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να συνεργαστούν όσον αφορά την εμπορία του εμπορεύματος, σε κοινές άλλες υπηρεσίες όπως σχεδιαστές, σύμβουλο επιχειρήσεων ή οτιδήποτε άλλο που θα μπορούσε να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε όλες τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται αν και παραμένουν ανεξάρτητες.

Στην περίπτωση της εταιρείας «Α to Ζ» ενώ έχουν ακόμη τα καταστήματα τους δεν μπορούν να πωλήσουν τα εμπορεύματα που παράγουν σε συνεργασία. Έτσι συνεργάζονται στα κεντρικά κοινά καταστήματα αλλά ταυτόχρονα έχουν και τα δικά τους καταστήματα αν και σιγά-σιγά αρκετοί τα κλείνουν.

Στην Ιταλία από τη συνεργασία που έχουν αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν κοινές υπηρεσίες που θα ήταν πολύ δαπανηρές αν η κάθε επιχείρηση είχε τη δική της. Για παράδειγμα έχουν συστήματα σχεδιασμού με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, κοινά συστήματα εμπορίας στο εξωτερικό και ντόπια, κοινούς οικονομικούς συμβούλους, κοινούς σχεδιαστές, κοινές αγορές πρώτων υλών σε μεγάλες ποσότητες που τις παίρνουν σε καλύτερες τιμές.

ΕΡ.: Νομίζετε κ. Murray ότι πρέπει να τροποποιηθούν τα φορολογικά μας κίνητρα έτσι που να παρέχονται κίνητρα για αυτούς τους σκοπούς παρά για την εννοποίηση επιχειρήσεων;

ΑΠ.: Δεν είμαι σε θέση να πω αυτό. Ίσως τα κίνητρα τα οποία παρέχονται σήμερα για τη συγχώνευση επιχειρήσεων ούτε να ωφελούν ούτε να βλάπτουν. Θα ήθελα να αναφέρω, όμως, ότι τώρα στην Ιταλία και άλλες χώρες οι μεγάλες επιχειρήσεις αρχίζουν να χωρίζονται σε μικρότερες μονάδες για να είναι πιο ανεξάρτητες και πιο ευέλικτες. Βέβαια τα μεγάλα μαζικής παραγωγής και χαμηλής ποιότητας εμπορεύματα πάντοτε θα τα παράγουν οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας που έχουν τεράστια προσφορά εργασίας.

Στην περίπτωση της Κύπρου με την ευέλικτη εξειδίκευση μπορεί να παράγονται σχετικά μεγάλες ποσότητες και σύμφωνα με τα γούστα και τις επιθυμίες των καταναλωτών αλλά και πολύ ψηλής ποιότητας. Έτσι στην περίπτωση αυτή πρέπει να υπάρχει εργατικό δυναμικό πολύ ψηλής ποιότητας και ειδικευσης. Οι εργάτες θα πρέπει να είναι στο πλευρό της διεύθυνσης και να υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ τους. Η αντιπαράθεση και αντιπαράταξη δε βοηθεί στην προώ-

θηση των κοινών σκοπών.

Η συνεισφορά των εργοδοτούμενων

Οι εργοδοτούμενοι πρέπει να αγαπούν την επιχείρησή τους και να συνεισφέρουν ιδέες να εργάζονται παραγωγικά για να οδηγήμαστε σε ψηλή ποιότητα παραγωγής. Σαν αποτέλεσμα και οι εργοδοτούμενοι θα πληρώνονται με ψηλά ημερομίσθια. Είναι στο σημείο αυτό που έρχεται και η συζήτηση γύρω από την αυτόματη τιμαριθμική αναπροσαρμογή (ΑΤΑ). Αν οι εργάτες και οι εργοδοτούμενοι γενικά είναι πολύ ειδικευμένοι και μπορούν να παράξουν ψηλής ποιότητας προϊόντα η αύξηση στα ημερομίσθια τους δεν έχει σημασία. Σημασία έχει μόνο αν η παραγωγικότητά τους είναι χαμηλή. Είναι γι' αυτό που εισηγούμαστε ότι πρέπει να εξαλιχθεί άλλο είδος αντίληψης και νοοτροπίας όσον αφορά τις εργατικές σχέσεις.

Επομένως εδώ το πρόβλημα για την αύξηση της ποιότητας των εμπορευμάτων η πρώτη ευθύνη είναι στους εργοδότες και όχι στην κυβέρνηση. Θα πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους να έχουν εξειδικευμένες ειδικεύσεις και να χρησιμοποιούν κοινές υπηρεσίες μεταξύ τους. Τώρα σε πολλές χώρες η παλιά μέθοδος των διαπραγματεύσεων πάνω σε συλλογική βάση εγκαταλείπεται. Και τούτο γιατί οι εργάτες γίνονται εξειδικευμένοι. Δύο πρόσωπα από την ομάδα μας είναι ειδικοί στα θέματα βιομηχανικών σχέσεων της νέας μορφής που αναφέρει.

Κατά τις τελευταίες δυο βδομάδες που είμαστε στην Κύπρο είχαμε 25 συναντήσεις με βιομήχανους και βρήκαμε εξαιρετική ανταπόκριση στις ιδέες που παρουσιάσαμε. Οι βιομήχανοι ήταν πολύ θετικοί και εξαιρετικά καλοί. Ήδη μια βιομηχανία αποφάσισε να ιδρύσει κοινό ταμείο για να χρηματοδοτούνται κοινές υπηρεσίες. Βέβαια τα περισσότερα χρήματα θα τα συνεισφέρουν οι εργοδότες, αλλά ελπίζω ότι και η κυβέρνηση θα συνεισφέρει για το σκοπό αυτό.

Η συνεισφορά των τραπεζών.

Μετά από τα βιομηχανικά κονσόρτια που είναι ευθύνη των εργοδοτών θα πρέπει να έρθουμε στον τραπεζικό τομέα. Οι τράπεζες πρέπει να μην είναι παθητικές, απλώς να παραχωρούν δάνεια και να κοιτάζουν την ασφάλεια του δανείου αλλά πρέπει στα αρχικά στάδια να είναι σε θέση να συμβουλευθούν τους βιομήχανους να τους δώσουν οποιοδήποτε συμβουλές πάνω στα έργα που θα χρηματοδοτηθούν. Θα πρέπει να μπορούν να παρέχουν συμβουλές πάνω στη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί και την ποιότητα της διεύθυνσης που έχει η επιχείρηση.

Η Τράπεζα Αναπτύξεως θα πρέπει να ανασυγκροτηθεί να μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις όπως έχει πράξει στην περίπτωση της «Α to Ζ». Θα πρέπει η Τράπεζα Αναπτύξεως να καταστεί τράπεζα στρατηγικής ανασυγκρότησης των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση της επιχείρησης «Α to Ζ» η Τράπεζα Αναπτύξεως ήταν πολύ στενός σύμβουλος.

Στην περίπτωση των εμπορικών τραπεζών θα πρέπει να έχουν μερικούς από τους πόρους τους για το σκοπό αυτό και ίσως να μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα κοινό οργανισμό ένα κονσόρτιο τραπεζών για το σκοπό αυτό. Αυτή θα είναι μια βιομηχανική τράπεζα που θα παίρνει πόρους από όλες τις εμπορικές τράπεζες.

Στη συνέχεια υποβάλλουμε εισηγήσεις για το Κέντρο Παραγωγικότητας και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, κρατικά και ημικρατικά. Και τούτο γιατί εκείνο που χρειάζεται να βελτιωθεί είναι η ειδίκευση, η εκπαίδευση, η τεχνολογία που μπορεί να εισαχθεί από το εξωτερικό για να χρησιμοποιηθεί αφού τροποποιηθεί ανάλογα στην Κύπρο. Χρειάζεται να δοθούν κίνητρα για σχεδιασμό για διεύθυνση επιχειρήσεων, για την κατάρτιση στρατηγικής των επιχειρήσεων, εξειδίκευση εργατικού δυναμικού, συστήματα εμπορίας κλπ.

Τα κίνητρα που παρέχονται τώρα στην Κύπρο ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να αγοράσουν μηχανήματα τα οποία είναι και πιο μεγάλα και πιο προχωρημένης τεχνολογίας από εκείνα που χρησιμοποιούνται ακόμη και στην Ευρώπη αλλά τα μηχανήματα αυτά δε χρειάζονται στην Κύπρο. Έτσι πιστεύουμε πως η νοοτροπία όσον αφορά τα φορολογικά κίνητρα πρέπει να αλλάξει προς την τεχνολογία, τις γνώσεις και την ειδίκευση.

Όσον αφορά το χρηματιστήριο και τις μετοχές πιστεύω προσωπικά πως αυτά είναι τα πράγματα που έχουν καταστρέψει τη Βρετανική βιομηχανία. Εκείνοι που αγοράζουν μετοχές δεν ενδιαφέρονται για τις μακροπρόθεσμες προοπτικές, αλλά για βραχυπρόθεσμα οφέλη. Έτσι το χρηματιστήριο στην Κύπρο θα είναι κάτι το άσχετο και ίσως να είναι και βλαβερό. Από τη στιγμή που υπάρχει χρηματιστηριακή αγορά αμέσως οι επενδυτές αρχίζουν και σκέφτονται για βραχυπρόθεσμα οφέλη.

Οι επιχειρήσεις σας τώρα θα αρχίσουν να πειραματίζονται με την εισαγωγή νέας στρατηγικής για μακροπρόθεσμα οφέλη και αν υπάρχει μεγάλος αριθμός προσώπων που έχει μετοχές στις εταιρείες αυτές τότε θα δημιουργηθούν προβλήματα. Μπορεί στις αρχές να υπάρχουν προβλήματα αλλά εφόσον ο σκοπός είναι μακροπρόθεσμος αν οι επιχειρήσεις είναι κατά κύριο λόγο ιδιωτικές θα συνεχίζουν τις προσπάθειες τους για τα μακροπρόθεσμα οφέλη.

Στη Βρετανία αν μια εταιρεία κάμει ορισμένα λάθη ασφαλώς μειώνονται οι αξίες των μετοχών και την αγοράζει άλλη εταιρεία. Αλλά αυτό δεν είναι εκείνο που χρειάζεστε εσείς τώρα.

Πολιτιστικό επίπεδο

Στη συνέχεια προσπαθήσαμε να αναπτύξουμε το μορφωτικό επίπεδο και την τέχνη έτσι που να δημιουργηθεί καλό γούστο ανάμεσα στο λαό. Στην Κύπρο ο εκπαιδευτικός προσανατολισμός είναι περισσότερο επιστημονικός και τεχνικός παρά προς την τέχνη και τα πολιτιστικά θέματα. Απ' ότι μάθαμε δεν υπάρχουν ειδικά μαθήματα για τις καλές τέχνες που να διδάσκονται στα παιδιά των 15 με 18 χρονών. Αυτό οδηγεί τελικά στην έλλειψη καλού γούστου μεταξύ του λαού.

Έχουμε εισηγηθεί πως μπορεί να συσταθεί Κέντρο Σχεδίου και Τέχνης στο οποίο τα νεαρά πρόσωπα θα μπορούσαν να μαθαίνουν τα βασικά και μετά να τυγχάνουν μετεκπαίδευσης στο εξωτερικό σε ψηλότερο επίπεδο. Στη συνέχεια αφού επιστρέψουν στην Κύπρο στο ίδιο Κέντρο θα μπορούσαν να παίρνουν ειδίκευση σε θέματα τέχνης που θα είναι ειδικά για την Κύπρο. Επίσης στο κέντρο αυτό θα μπορούσαν να διοργανώνονται ειδικές σειρές μαθημάτων τα βράδια για τους βιομήχανους και διευθυντές επιχειρήσεων σχετικά με θέματα τέχνης.

ΕΡ.: Κύριε Murray σε ποιο βαθμό θα βοηθήσει αυτή η εκπαίδευση σε θέματα τέχνης και γενικά καλών τεχνών;

ΑΠ.: Γιατί είναι εδώ που η Κύπρος αντιμετωπίζει ανταγωνισμό και είναι εδώ που ακριβώς οι Ιταλοί επιτυγχάνουν να πουλούν τα εμπορεύματα τους σε όλες τις χώρες του κόσμου. Όχι μόνο για παραγωγή για το εξωτερικό αλλά και για τη ντόπια αγορά, αν ο κόσμος επιμένει και θέλει να πάρει καλού γούστου και καλού σχεδίου εμπορεύματα τότε οι βιομήχανοι θ' ανταποκριθούν και θ' αναγκαστούν να παράξουν τα ψηλής ποιότητας και καλού γούστου εμπορεύματα, που θα μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά και στις ξένες αγορές. Αυτό είναι που υπάρχει στην Ιταλία. Υπάρχει μεταξύ του λαού ψηλό επίπεδο γούστου.

Ταυτόχρονα στο Κέντρο αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια περιοχή που θα γίνονται εκθέσεις τέχνης, σχεδίου, φορεμάτων, κλπ., που θα μπορεί ο κόσμος να τα επισκέπτεται όπως επίσης και οι τουρίστες. Εκεί θα βλέπουν την Κυπριακή τέχνη και σχέδιο και πρέπει αυτά να είναι εφάμιλλα του εξωτερικού. Αυτό θα είναι ακόμη μια συνεισφορά στην ενθάρρυνση του σχεδίου και της καλής τέχνης.

Τελικά ερχόμαστε στην Κυβέρνηση. Και εδώ έχουμε προσέξει πως δεν υπάρχει στρατηγική δυναμικότητα σε κανένα

Υπουργείο και ούτε στην Κυβέρνηση σαν σύνολο. Με την έννοια δυναμικότητα στρατηγικής εννοούμε ότι πρέπει να γνωρίσουμε τι κάνει ο εχθρός μας να έχουμε αρκετή πληροφόρηση στον οικονομικό τομέα για να μπορούμε να ανταγωνιζόμαστε αποτελεσματικά.

Στην Κύπρο έχετε ένα πολύ αδύνατο σύστημα πληροφόρησης. Θα πρέπει να έχετε όλες τις λεπτομέρειες τι κάμνουν οι οικονομικοί σας ανταγωνιστές. Οι Υπάλληλοι στα Υπουργεία καταπιάνονται με θέματα ρουτίνας αντί με θέματα στρατηγικής για το μακροπρόθεσμο. Σ' όλα τα Υπουργεία οι υπάλληλοι καταπιάνονται με θέματα βραχυπρόθεσμα και δεν έχουν καιρό για τα μακροπρόθεσμα.

Έτσι έχουμε εισηγηθεί πως πρέπει να συσταθεί μια στρατηγική Ομάδα που να καταπιάνεται με μακροπρόθεσμα θέματα, με σχεδιασμό, με θέματα πληροφόρησης κλπ. Η Ομάδα αυτή θα είναι πολύ μικρή που θα αναλαμβάνει στρατηγική εργασία. Το Σώμα αυτό θα είναι μικρό και ευέλικτο και θα μπορούσε να αναθέτει ειδικές μελέτες σε επιτροπές από διάφορους ειδικούς που θα αντιπροσωπεύουν διάφορες Οργανώσεις, Υπουργεία κλπ.

Στις επιτροπές αυτές θα υπάρχει μεγάλη συνεισφορά από τους ιδιωτικούς οργανισμούς και ειδικούς ιδιώτες. Το σώμα αυτό θα πρέπει να υποβάλει τις εκθέσεις του τελικά σε κάποιο είδος συμβουλίου που θα αποτελείται από την Κυβέρνηση τους εργοδότες και τις συντεχνίες.

ΕΡ.: Πότε θα είναι η επόμενη επίσκεψή σας στην Κύπρο κ. Murray;

ΑΠ.: Η επόμενη επίσκεψη μας στην Κύπρο πιστεύω ότι θα είναι μετά από 3-4 μήνες.

ΕΡ.: Ποιο μήνυμα θα μπορούσαμε να μεταδώσουμε από μέρους σας κ. Murray;

ΑΠ.: Το μήνυμα που μπορούμε να μεταδώσουμε είναι ότι υπάρχει ελπίδα. Το έργο όμως είναι τεράστιο και χρειάζεται αλλαγή στη νοοτροπία. Υπάρχει όμως πολύ δυναμισμός στην Κύπρο αλλά το τί λείπει είναι «ο ανταγωνισμός στα πλαίσια της συνεργασίας». Μέχρι τώρα υπάρχει μόνο ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στην Κύπρο αλλά δεν υπάρχει «ανταγωνισμός μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας» και αυτό δεν είναι καλό. Η Κύπρος βέβαια έχει το μειονέκτημα του μικρού μεγέθους αλλά ταυτόχρονα υπάρχουν και πολλά πλεονεκτήματα του μικρού μεγέθους αν μπορείτε να τα εκμεταλλευτείτε σωστά. Οι ΗΠΑ έχουν το μεγάλο πλεονέκτημα της μεγάλης αγοράς αλλά τελευταία αυτό έγινε μειονέκτημα γιατί δημιουργούνται εμπορεύματα μαζικής παραγωγής τα οποία οι ντόπιοι καταναλωτές δεν προτιμούν και προτιμούν προϊόντα ψηλής ποιότητας και καλού σχεδίου.



O E B

Συνέντευξη με τον Καθηγητή Murray

Ο καθηγητής του Ινστιτούτου Αναπτυξιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου του Σάσσεξ της Μεγάλης Βρετανίας **dr Robin Murray**, ο οποίος ηγήθηκε της ομάδας των εμπειρογνομων που, όπως είναι γνωστό, μετεκάλεσε η Κυβέρνηση για την ανασδιοθρωση της Βιομηχανίας, παραχώρησε για τις Πληροφορίες + Απόψεις Συνέντευξη που δημοσιεύουμε πιο κάτω. (Συνοπτική είδηση για την τελευταία επίσκεψη της ομάδας στην Κύπρο δημοσιεύουμε στη σελίδα 507)

1. Ποιά ήταν οι κυριοί στόχοι της αποστολής που επισκέφθηκε την Κύπρο τον Ιανουάριο του 1987;

Κύριος σκοπος της αποστολής ήταν η ετοιμασία στρατηγικής για την αναδιορθωση της Κυπριακής Βιομηχανίας υπο το φως των αυξανόμενων ανταγωνιστικών πιέσεων τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό. Οι οδηγίες που πήραμε ήταν να περιοριστούμε στους πέντε κυριότερους βιομηχανικούς κλάδους: ένδυση, υπόδηση, έπιπλα, μεταλλουργία και τρόφιμα.

2. Ποιά μεθοδολογία ακολουθήσατε;

Πρωτα θέλαμε να διαμορφώσουμε μια καθαρή εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην Κυπριακή Βιομηχανία. Για να το πετύχουμε τούτο, πραγματοποιήσαμε επισκέψεις σε δείγμα από 15-20 επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο. Κατά τις επισκέψεις αυτές, το επίκεντρο της συζήτησης ήταν διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, όπως η στρατηγική ανάπτυξης, η εμπορία, το επίπεδο τεχνολογίας, η αξιοποίηση της παραγωγικής δυνατότητας, διάφοροι αριθμοδείκτες, η πολιτική για το

εργατικό δυναμικό και προβλήματα που σχετίζονται με την προμήθεια πρώτων υλών

Παράλληλα υπηρξε για κάθε κλάδο και μια σειρά ευρύτερων συναντήσεων με βιομηχάνους, οι οποίες καλυψαν τα ίδια θέματα ενώ αναλαβαμε και την στατιστική ανάλυση κάποιων κυβερνητικών στοιχείων. Συνολικά μιλήσαμε με 200 βιομηχάνους, καθώς και με τις Συντεχνίες, τις Τράπεζες, Ημικρατικούς Οργανισμούς και Κυβερνητικά Τμήματα.

3. Ποιά ήταν τα κυριότερα πορίσματα;

Πρωτη διαπίστωσή μας ήταν ότι η Κυπριακή Βιομηχανία είχε να αντιμετωπίσει αυξανόμενες πιέσεις κυρίως από το «νέο ανταγωνισμό», όπως είναι γνωστός στην Ευρώπη. Πετυχημένες επιχειρήσεις στην Ευρώπη, αποδίδουν μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό την ποιότητα, την ευελιξία στην παραγωγή, την οργάνωση εργασίας και μηχανημάτων, τις στενές σχέσεις με τους πελάτες και τη δυνατότητα συνεχούς ανανέωσης. Με τα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις αυτές στοχεύουν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς. Αυτά δε υπερτερούν των τυποποιημένων προϊόντων της μαζικής παραγωγής λόγω ποιότητας και σχεδίου. Αυτό είναι γνωστό σαν ευελιξία εξειδίκευση (FLEXIBLE SPECIALISATION)

4. Σε ποιές χώρες συναντούμε την ευελιξία εξειδίκευση;

Θα ήθελα να αναφερθώ ειδικά στην Ιταλία η οποία σήμερα κατέχει περान του 30% των εξαγωγών παγκόσμια σε είδη υπόδησης, τσάντες, φανελλες,

κεραμικά, ενώ ταυτόχρονα και οι εξαγωγές της σε έπιπλα και είδη ένδυσης κατέχουν ψηλή θέση. Αρκετές από τις πετυχημένες Ιταλικές επιχειρήσεις είναι μικρές· ο μεσος αριθμός εργαδοτουμένων ανά επιχείρηση στη βιομηχανία υποδησης για παράδειγμα είναι 17 άτομα ενώ στην ένδυση και τα έπιπλα μόνο εξη. Τα κύρια πλεονεκτήματα αυτών των μικρών επιχειρήσεων είναι η ευελιξία και ο δυναμισμός. Τα μειονεκτήματα που δημιουργούνται λόγω μεγέθους τα έχουν αντιμετώπισει και υπερπηδήσει με την ίδρυση και συμμετοχή τους σε κοινοπραξίες (CONSORTIA) παροχής κοινών υπηρεσιών - αναφορικά με την προώθηση των εξαγωγών, την κατάρτιση, την προμήθεια πρώτων υλών και την πληροφόρηση για τη νέα τεχνολογία.

Παρόμοιας μορφής κοινοπραξίες βρίσκουμε επίσης ανάμεσα στις πετυχημένες επιχειρήσεις κατασκευής μηχανημάτων της περιοχής BADEN WUERTEMBERG της Δυτικής Γερμανίας, στη Βαυαρία, στη JUTLAND της Δανίας και ακόμα σε μερικές περιοχές της Μεγάλης Βρετανίας.

5. Νομίζετε ότι το μοντέλο αυτό είναι εφαρμόσιμο στην Κύπρο;

Η απάντηση είναι ναι. Γιατί αν πράγματι οι Κυπριακές επιχειρήσεις θελουν να είναι ανταγωνιστικές στις Ευρωπαϊκές αγορές, δεν μπορούν να βασισθούν στην μαζική παραγωγή προϊόντων χαμηλού κόστους. Δεδομένης της στενότητας της εγχώριας αγοράς, των μεγάλων αποστάσεων από τις πρώτες ύλες, του περιορισμένου εργατικού δυναμικού και του συνεχώς αυξανόμενου κόστους ζωής, οι Κύπριοι Βιομήχανοι που θα ακολουθήσουν τη μαζική παραγωγή, θα βρεθούν αντιμετώπι οι τόσο με τις επι-

► χειρήσεις από τις χώρες χαμηλού κόστους της Ασίας, όσο και τις επιχειρήσεις με ευελεκτη εξειδίκευση της Δυτικής Ευρώπης.

Αντίθετα το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης ο κοσμοπολιτισμός, οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και η παράδοση στην υπαρξη ισχυρού Συνδικαλιστικού κινήματος, που παρατηρούνται στην Κύπρο, παραλληλίζονται με αρκετά από τα συστατικά επιτυχίας της «Τρίτης Ιταλίας» (Εκβιομηχανοποιημένη περιοχή μεταξύ Απεννίνων και Αδριατικής με μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις.)

Έχουμε ήδη επισκεφθεί επιχειρήσεις στην Κύπρο οι οποίες ακολουθούν με επιτυχία στρατηγικές που βασίζονται στην υψηλή ποιότητα και το καλό σχέδιο. Πιστεύουμε όμως ότι αυτό μπορεί να επεκταθεί ουσιαστικά.

6. Τι νομίζετε ότι είναι αναγκαίο να γίνει για να πετύχουμε τα πιο πάνω;

Πρωτίστως όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να λαβουν μέρος στην επεξεργασία συστημάτων συνεργασίας για την παροχή εκείνων των υπηρεσιών τις οποίες σαν μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπτύξουν από μόνες τους. Ένα καλό παράδειγμα είναι η εταιρεία που συστάθηκε από επιπλοποιούς της Λεμεσού για κοινή εμπορία των προϊόντων τους

Υπάρχει επίσης η ανάγκη για υπαρξη υπηρεσιών σχεδιασμού με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών (COMPUTER AIDED DESIGN; CAD) στην ένδυση για την παροχή πληροφοριών για αγορές του εξωτερικού σε όλους τους εξαγωγικούς κλάδους καταναλωτικών αγαθών, για συντονισμένα προγράμματα κατάρτισης κλπ.

Θα πρέπει παράλληλα όμως και οι επιχειρήσεις να επεξεργασθούν τρόπους για εξειδίκευση στην ίδια την παραγωγή για να μπορούν να παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες.

7. Ποιά θα πρέπει να είναι η κυβερνητική πολιτική;

Η κυβέρνηση θα πρέπει να έρθει αρωγός σε τέτοιες πρωτοβουλίες συνεργασίας που αναλαμβάνουν οι βιομήχανοι. Έχουμε επίσης εισηγηθεί αναθεώρηση του συστήματος παροχής κινήτρων, με στόχο να δοθεί περισσότερη υποστήριξη στις επενδύσεις που σχετίζονται με το σχεδιασμό, τα βελτιωμένα συστήματα διεύθυνσης, τα κοινά προγράμματα εμπόριος, την κατάρτιση και την ενθάρρυνση της έρευνας και την αξιοποίησή της (RESEARCH AND DEVELOPMENT).

Προς το παρόν τα παρεχόμενα κίνητρα περιορίζονται στις παγίες επενδύσεις. Όμως για το «νέο ανταγωνισμό», τα προγράμματα είναι τόσο σημαντικά όσο και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Ένας επιπλέον σχεδιαστής είναι τόσο χρήσιμος όσο και μια καινούργια μηχανή. Γι' αυτό το οικονομικό σύστημα θα πρέπει να λαμβάνει πρόνοια και για αυτά.

8. Αποδίδετε μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό. Ποιά η γνώμη σας για τα επίπεδα του σχεδιασμού στην Κύπρο;

Παρά την αύξηση που παρατηρείται στον αριθμό σχεδιαστών στην Κύπρο, εν τούτοις ο κλάδος του σχεδίου βρίσκεται σε νηπιακή ηλικία. Οι πιο πολλές κυπριακές επιχειρήσεις βασίζονται σε σχέδια που αντιγράφονται από το εξωτερικό, κάτι το οποίο τις θέτει σε μειονεκτική θέση, ιδιαίτερα στους τομείς όπου υπάρχουν συχνές αλλαγές στη μόδα. Η ίδρυση ενός Ταμείου Σχεδιασμού, για να συμβάλλει στα έξοδα για σχεδιασμό, θα βοηθήσει. Όμως το θέμα είναι πιο βαθύ και σχετίζεται με την ανάπτυξη παράδοσης σχεδιασμού «DESIGN CULTURE» στην Κύπρο.

Μια από τις εισηγήσεις μας είναι η δημιουργία στην Κύπρο ενός Κέντρου Σχεδίου, το οποίο να περιλαμβάνει και Κολλεγιο Σχεδίου που να προσφέρει βασικά προγράμματα στην Τέχνη και το Σχέδιο, πιο υψηλού επιπέδου προγράμματα για εκείνους που σπούδασαν στο εξωτερικό, νυκτερινά μαθήματα κλπ. Θα πρέπει επίσης να διαθέτει εκθεσιακό χώρο στον οποίο να παρουσιάζονται τα καλύτερα κυπριακά και εξωτερικά σχέδια, καθώς και μορφωτικές εκθέσεις για την ιστορία του σχεδίου.

Θαταν ευχής έργο αν τα μηχανήματα στο Κέντρο Σχεδίου όπως CAD ή LASER CUTTERS, μπορούν να χρησιμοποιούνται και από τους βιομηχάνους όταν δεν χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτικούς σκοπούς.

Ελπίζουμε επίσης, ότι θα υπάρχει ικανοποιητικός εργαστηριακός χώρος για να μπορούν νέοι σχεδιαστές να χρησιμοποιούν αυτά τα μηχανήματα.

Εάν αυτό το Κέντρο Σχεδίου οργανωθεί σωστά, τότε θα καταστεί πηγή ενέργειας για επέκταση και βελτίωση του σχεδιασμού στην Κύπρο.

9. Βλέπετε την έλλειψη χρηματοδοτικών πόρων σαν πρόβλημα;

Δεν νομίζω ότι η χρηματοδότηση είναι το κυριότερο πρόβλημα. Εκείνο που λείπει είναι οι οργανισμοί που θα συμβάλουν στην κλαδική αναδιάρθρωση. Η Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως έχει κάμει κάποια βήματα προς αυτή την κατεύθυνση. Νομίζω όμως ότι η στρατηγική δυνατότητά της (STRATEGIC CAPACITY) χρειάζεται επέκταση, έτσι που η κλαδική αναδιάρθρωση να είναι το επίκεντρο των εργασιών της. Μετά την συγκεκριμενοποίηση των διαφόρων προγραμμάτων, προβάλλει η ανάγκη για

χρηματοδότηση. Είναι γι' αυτό το λόγο που θα πρέπει η Τράπεζα Αναπτύξεως να αυξήσει τα διαθέσιμα κεφάλαιά της για μακροπρόθεσμες χρηματοδοτήσεις.

Κατά παρόμοιο τρόπο, και οι Εμπορικές Τράπεζες θα πρέπει να αναπτύξουν το δικό τους ρόλο - ίσως με την από κοινού δημιουργία μιας Βιομηχανικής Τράπεζας.

Εκείνο που χρειάζεται είναι ένας ενεργητικός ρόλος από πλευράς τραπεζών για παροχή συμβουλών και υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να τεθούν πάνω σε νέες βάσεις

10. Δεν έχετε αναφερθεί μέχρι τώρα στο εργατικό δυναμικό και τα ημερομίσθια σαν συντελεστές ανταγωνιστικότητας.

Στη μαζική παραγωγή, ο ανταγωνισμός είναι συχνά στενά συνδεδεμένος με τα εργατικά κόστη. Στο «νέο ανταγωνισμό» όμως, αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην επιδεξιότητα και στον πιο υπεύθυνο ρόλο των εργαζομένων στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων.

Αυτό συνεπάγεται νέα αντικρυσή και νέες μορφές εργασιακών σχέσεων και εργατικής πρακτικής. Αυτό ήταν και το κύριο συστατικό επιτυχίας της Ιαπωνίας και της Ιταλίας. Οπωσδήποτε η επίτευξη αυτού του στόχου δεν είναι τόσο απλή όσο η αγορά μιας μηχανής. Για ποιοτική παραγωγή όμως, είναι συχνά πιο σημαντική η ύπαρξη σύγχρονων εργατικών σχέσεων παρά προηγμένης τεχνολογίας.

11. Ποιός ο ρόλος της Κυβέρνησης, της ΟΕΒ και των Επαγγελματικών Συνδέσμων στην εφαρμογή των εισηγήσεων που περιλαμβάνονται στην έκθεση;

Τόσο η ΟΕΒ όσο και οι Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι έχουν να διαδραματίσουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη οποιωνδήποτε κινήσεων για τη δημιουργία κοινοπραξιών (CONSORTIA) μεταξύ των βιομηχάνων, τον οποίο έχουν ήδη αναλάβει. Η Κυβέρνηση είναι υπεύθυνη για το σύστημα παροχής κινήτρων και για σειρά ενισχυτικών υπηρεσιών. Σε αρκετούς τομείς χρειάζεται η από κοινού αντιμετώπιση καταστάσεων με τις Συντεχνίες.

Είναι με αυτά κατά νου που έχουμε εισηγηθεί τη σύσταση ενός «Συμβουλευτικού Στρατηγικού Προγραμματισμού» το οποίο να συντονίζει τον καθορισμό στρατηγικής για κάθε κλάδο και να επιβλέπει την εφαρμογή της.

CYPRUS' customs union with the European Economic Community provides an opportunity to turn the island into "one of the most important centres for transit trade to and from the EEC countries," President Vassiliou said this week when addressing the annual general meeting of the Cyprus Chamber of Commerce and Industry.

He said such a development would enhance Cyprus' position as a regional financial, business and trade centre and a bridge for cooperation between Europe and the Middle and Far East.

The President said his government would give emphasis to the efficient functioning of the island's ports, airports, communications and telecommunications, in order to provide the necessary infrastructure for this purpose.

Vassiliou repeated that his government would encourage joint ventures with foreign firms, as one way of helping the introduction of new technology for Cyprus industry.

Cyprus embassies and trade centres overseas will be better organised and upgraded in order to help more effectively the export promotion campaign, the tourist traffic to the island and the attraction of high technology investments from overseas.

But the President seemed to be heading for a clash with businessmen when he suggested that the proposed Export Promotion

By Andreas Hadjipapas

Organisation should be financed partly by fees to be placed on exports. The Chamber insists the Organisation should be maintained by the state and is strongly opposed to such a "tax".

President Vassiliou mentioned that the first phase of Cyprus' customs union with the EEC (which came into force in January this year) will be completed by 1997 and said it was imperative that Cypriots should adjust to the conditions to prevail by that time, when the EEC will be a single unified market.

He stressed the need for a new business philosophy and approach, technological upgrading, modernisation and restructuring of the island's economy, and increased productivity, with emphasis on improved quality.



President Vassiliou addressing the Chamber's meeting

Customs Union's bright promise

He believed that thanks to the measures planned by the government, the "dynamism and resourcefulness" of Cypriot entrepreneurs and the industriousness of its labour force, the island would be able to meet the challenge of the times.

Commerce and Industry Minister, Takis Nemsitas, in his address to the Chamber meeting, said the customs union with the EEC offered new opportunities to Cypriot industrialists to penetrate the "more demanding but rewarding" markets of the European Community.

He believed that the small and medium size of Cypriot industries was not an

obstacle, provided they pursued cooperation, in the form of consortia, in such fields as the purchase of raw materials, specialised production, marketing and publicity.

Nemsitas said Cyprus would participate in more than 25 Fairs and exhibitions in European, Arab and other countries, as part of its export promotion effort. Prospects for the continued upswing in exports were encouraging, he added.

He disclosed that a Council for Strategic Planning and Technology is to be set up at his Ministry, in order to help in the reorganisation of the manufacturing sector and the introduction of new suitable technology.

Finance Minister, George Syrimis, in his speech, strongly defended the planned introduction of the Value Added Tax which, he said, was a modern form of taxation with "many advantages".

The introduction of VAT was unavoidable, since it was needed to offset revenue losses resulting from the reduction and gradual dismantling of customs tariffs for EEC imports, following customs union with the Community.

It was also necessary for the planned modernisation and streamlining of the island's taxation system, with a view to gradually reducing the fiscal deficit, he added.

Flexible production, the way to go

THE Cyprus government is on record as favouring "flexible production". This has been recommended by foreign experts and has already proved beneficial to the economies of a number of European countries where the system has been applied.

The Cyprus Federation of Employers and Industrialists in cooperation with the UNDP services and the Industrial Training Authority and the Planning Department organised seminars last May in which John Bessant of Brighton Polytechnic was the main lecturer.

In the latest edition of the Federation of Employers and Industrialists newsletter "Information and Views" an interview is published with Bessant in which he explains why "flexibility" is so important and what it means.

Why is flexibility so important?

The simple answer here is because the market wants it. Whereas Henry Ford might have been able to get away with selling a single product ("you can have any colour you like as long as it's black!"), the days of the Model T are long gone. Now the marketplace is demanding much more from manufacturers - and not just in terms of product variety. To be competitive on world terms you need to consider a whole set of non-price factors - things like design, quality, customer service, good and fast delivery and product flexibility.

What do you mean by the phrase "flexible manufacturing"?

In order to be able to respond to this challenge in the market place manufacturers have to look for much more flexibility in the way in which they design and produce their products. Again, if I take the example of Henry Ford and the Model T he was extremely successful because his factories were dedicated to producing one product in very high volumes.

They were full of special purpose machinery, fixed handling systems and a range of tools and fixtures designed for just one job - the manufacture of the Model T. Even the way he organised and managed production was like a special purpose machine, with each worker having a particular small task to do and with a high degree of specialisation amongst professionals.

But the factory of today has to work in smaller batch sizes to cope with customers' demand for more variety. It has to adapt its schedules constantly to keep up with customers demanding shorter lead times and better delivery - and with the uncertainties of a fashion market. It has to keep on introducing new and modified products at increasingly rapid intervals. In short,

responsive to a rapidly changing market. And this requires an arrangement of equipment, organisation and processes in the factory which is not dedicated to a single product but capable of such rapid changes.

Doesn't increasing flexibility mean decreasing productivity?

Traditionally the answer to that would be Yes. The more you have to introduce variety into a factory - new products, different products for different customers, smaller batches and so on - the more you disrupt production. Machines have to be stopped and reset, high levels of raw materials need to be held, queues build up behind bottleneck operations, inventory accumulates in the system and overhead costs increase as you try and keep track of and control this variety. So manufacturers naturally would prefer to make high volumes of products in small variety - since that means efficient use of their materials and equipment.

The trouble is that the market no longer wants high volumes of the same product - it wants more variety. So the challenge for manufacturers becomes not only how to be more flexible but also how to do so and still retain high productivity.

How can flexibility and productivity be achieved?

I said before that traditionally there was a trade-off between flexibility and productivity. What has happened in recent years is that many firms have managed to get both - and to become extremely competitive as a result. This is what I call "manufacturing for flexible advantage" and it can be achieved through the effective use of a combination of new technology and techniques for organising and managing manufacturing.

On the technology side tremendous opportunities are opened up by computer-

aided systems and equipment. This can contribute to flexibility in a number of ways - by reducing setup times (through programmable controls), by increasing quality (through greater accuracy), by improving the availability of information to help manage complexity, by cutting design lead times through CAD/CAM - and so on.

But beyond these opportunities there are many which depend not on changes in physical technology (computers, machines etc) but on changes in the organisation and management of production. It is changes of this kind - particularly in the areas of "just-in-time" production and "total quality management" - which have contributed to the dominant market position which Japanese manufacturers have achieved over the past 15 years. They are fundamentally simple changes based on the principle of "continuous improvement" - solving problems not by throwing large sums of money and new equipment at them, but by continually trying to make small improvements.

How can Cypriot firms introduce flexible manufacturing?

I think the key phrase here should be "step-by-step". Firms need to begin with a clear understanding of their overall business strategy - where are they now, where do they want to go and how are they going to get there? Unless they begin by recognising that they need flexibility in the factory because the market is demanding it, then any changes they make may be wasted.

The next step is to try and improve what is already in the factory - to challenge some of the existing ways of doing things and to 'experiment with alternatives.

Are there ways in which the product or process can be simplified? Why are batch sizes fixed at a particular level? Why can't set-up times be reduced? Questions of this kind lead to identification of

problems which there are many techniques for solving - and solving them is what develops flexibility. "Just-in-time" is at its simple level, a process of enforced problem-solving - and if anyone doubts the value of this method look again at Japanese firms where it is the key to their competitive edge!

Beyond this the need is to use advanced manufacturing technology. But this can only work if it is appropriate and compatible with the organisation. Trying to solve problems by buying the most advanced equipment without relating it to the firm's ability to support and use that technology effectively is likely to result in costly failure.

Are the existing environmental conditions in Cyprus suitable for flexible manufacturing?

There are several things in the environment which can help - or hinder - the development of flexible manufacturing. Government needs to recognise the changing world market at a strategic level and to emphasise that national industrial development depends on acquiring competitiveness through flexibility. It also needs to promote both the awareness of this challenge and the ways in which it can be met.

There is a major need for training at all levels to enable flexible manufacturing. Since much of the reorganisation process involves making better and more flexible use of human resources, then we have to invest in developing those resources - for example, in creating multi-skilled workers. In the firms themselves there is a fundamental need to challenge the ways in which they have traditionally done things and to be prepared to change. Flexibility has to begin in the minds of the managers and owners running businesses. In the end getting flexible advantage is not going to depend on buying flexible manufacturing equipment - but about becoming flexible organisations.

Trials of an idyllic life . . . a new 'miracle' is designed to close the gap between Cyprus and the more advanced European economies

Cyprus prepares to take the European plunge

John Palmer in Nicosia

AS GREEK and Turkish Cypriot leaders move closer to talks, their meeting will take place against the background of a remarkable economic recovery.

This recovery made by the Republic of Cyprus after the invasion and subsequent partition of the island in 1974 is often referred to here as a "Cypriot economic miracle."

Even allowing for hyperbole, the reconstruction and economic development of Cyprus in the past 14 years is striking, as the construction boom which has transformed Nicosia and other Cypriot cities and the hard statistics of rising living standards, new investment, low unemployment and modest inflation all testify.

Even so the talk in Nicosia at present is about the need to prepare "a new miracle" — one designed to close the remaining economic gap between this east Mediterranean island and the more advanced economies of western Europe.

The first step, taken with the signing earlier this year of a Customs Union agreement between Cyprus and the European Community, has already committed the government to a strategy aimed at the growing integration of its economy with that of western Europe.

Not everyone in Cyprus is happy about talk of economic miracles past or present and the decision to gradually lower

barriers to trade with the EEC is controversial. And there is no denying the risks which Cyprus is taking by exposing its highly protected domestic industries to European competition even though the gains likely to be made by the booming and increasingly diversified agricultural sector seem undeniable.

There is also no question but that the Republic embarked on its European Community Odyssey for political as much as economic reasons. The closer links being forged with the European Community will be judged here over and above all else by whether it brings any closer the withdrawal of the occupying Turkish troops in the north of the island and a solution to the Cyprus problem.

Even so the Republic faces the challenge of EEC competition with considerable economic advantages. The past decade of remarkable economic growth (last year touched 7 per cent) has worked wonders for infrastructure, communications and for the creation of a serious industrial base.

The Cypriots have always put high value on education (although the island still lacks its own university) and a new breed of entrepreneurs has emerged who have established the reputation of Cypriot business throughout the Middle East.

One reason for the radical new economic strategy and the EEC customs union is that the Middle East market is no longer

what it was in the years of high growth and spending before oil prices started to come down. There have been problems in payments for exports to markets in the region, notably Libya, although it is accepted that, in the longer run, Cyprus could be a major springboard for investment and trade with the Arab world.

The trouble has been that Cypriot industry has relied on exploiting its lower costs and wages to secure its position in the Middle East. But rising wages, slower productivity growth and competition from the lower cost Asian "tigers" such as Taiwan have eroded the Cypriot share of these markets. Dependence on the Middle East has been an excuse for delaying industrial restructuring including the upgrading of design, quality and the use of new technology.

It is this which is now set to change as Cyprus braces itself for the European plunge. Cyprus will not prioritise big, native or foreign controlled manufacturing industries. Instead it will reorganise and develop its existing industrial sectors — primarily clothing, furniture, footwear, and processed foods — mainly by introducing "flexible specialisation" involving collaborative design and cooperative marketing facilities. In addition encouragement will be given to the already developing financial and "knowledge" based services.

The strategy has the backing of both the influential Chamber

of Commerce and Industry and the employers' federation, in spite of the reputation for unalloyed individualism of Cypriot business. The influential left-wing trade union federation, PEO, who supported the election of President Vassiliou in February, also supports a drive to improve the quality of Cypriot industry and management but fears the effects of lower tariff and other barriers to EEC competition.

"I am worried we will see the collapse of firms and a return to mass unemployment — and that sooner rather than later," is the forecast of the PEO general secretary, Mr Pavlos Dinglis. Mr Phidias Karis, of the Chamber of Commerce is far more upbeat. "There will be a challenge to our traditional industries, but the boom of the last four or five years has shown how flexible our firms already are."

This is the message of President Vassiliou himself who is convinced that Cyprus needs to move to liberalised trade with the EEC even faster than is foreseen in the present Customs Union agreement. "Cyprus lives or dies by being competitive — and as even a big country like Brazil has shown there is no future in protection and import substitution."

In fact the progress to free trade will be cautious and should allow time for the restructuring strategy to be implemented.

The inspiration for the new Cypriot industrial strategy is in

large measure the stunning success of flexible specialisation among the small and medium sized businesses of northern Italy which have in recent decades established a commanding international reputation for quality and design.

It is a moot question whether in the immediate future Cyprus will be able to sustain the rapid growth and very high employment levels of recent years. The construction boom is already on the wane — although this will be no bad thing if the environment in the cities is not to deteriorate.

However no slowdown is seen in the growth of tourism (plans already exist for 1.5 million visitors a year). Neither should there be much problem financing the new industrial strategy from foreign borrowing since the current account is expected to remain in healthy surplus and inflation to remain around 3 per cent a year.

The real winners from EEC Customs Union are likely to be the farmers and food processors who plan to cash in on the island's reputation for quality food produce and are already diversifying into exotic new products (including bananas).

Even so talk of a new economic miracle is unwise until it is seen in practice whether local industrialists are capable of moving further and faster than their competitors from the EEC who will, before long, be eyeing the lucrative Cypriot domestic market as the tariff barriers come down.



b. Experts of the Institute of Development Studies of Sussex, England:

In the framework of the need for upgrading and modernising Cypriot industry, the Government recalled in January 1987, in co-operation with the United Nations Development Programme and the United Nations Industrial Development Organisation (UNDP/UNIDO), a team of eight experts from the Institute of Development Studies of Sussex, England, headed by Dr. Murray.

The major aim of the team of experts was the study of a new industrial strategy for Cyprus, which should aim at the restructuring and modernisation of industry. During their stay in Cyprus, the experts had a number of meetings with manufacturers' representatives and participated in meetings of Advisory Committees for the basic sections of industry.

Subsequently, the substantiated studies of the experts were submitted. These include substantive findings and suggestions, concerning the new industrial strategy and a macroeconomic model for the creation of new and strengthening existing authorities for the adoption and materialisation of the new strategy. In addition, a vital part of the studies concerns the five most basic sectors of Cypriot industry, that is the sectors of clothing, footwear, food processing, furniture and metal constructions. Part of the study concerns the creation of new technology intensive industries.

These studies have been widely circulated among the industrial people and the suggestions for a new industrial strategy were the subject of systematic study by the Chamber in co-operation with all directly interested. At the same time the Chamber organised a series of seminars that started taking place near the end of 1987, with the aim of informing the manufacturers about the suggestions and findings of the experts.

The Chamber attributes great importance to rationally and systematically informing all interested parties and to the co-operation for grading the priorities of the new strategy and the adoption of the necessary measures for their materialisation. These targets are necessary for the further development of Cypriot industry.

"Cyprus clothing manufacturers are setting up a resource centre where they can have computer-aided design, fashion forecasting and so on, to which all in the business will have access. Funding will come half from government and half from the industry to upgrade the entire product. This, hopefully, will be an example to other sectors as to what can be achieved by friendly cooperation. It has already been done successfully in Italy. The trade unions have been involved in this development all the way. All it requires is a completely different attitude. The next two years will see big changes now that we have the positive strategic support of the government. I feel it is a magnificent breakthrough."

DR ROBIN MURRAY

The key to future success

IT IS called the strategy of "flexible specialisation" and, says Dr Robin Murray of the University of Sussex, who is overseas consultant to the Cyprus government's Industrial Strategy Mission, those words are a key to the future success of the country.

He has been coming to Cyprus with his team for more than two years and says he has seen major steps forward as the strategy of flexible specialisation takes over from the policy of low cost mass production.

"Flexible specialisation means high quality, flexible manufacturing systems, customer orientation, new labour relations, constant innovation and variety.

"We think this will turn Cyprus industry round," Dr Murray says, "not like a weather cock blown by the wind, but like a sailing ship using the slightest breeze to make progress.

"Admittedly, it requires a change not just in the money

which is spent on research and development; not even in machinery, but the way in which manufacturing processes are looked at." It also needs a different approach, away from mass production mentality.

"The moment you go into a factory," he says, "you can see whether the managers are of the new breed or not. For example, I walked into a Cyprus clothing factory which was a symbol of the new way.

"Astonishing savings have been introduced by the adoption of time systems on the Japanese model within the past three months. The emphasis is now on quality and on good design.

"More than 10% of the workers on the shop floor are designers, and the owner sees his job not as controller of the workforce, but as a consultant to his assistants and a trainer to his workers. The women are all highly skilled and flexible and able to take responsibility not for one oper-

ation, but a group of operations. They then make suggestions as to how the quality can be improved. They all have a pride in their work as well as good wages".

Europe

"People are the key, they are the most flexible tools if they can be organised correctly." Dr Murray added that the factory has made a considerable penetration into Europe. "It is just one example of what Cyprus industry can do. The manufacturer is now selling his own brand name overseas and not mass producing for somebody else. It shows what can be done.

"A second instance," says Murray, "is the formation of special groups working on this new flexibility (basically dry-cleaning, food processing, furniture and metalwork).

"In all of these we have proposed that instead of trying to become big multi-national firms with shareholders it is more relevant to see the family firms for their qualities such as dynamism, innovation, flexibility and sympathy. We think they should link up with simi-

lar firms in consortia. These have already been developed in certain parts of Italy. They are like a cooperative of firms, specialising in various areas for long production runs and are very successful. Common retail outlets and overseas representatives also become not only possible but economical."

Competition

"A to Z Furniture is a very successful example of firms cooperating with the help of the Cyprus Development Bank.

"At this moment Italian experts from Milan are here, giving advice to furniture industry on design and layout. This is financed by the ITA and by the industrialists themselves.

"This is a classic example of where Cyprus industry should be looking. It is cooperative competition and not the competition of the jungle which will save Cyprus."

The Industrial Restructuring Study being carried out by the University of Sussex is a joint UNDP-Cyprus government project.

ΧΩΡΙΣ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΝΑ ΣΥΣΤΑΘΕΙ Ο ΚΟΠΕ

Να παύσει ο ανταγωνισμός ΚΕΒΕ - ΟΕΒ

Ο καθηγητής Ρομπιν Μάρρεϋ που βρίσκεται επικεφαλής οκτώ εμπειρογνομών από την I NIDO για να συμβουλευτεί την Κυπριακή κυβέρνηση για την εισαγωγή νέας βιομηχανικής στρατηγικής, μας έχει αναφέρει πως ο Κυπριακός Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΚΟΠΕ) θα έπρεπε να είχε συσταθεί μέχρι σήμερα. Τα χρήματα για τη χρηματοδότηση του Οργανισμού αυτού φαίνεται να είναι λίγα, ενώ από την άλλη μεριά η ανάγκη είναι πολύ μεγάλη και ο χρόνος που έχει ήδη χαθεί είναι ακόμη μεγαλύτερος. Ο καθηγητής Μάρρεϋ πιστεύει ότι ο ΚΟΠΕ θα πρέπει να συσταθεί όσο το δυνατό πιο γρήγορα. Αλλά θα πρέπει να συσταθεί με τέτοιο τρόπο που να είναι εύκολο να τον κλείσουμε αν δεν εργάζεται αποδοτικά.

Η εισήγηση είναι ότι μέσα σε 3-4 χρόνια θα πρέπει να γίνει εκτίμηση του έργου του ΚΟΠΕ και αν από την έρευνα αυτή φανεί πως δεν είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός και δεν αξίζει τα χρήματα που ξοδεύονται γι' αυτόν να είναι δυνατό να τον κλείσουμε. Αλλά σύμφωνα με τη γνώμη του καθηγητή Μάρρεϋ τότε θα είναι ο χρόνος που οι βιομηχανοί και άλλοι ενδιαφερόμενοι επιχειρηματίες θα πρέπει να αρχίσουν να εναντιώνονται στον ΚΟΠΕ και όχι τώρα και πριν ακόμη συσταθεί.

Ο Οργανισμός αυτός θα πρέπει να συσταθεί το συντομότερο δυνατό γιατί κάθε μέρα που δεν εργάζεται είναι για τη ζημιά της Κυπριακής Βιομηχανίας. Είναι λυπηρό δε, δήλωσε ο κ. Murray,

πως η ΚΟΠΕ, που θα έπρεπε να ήταν ο πρώτος Οργανισμός που θα συστηνόταν και δραστηριοποιόταν για να βοηθήσει στην εφαρμογή της νέας βιομηχανικής στρατηγικής έχει καθυστερήσει υπέρμετρα. Τελειώνοντας ο κα-



Ο κ. Robin Murray

θηγητής Μάρρεϋ αναφέρει πως οι απόψεις ορισμένων βιομηχάνων σχετικά με τον ΚΟΠΕ είναι πολύ μειωτικές.

ΟΧΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΕΒΕ ΚΑΙ ΟΕΒ ΚΑΙ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Επίσης ο καθηγητής Robin Murray κατά την τελευταία επίσκεψή του στην Κύπρο, μας δήλωσε πως τον ανησυχεί πολύ γιατί τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα αντι να υπάρχει συνεργασία ή έστω και επικοινωνιακός ανταγωνισμός υπάρχει καταστροφικός ανταγωνισμός. Για παράδειγμα, αναφέρει ο καθηγητής Murray, αν πάρουμε την περίπτωση του ΚΕΒΕ και της ΟΕΒ αντι να συνεργάζονται αν-

ταγωνίζονται αρνητικά.

Σαν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού μεταξύ των δύο αυτών Οργανισμών και οι επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα άρχισαν να ανταγωνίζονται αρνητικά. Οι δυο αυτοί Οργανισμοί θα πρέπει να αποφασίσουν να συνεργαστούν. Και τούτο γιατί ο ανταγωνισμός τους δεν είναι παραγωγικός. Αν επιμένουν να ανταγωνίζονται θα πρέπει ο ανταγωνισμός να είναι εποικοδομητικός. Όπως για παράδειγμα στο ποίος από τους δυο θα συστήσει περισσότερα βιομηχανικά κούσρτια.

Η εισήγηση του Robin Murray είναι ότι αυτά τα δυο σώματα θα πρέπει να συνεργαστούν και να δηλώσουν δημόσια πως εγκαταλείπουν τον αρνητικό ανταγωνισμό. Το ίδιο ισχύει κατά τη γνώμη του καθηγητή Robin Murray και στις περιπτώσεις των κυβερνητικών τμημάτων και υπουργείων. Έχουν και αυτά το δικό τους άγνο ανταγωνισμό. Κάθε υπουργείο και κάθε τμήμα επιθυμεί να προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες, δυστυχώς δε και υπηρεσίες που προφέρονται από άλλα υπουργεία ή τμήματα. Επομένως η κυβέρνηση θα πρέπει να δημιουργήσει συντονιστικούς θεσμούς και φορείς μεταξύ των κυβερνητικών τμημάτων που θα αποτελούν συνδυαστικούς κύκλους και θα κάνουν όλους τους δημόσιους οργανισμούς να εργάζονται σαν μια ομάδα.

ΟΙ ΣΥΝΤΕΧΝΙΕΣ

Από την άλλη μεριά οι συντεχνίες των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει, όπως εισηγείται ο κ. Murray, να συνεργάζονται για να καταστήσουν την κυβερνητική υπηρεσία πιο ευέλικτη και πιο αποδοτική. Τα μέλη της δημόσιας υπηρεσίας έχουν μονιμότητα εργασίας, δηλαδή δεν υπάρχει κίνδυνος να απωλέσουν την εργασία τους και σ' αυτό υπάρχει πλήρης συμφωνία από όλους μας. Αλλά πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία. Οι δημόσιες υπηρεσίες που δεν εξυπηρετούν πλέον οποιοδήποτε χρήσιμο σκοπό θα πρέπει να εγκαταλείπονται και οι υπάλληλοι να μετακινούνται σε άλλες υπηρεσίες.

Ετσι οι συντεχνίες δημοσίων υπαλλήλων (ΠΑΣΥΔΥ) θα πρέπει να συνεργαστούν με την κυβέρνηση για να κλείουν υπηρεσίες που έπαυσαν να εξυπηρετούν οποιαδήποτε ανάγκη. Μια κυβερνητική υπηρεσία για να παραμείνει στη ζωή θα πρέπει να είναι παραγωγική και καινοτομος. Οι συντεχνίες δημοσίων υπαλλήλων έχουν μια ειδική ευθύνη να βοηθήσουν για το σκοπό αυτό. Ετσι και τα κυβερνητικά τμήματα και τα υπουργεία θα πρέπει να εισάξουν ευέλικτη εξειδίκευση και θα συνεργάζονται μεταξύ τους. Θα πρέπει ακόμη να εισάξουν και κοινές υπηρεσίες, όπως βιβλιοθήκες κλπ.

Ο ΦΙΛΕΛΕΥΘΕΡΟΣ

Γράφει
ο Οικονομολόγος
**ΤΑΣΟΣ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΕΙΔΗΣΕΙΣ • ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ • ΣΧΟΛΙΑ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ



Reorientation of industry imperative

ONLY a few years ago it was fashionable for economists in Cyprus to state that the future of the Cyprus economy lay in the discarding of the existing industrial base which is characterized by small industries, and the development of large scale, capital intensive, high productivity industries, modelled on those of the developed countries.

This philosophy was openly stated in Government policy, and was also supported by other financial and economic institutions, and was difficult to challenge both on theoretical and other grounds, for lack of an alternative development model.

Nevertheless, those with a gut preference for Schumacher's "small is beautiful" world, instinctively felt that large industry was not the appropriate way forward for a small country such as Cyprus.

On more technical grounds there was also some confusion with respect to whether large scale industry maximised value added or value added per capita, which is used as an approximation for productivity. The fact that the calculation of productivity, is over-simplified (it is value added divided by people employed) and does not allow for capital costs such as depreciation, led to exaggerated expectations as to the economic value of large scale capital intensive industry.

All this has now changed, and the communal economic wisdom of Cyprus has fully embraced the small is beautiful concept. Why has this sudden change come about? The immediate catalyst has been some inspired work by Sussex university, but the lack of resistance to these previously "romantic" notions indicates that the economic, financial, commercial and industrial world of the island was ready to accept these "new" ideas.

First Cyprus' experiences with heavy industries have been definitely rocky, with some nasty shipwrecks on route. Most obvious of these was the failure of the factories established by the cooperative movement which almost caused the whole movement to collapse, and resulted in massive Government intervention, and a number of coop bankruptcies. No sooner had the public begun to digest that bitter pill when the very messy fertilizer plant business came into the limelight. The lessons from both these experiences were that heavy industry entails enormous financial and technological risks for a small country. While in contrast, the failure of a small enterprise does not throw hundreds out of

work or threaten the banking system, and does not lead to highly specialized capital equipment that is heavy and

By Cyprus Mail
Financial Reporter

difficult to dismantle and transport.

The second factor was the advent of hard times on the formerly highly profitable though dusty, stars of the heavy brigade, the two cement plants. The decline in oil prices, the Gulf War and the resulting decline in construction activity in the Middle East coupled with the expansion of cement production in countries that were major markets such as Syria, showed the vulnerability of large scale capital intensive plants to changes in export markets. In a small country where exports are essential in order to reduce costs, the market risk involved with specialized production is clearly demonstrated. It is to the credit of the cement industry that it has climbed out of its problems, but the risks have been demonstrated.

Motivation

Perhaps the most important emerging factor is the growing environmental consciousness of the Cyprus people. In part this is due to world wide environmental motivation, but it is also a result of the rapid expansion of the Cyprus economy since 1975, and the appreciation by almost all Cypriots of the environmental costs. No one likes being near a smokey industrial plant, a sewage disposal site, or an oil refinery, and consequently in a small island there is simply no space to put them. The growth of highly influential environmental pressure groups in Cyprus means that public opinion is bound to successfully resist any foreseeable kind of heavy industry. It is this environmental challenge to industrial elephantitus that is the most

serious and the most politically effective impediment to the establishment of such industries.

The environmental groups are also reinforced in their resistance to big industry by their arch enemy, tourism. The growth of tourism into the most important economic sector in Cyprus, and the rapid expansion of physical facilities such as hotels, cafes, bars etc has resulted in the tourist sector threatening the very environment that led to its rise. Consequently the interests of the established tourist industry enterprises that are not contemplating expansion, are now similar to those of the environmental groups, in that they want what is left of the environment to be preserved. In any case the tourist industry is against heavy industry because it spoils people's holidays and in coastal areas limits the area available for further hotel expansion (notable examples are the refinery and oil industry in Larnaca and the conflict between industry and tourism near Governor's Beach).

Nevertheless, the importance of tourism is that it has given powerful economic arguments to the environmentalist lobby, and as such it has probably made the heavies out-of-bounds in Cyprus.

What then is the future for the development of the island's industry? At the moment the future is looking much more encouraging than before, because the export sector has bounced back, this time into Europe. The emphasis is on industries capable of flexible specialization, able to exploit gaps in markets and to move into new areas if things get rough. Such industries need not be large, and will in general be more acceptable on environmental grounds.

In fact they could be Cyprus' traditional industries with more advanced technology, more efficient organization, better marketing and quality. One of the areas to be exploited is that of design. Among the ideas which should be promoted is that of a new design division in the Higher Technological Institute. Cyprus can compete on the basis of design rather than cost. This has been proved possible by the children's clothing sector which is able to compete on the basis of design now, and is also making great efforts to improve quality.

This new orientation towards the type of industries more appropriate to Cyprus' scale has been brought to the forefront by studies prepared with respect to the need to restructure industry to face the challenge and opportunities of the Customs Union with the EEC. This new thinking with respect to industrial development, is therefore the first major benefit from the EEC for Cyprus. But the Customs Union itself makes the implementation of the new orientation imperative.

Making the most of the family firm in Cyprus

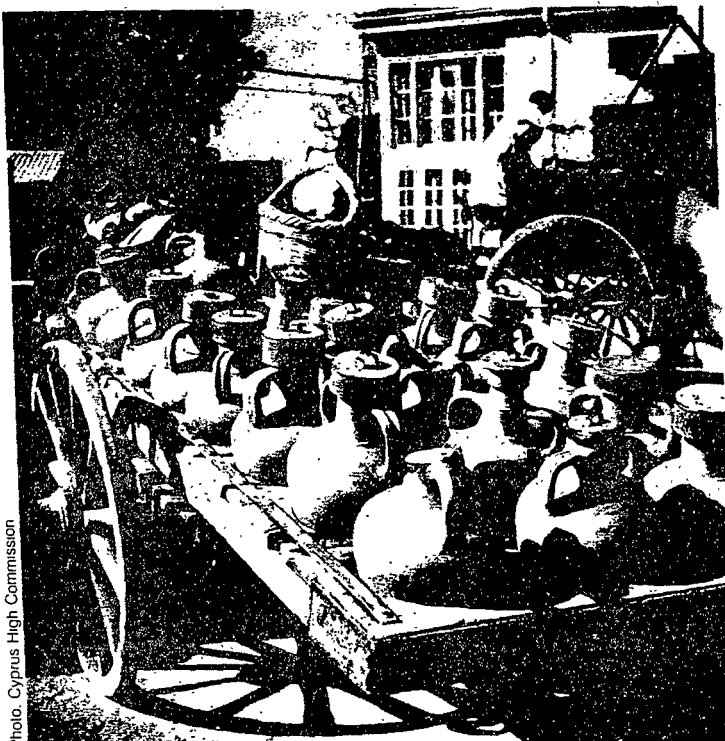
Raphael Kaplinsky suggests that themes from the AT movement may be relevant for a developed country choosing a new industrial strategy. He describes a plan for Cypriot industry which stresses the value of skilled labour in small-scale units in order to remain competitive.

THIS IS NOT a review of a technology programme designed either to meet the needs of a poor country, or of the rural poor. Rather, it recounts the development of a technology strategy in a relatively rich country (GDP per capita of \$6,800 in 1987), and it refers mostly to the industrial sector. Nevertheless, many of the issues which are raised are of considerable relevance to the Appropriate Technology movement and in the specification of policies to encourage the development and diffusion of appropriate technologies.

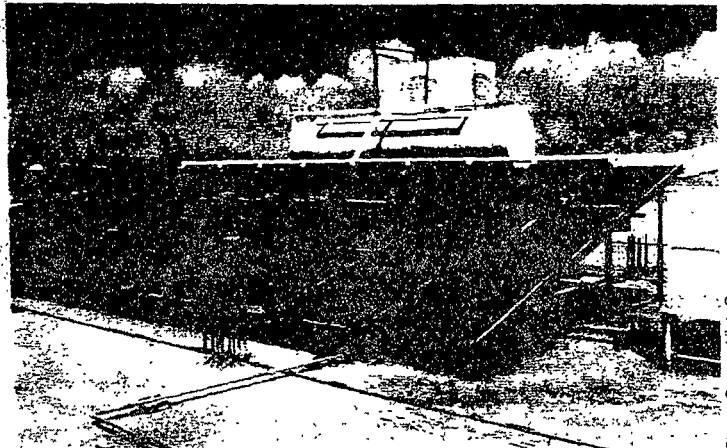
In 1985-6 the United Nations Development Programme (UNDP) and the Cyprus Ministry of Commerce and Industry (MCI) reviewed their programmes of collaboration. They decided that after some years of UNDP support for technical expertise in the MCI, there was a need for a more thorough reappraisal of industrial strategy. Cypriot manufacturing had performed remarkably well after the 1974 invasion, growing at 10 per cent annually until 1980, and then at 4 per cent annually between 1981 and 1985. But competition in the Middle-Eastern and European markets was growing and, perhaps more importantly, Cyprus joining the European Economic Community (EEC) meant that protective barriers against EEC products would have to be removed by 1992.

Rethinking the strategy

The portent for the future of the industrial sector therefore



Sharing the problems of arid lands: drinking-water is delivered by cart in Nicosia.



Exploiting solar energy to the full.

Photo: Cyprus High Commission

looked rather bleak, and so the UNDP and MCI commissioned the Institute of Development Studies at the University of Sussex to undertake a reappraisal of Cyprus's industrial strategy. The Industrial Strategy Team (comprising a combination of generalists and sectoral specialists) visited the island in early 1987 and recommended a fundamental change in industrial reorientation. It contrasted two alternative approaches to industry.

The first was based upon the principle of mass production, involving the large-scale production of standardized products which had underlain Cypriot government policy since the 1974 invasion. Competition in these sectors is based upon price and, clearly, keeping wages low is one of the most important policy considerations. Automation in large-scale firms was an important linchpin of strategy, so tax-breaks were given for public companies (which meant that family firms were neglected by comparison) and depreciation allowances on new capital equipment were high.

The alternative strategy favoured by the Industrial Strategy Team was that of flexible specialization. Based upon the experience of small Italian firms, this involves making well-designed products for clearly differentiated 'niche-markets', produced on a smaller scale and attuned to taking advantage flexibly of new market opportunities. The experience of Italian industry has suggested that small firms are better favoured in this framework, so that Cyprus could build upon its strong background of family firms. Moreover, by contrast with the mass-production strategy, the emphasis is less on seeing labour as a cost of production and more one of seeing it as a resource, which would enable Cyprus to build on its deep investment in training.

It can readily be seen that the issues raised are close to the interests of the AT movement. Small, flexible units have long been proposed, most notably by Fritz Schumacher. Seeing labour as a resource rather than a cost has also been a long-term concern of AT. Moreover, changing the emphasis from investment in expensive capital equipment to the upgrading of labour, echoes much of the discussion of AT in developing countries. Probably the major point of departure from some perspectives in the AT movement is that flexible specialization favours the production of higher-quality products rather than mass-produced items, aiming at consumers among the rich rather than the poor. Yet even this dilemma is not alien to the



Production should be flexible, aimed at the fast-changing international fashion market.

AT movement and few would object, for example, to small-scale lobster and shrimp production in the paddy fields of Bangladesh aimed at affluent consumers in the rich countries.

Improving the family firm

Of course the strategic reorientation suggested by the team has important implications for technology, and for this reason the United Nations Fund for Science and Technology for Development sponsored a second team from Sussex, focusing on technology policy. They visited the island one year later, in early 1988, and made a number of policy proposals which may be relevant to the development of AT in other countries.

To begin with, two illusions had to be dispelled. The first is that technological capability can be acquired by buying it in a once-and-for-all transaction: instead, it requires a continuous programme of effort. And, secondly, a single big-push to establish a large technological institute was unlikely to work in triggering national technological expertise in production — it was more likely to represent a ritualistic sop to the idea of technological development. Instead what was suggested was gradually to build up expertise across a wide spectrum of economic activity.

In order to facilitate this principle of organic growth, six dimensions of action at the level of the firm were identified. These were in relation to:

- Selecting technology.
- How technology can be transferred (ranging from direct foreign investment, through to licensing, the purchase of machinery, the purchase of know-how and the transfer of skills through the interchange of people).
- Learning to operate equipment at its designed capacity.
- Adapting technology to meet local conditions.
- Improving equipment beyond its designed limits.
- Generating new technologies.

Of course, while it is the objective of most firms and governments to move to generating technologies where the value added is highest, this is often much too ambitious. Instead, gains — especially in relation to appropriateness — can more readily be obtained by focusing on some of these less glamorous incremental dimensions of action, and especially by being more scientific in the choice of equipment.

Government support

In tackling this full range of objectives, the experience of many countries has shown that the government has an important role to play. This can be exercised in a number of ways, including:

- Collecting relevant specialized information.
- Disseminating this information to the productive sector.

Action & Reaction

This new column draws on letters to ITDG's Technical Enquiries Unit, and the replies. Bob Spencer asks you to write in with queries or information so that the initial reaction may start off a chain of information.

Soft soap

I have recently become involved with a group of people who are looking into the possibility of manufacturing soap as a small business. Although they are trying as far as possible to use locally available ingredients, it seems that one method which would prove most successful in manufacturing a marketable product calls for the use of tallow. Tallow is not available in Nevis, so I wonder if you know of any methods by which tallow can be made locally.

Ms A, Nevis, West Indies

Your chief problem will involve the supply of raw materials — a source of oil or fat and of alkali. Tallows are made from rendered animal fats, so unless you have a supply of animals, e.g., pigs, sheep, etc, and/or a local slaughterhouse, you will either have to import tallow or dispense with it. As you will see from the booklet, tallows are not essential for soap manufacture, though their inclusion assists in producing a hard soap with good lathering properties.

Given the location of Nevis, you could consider using coconut oil as a raw material. This will produce a rather soft soap, but if you used it in conjunction with tallow, to offset import costs, you could produce an acceptable hard soap. I would imagine you will have to import caustic soda. However, if Nevis has a small coconut oil factory as many Caribbean islands do, then they will almost certainly have a supply of caustic soda, as it is used in the coconut oil refining process.

As described in *Small-scale Soapmaking* (IT Publications, 1986), you could use potash as a source of alkali. Banana leaves are a particularly good source of potash. However, potash produces very soft soaps, so you would have to decide if you could market liquid soap locally.

The makings of a paint

We have a particular request regarding paint: some councils want to make up their own local oil paint but I can only find a recipe in a Victorian textbook. The materials mentioned are: white lead, red lead, boiled and raw linseed oil, turpentine, and driers. I assume cooking oil which is easily got can be substituted for linseed oil. What can be used for white lead? And what are 'driers'? Elsewhere they mention 'litharge or patent driers'.

I hope your organization can help, as a 5-litre tin of paint costs K450, i.e., a man's monthly salary.

Mr C, Kitwe, Zambia

I am afraid I do not have a formulation I can offer you but this is a subject of increasing interest which clearly needs some investigation. It might be possible to substitute other oils for the linseed oil but care would have to be taken to ensure that the substitute is a 'drying' oil, i.e., one which sets in contact with air. Sunflower oil is one such oil which might be available.

'Driers' are compounds which activate the oil to dry to a hard film more quickly and can be incorporated in the boiled oil. Just to add to the confusion, 'boiled' in this case is really a misnomer and seems to mean that the oil has been treated with a drier at an elevated temperature even though this might be done at only 20-30°C.

The common driers of former years were mainly lead compounds, of which litharge is one. White lead is very toxic and is to be avoided at all costs, although this was not appreciated until relatively recently.

Snails for a living

My source of income is picking snails in the bush for sale and I would have extra income if I could breed the snails instead. Kindly advise me on how to go about it.

Mr B, Calabar, Nigeria

I have been in touch with the Snail Centre in the UK to ask their advice on snail breeding. I was very surprised to discover that the snails farmed here are, in fact, West African snails. I was even more surprised to learn that a seminar on the breeding and farming of snails will be held, by the Snail Centre, in Nigeria during January 1989. You should write for full details to: The Snail Centre, Plas Newydd, 90-92 Dinorlh Road, Colwyn Bay, Clwdd LL28 4YH, United Kingdom, for the attention of Mr R. Groves.

Further letters should be addressed to Bob Spencer, c/o The Editor, 103-105 Southampton Row, London WC1B 4HH, UK.



Lace-making in Lefkara. Traditional high-quality products can be adapted for a wider international market.

- Developing a facility for strategic planning and forecasting.
- Introducing a clear-sighted approach to training.
- Possessing a system for monitoring and controlling the inflow of foreign technology.
- Introducing facilities for appropriate research and development.
- Providing common technological services for small firms.
- Providing resources to fund long-run technological development.
- Popularizing and encouraging appropriate science and technology amongst the population.
- Developing a system to maximize the domestic diffusion of imported equipment.

At the heart of this programme of technological improvement lay a series of interventions at the sectoral level, involving collaborations between firms and with the government. This would require particular initiatives in the garments, shoes, furniture, metal-working and food-processing sectors, which are the dominant areas of activity in Cypriot industry. These technological initiatives should be closely co-ordinated with marketing and finance and other areas of intervention suggested by the Industrial Strategy Team.

Mobilizing working groups

The Technology Strategy also addressed a number of issues relating to non-manufacturing sectors. Biotechnology appears to have a major role to play in developing ecologically sustainable agriculture. There is scope for better utilization of the island's water resources. In addition, energy conservation and the use of renewable energies are promising avenues for development. Finally, particularly in the context of Cyprus's joining the EEC and the development of its tourist industry, a policy towards environmental improvement is not merely a 'good thing' in itself, but may also have an economic pay-off.

The various sets of recommendations were accepted by the government and the private sector and both readily

committed themselves to the adoption of a strategy of flexible specialization and to the process of technological upgrading. Yet what was being proposed was a fundamental reorientation of thinking and action. Inevitably this would be disruptive of existing patterns of action and authority and, as in any change of direction, there would be parties that would lose out.

There are obviously a number of institutions which can be involved in implementing the proposed strategies. The principles adopted in these two reports are that:

- Civil servants with existing responsibilities cannot be expected to take on the task of strategic reorientation well. Therefore a cadre of four to six new posts should be established within a secretariat. They would work to private sector hours (9 a.m.-5 p.m.) rather than civil service hours (7 a.m.-2 p.m.).
- The secretariat should be small and its primary task should be to formulate strategy (rather than detailed policy) and advise the Council of Ministers on this.
- Its remit should largely be implemented through the mobilization of working groups for action. Thus, for example, a working group would be established for the garments industry, involving representatives from the private sector, the civil service and consultants. Broad guidelines would be given by the secretariat, who would monitor progress and results. Similar working groups would be established for other sectors (such as shoes and furniture) and other problem areas (e.g. utilizing patent data-banks to obtain data on how to produce certain products).
- The board of the secretariat should contain representatives from the government, the private sector, the trade union and consumer groups.

Of course, any team of outside 'experts' can only ever suggest general principles of action. Somehow these have to be fashioned to meet the demands of *realpolitik* and this requires participation by nationals drawn from both the private sector and government. At all stages, therefore, the external advisers aimed to have discussions with their counterparts as much as possible and to fuse their efforts into one. So although it is a bit too soon to see what will be the precise institutional format for implementing these sets of policies, it is already clear that they will be rather different from what was proposed in the Industrial and Technology Strategies. Indeed, this is as it should be. For there is one lesson that can be learnt from the history of policy advice in the Third World, it is that uncritical implementation of recommendations — however good they might be — is always a token gesture and is merely a substitute for real action. ●

Dr Raphael Kaplinsky is a Fellow of the Institute for Development Studies, University of Sussex, Brighton, BN1 9RE, UK.



Mass production in a metal-casting factory: the alternative strategy

The fine art of consuming

BY COLETTE IOANNIDES

RECENTLY, Drew Smith, Editor of Good Food Guide (UK) paid a visit to Cyprus where a feasibility study has been done by the Cyprus Development Bank on producing a Cyprus Good Food Guide.

Sean Finn, the UNDP's (United Nations Development Program) witty and charming Resident Representative in Cyprus chaired the meeting. After which he remarked:

"We brought Mr. Smith here to strike up a possible cohabitation arrangement with the Cyprus Consumers' Association. Thus the UNDP acted, in effect, as a matchmaker. The product of the marriage should be the emergence of a Cyprus Good Food Guide."

It makes a great deal of sense. Our island is rapidly losing everything that made it unique in the first place, something that Lawrence Durrell noticed when he shoved off; already the soft drinks signs were rising on virgin landscapes. A lot more has been on our sweet soil since then, a lot that was beautiful has been wiped off it.

One of the things most visitors enjoyed was the abundance of fresh food. Many restaurateurs actually went to market to select their own foodstuffs, not trusting a middle man such was their pride in what they offered their paying guests. Today, sadly that is not always the case.

Visitors complain of being overcharged for poor quality. CTO moans about 'fish and chip' tourists and longs for the champagne element. The 'fish and chip' tourist contributes a

great deal to our healthy little economy, the least we can do is offer him/her dishes that are better to wean him/her off the humble staple of the British diet while they are here.

Perhaps they prefer to stick to fish and chips because there's not much anybody can do to make it worse. Many delicious local dishes have become pale shades of their former succulent selves through bad cooking and worse, bad ingredients, sloppy service and over charging.

In fact, for many, the joy has gone out of eating out.

Mr. Smith, describing himself modestly as a 'simple writer of guide books' said:

"In Cyprus in the last 40 years, we have seen the emergence of more restaurants per head of population than perhaps anywhere else in the world."

All the more reason why Cyprus needs a Good Food Guide.

Sean Finn, who is no stranger on our shores has a great deal of affection for this little island and has worked tirelessly for the UNDP here. The UNDP has laid the groundwork, instinctively well for many projects that have since taken off very successfully, trusting the islanders to 'take the bull by the horns' and get on with it, the Good Food Guide could be another such helpful stroke which we should grasp by the cover as it can only offer good, honest advice to our advantage.

Mr. Smith continued: The Good Food Guide is older than the Consumers' Association but the principles are the same - to give people in street an independent voice in the

market place. He stressed the importance of that independence: "We accept no gifts, no advertising, no commercial links with any company that might prejudice our judgement now or in the future."

Secondly, as a research organisation it has fought for better standards and always has facts to back up any argument presented. It is a campaigning organisation which has fought for no smoking areas, more use of fresh produce, better training for waiters and for better service all round.

As tastes in food varies from person to person, so does the opinion of who knows best when it comes to saying what is best for the consumer. Companies who produce foodstuffs have one opinion, governments have another it can all become extremely confusing, as Mr. Smith pointed out:

"The consumer is bombarded with foods filled with new additives. One country will ban them another will approve them. One day he/she is told chemicals will help the farmer, the next day we discover the potatoes (to give an example) not only have no taste but may have cancer-giving properties. One expert says: 'Peel your potatoes, there may be chemicals on the skins.' Another will say, 'Don't peel them, all the goodness and vitamins are in the peels!'"

These foods travel the world and small producers of high quality foodstuffs working at a local level may find a market swamped with foreign (and at times inferior) goods against which they cannot compete.

Multinational marketing operations, Mr. Smith said, is

one of the greatest destabilizing effects of the late 20th century.

He sees the restaurant kitchen as one of the lines of defence. He sees the restaurateur as a father figure of local food economy. It is he who purchases food in bulk, the bulk of his purchases should be tagged with a "small is beautiful" label. Here, the restaurateur can help the small village supplier who can provide fresh eggs, meat, cheese, herbs or bread.

How many readers can remember seeing a village baker bringing in his loaves to a small restaurant? How much of that do we see today? Many old traditions are dying out in villages that could keep not only the cottage industry alive but Cyprus' reputation for good food. How many readers will look at the list above and sigh 'There was a time when we could take all that for granted!'"

Not any more. A Good Food Guide can be just the right kind of lever to exert pressure to improve standards.

The rewards are obvious.

Mr. Smith said: "In Cyprus, the revenue from people eating out is expected to rise from £54 million in 1986 to nearly £100 million by 1991."

The restaurant is a key meeting place for business and pleasure.

Why, Mr. Smith asked, is French food so famous, so loved the world over?

Mainly because the French take their food seriously. True, they have good chefs, but they know the value of good produce as well. On top of that they take pride in the presentation of their cuisine, its old tradition of high quality.

Cypriots, he added have been cooking dishes that have been family tested for hundreds of years, and Cyprus has the climate to produce such good foodstuffs.

Flexible and intelligent business management of home food economy is the key. Why aren't we exporting at least by word of mouth, just how good our food can be?

He said that real value for the consumer and also for food economy, is a genuine choice, different breads baked by different bakers, different olive oils from different growers.

In variety the idea of quality is born. Being able to eat the same kind of international meal all over the world may be convenient, but when international fare figures largely on a local menu over local fare, something has gone wrong.

Mr. Smith said in Nicosia he was delighted to have been able to sample 'Nicosian' food at every meal.

A Good Food Guide can only strengthen and encourage our fine traditions of a good food loving nation. The old advice of eating where you see locals eat still stands.

We now have Italian, Chinese, etc., but don't let the take over from Cypriot for the foreigner who visits our shores.

Sean Finn and Adele Kafah of the UNDP and Michal Erotocretus and Panos Koutouris have initiated the first step towards a Cyprus Good Food Guide. There is need for a Gastronomes Anonymous, the Consumers has a voice and hopefully can express its opinions in print. Very soon.

Moves towards the technological era

PERICLES SOLOMIDES

AN "Industrial Restructuring Council" will soon be set up with a view to assisting the industry to adapt itself to the new requirements of the technological era.

The Minister of Commerce and Industry Mr. Takis Nemitas made the announcement during his address at the annual general meeting of the Employers and Industrialists Federation last Friday and said this was in line with recommendations by foreign experts, and fitted with studies by the UN Development Programme (UNDP).

Mr. Nemitas said the Customs Union and the Single European Market of 1992 offered new advantages and new opportunities requiring action without delay.

"Our industry is at a crucial stage of restructuring adaptations at the same time the Customs Union Agreement and the new technological de-

velopments, in conjunction with the complex market interactions are creating intense problems and pressures", he said.

The objective of the government and of the business world must be the streamlining of existing units with the utilisation of the potential currently provided by new technology for the improvement of methods of production and management and for quality control and the creation of new specialised industries of high technology, he added.

To this end the government, within the context of the fiveyear Development plan (1989/1993) is considering a number of measures, of an institutional and financial nature, he said.

The Minister referred to the Ministry's "liberalisation" programme which is already evident in the abolition of import licences and other restrictions on the importation of goods. He announced that a "package" of measures are

being considered for reorganisation of production, export promotion, improvement of the industrial environment, increased investment and enhancement of industrial infrastructure.

Mr. Nemitas referred to the visits of Cypriot industrialists to Italy for a first hand account of changes in the clothing and furniture industries and said that similar visits are planned as regards the food and footwear industries.

These measures were taken after recommendations by experts whose services were secured through the UNDP, the Minister said and went on to add that experts have been invited to make recommendations about restructuring of the tax incentives and development of the industrial plan.

Within the framework of the restructuring programme an Industrial Restructuring Council is to be set up soon in which the private sector is expected to play a most important role, Mr. Nemitas said.

PRICE 95c

SUCCESS

THE BUSINESS AND MANAGEMENT MAGAZINE OF CYPRUS

SEPTEMBER 1988



EXECUTIVE LIFE

Burnout has no precise medical definition, but the commonly accepted symptoms include fatigue, low morale, absenteeism, and drug or alcohol abuse.

CYPRUS INDUSTRIAL STRATEGY

NEED FOR COOPERATION AND SPECIALIZATION

Professor Robin Murray talks to Tasos Anastasiades



The Planning Bureau in cooperation with the Ministry of Commerce and Industry a few years ago suggested that UNIDO, which is the specialised Organization of the United Nations for manufacturing, may be asked to help Cyprus to improve our industrial production. As a result of this suggestion a group of 8 experts headed by Prof. Robin Murray came to Cyprus many times in the last two years. In 1987 they came four times, in January, March, May and June. In January 1986 they came to Cyprus again to submit recommendations on the Cyprus Industrial Strategy.

This group of experts submitted a lengthy Report on the Cyprus Industrial Strategy. The basic essence of the recommendations is that Cyprus industry should introduce measures towards flexible specialization rather than volume production. This involves indentifying market niches, and putting a prime emphasis on design quality, reliability and a just-in-time system of production. At the same time the Employers Organization and the Trade Unions should agree to adopt a programme for the provision of common services.

Last June Prof. Murray came to Cyprus again, this time alone to evaluate the developments since the group of experts were here last January. We had the chance to meet with Prof. Murray who gave with great pleasure the following interview to us:

Q: Mr Murray we welcome you

back to Cyprus and we would like to ask you to tell us in brief the purpose of your visit.

A: I came back to Cyprus 6 months after our last mission in January. This is part of the long-term programme of implementation of our recommendations. Since then there have been some positive developments. Everybody interested in manufacturing is talking about the Cyprus Industrial Strategy including the President of the Republic Mr George Vassiliou, the Cyprus Chamber of Commerce and the Employers and Industrialists Federation. Now instead of talking of increasing productivity in abstract, cost cutting, and enlarging the companies now they are talking about upgrading the products, quality control and niche marketing.

Interested parties are also talking about the need for better design and the need for cooperation. With regard to cooperation I am particularly pleased. There is now emphasis on the need for cooperation and specialization, that is flexible specialization. For the first time that I have been in Cyprus I have found out that people do not feel an inferiority complex because of the small size of Cypriot industries.

The experience of Greece

I have recently read a study on the problems of Greek industrialization since Greece became a full member of the EEC in January 1981. What is now happening in Greece is similar to what we forecast would have happened here

SUCCESS SEPTEMBER 1988

By Tasos Anastasiades

if we do not take the measures we recommended. The Greek furniture industry has been more adversely affected and there has been a move in Greece to cost cutting; but this led to the downgrading of the quality of the products. The ruinous competition between the firms has led to many bankruptcies. Many firms have tried to reduce cost by paying lower wages through domestic outwork. But when you pay very low wages you do not get the highly skilled workers and thus the quality of the products is downgraded.

The second adverse development in Greece is sub-contracting to European firms. This is something that some Cypriot firms have been doing. The designs come from Europe and the firm in Cyprus or Greece acts as a poor sub-contractor. In the case of Greece, German firms are using Greek firms for subcontracting and as a source of cheap labour. But this development does not offer a long-term hope. The Greek firms which adopted the recommendations we made for Cyprus have been able to survive and to successfully face the European competition. The consortia cooperation which we are recommending here has not been followed in Greece to face European competition.

Developments in Cyprus

As I stated above I have been impressed by what is happening in Cyprus and I appreciated what the President has stated at the International Fair opening and at the Chamber of Commerce Annual Meeting. People speak in favour of the recommendations for the new industrial strategy but the government has not moved fast enough to implement some of the recommendations. From the discussions I have had this week, however, I believe that measures will soon be taken to set up the Central Strategic Planning Council. I believe now that there is a basis for setting up this body which should be more flexible and more active than government departments, because it has to work more quickly and work more hours than government services and will be relatively independent. It has to work very quickly to implement and take action on various topics so as to finish a lot of work until 1992 when the common market will be completed.

Q: Who do you think must be the members of this Strategic Planning Council?

SUCCESS SEPTEMBER 1988



Professor Robin Murray

A: I do not know what the government thinks but I believe it should be composed by all groups who are affected by the new strategy. This includes practising industrialists, the Trade Unions, the Export Promotion Council and the government departments. I also suggested that the Cyprus Consumers Association should also be a member. Its contribution should be an improvement of the quality of the products. The consumer is a key monitor of the quality. So I believe now that not only the Council will be set up soon, but also its support units. We also have suggested that all Ministries should have their own Strategic Planning Units and we have been discussing ways in which these units should be strengthened. The government should not be afraid to make mistakes provided the organization which is going to be set up is flexible enough to be adjusted according to the experience. If something goes wrong there must be a chance to change it. In the same way that a firm may enter a certain industry and then if it does not make profits it goes out, the government should also set up organizations which may be amended or even dissolved if they did not succeed. For example the Export Promotion Council has not yet been set up. It should be set up and if it does not succeed it may be closed down.

Q: Do you think Mr Murray that a new industrial bank should be set up or, given that the Cyprus Development Bank (CDB) has the basic infrastructure and experience, it should rather be expanded?

A: All the discussions now are about the expanding of the CDB and I am glad

about that. But its capacity has to be expanded.

Another development for which I am glad is that the Ministry of Finance has set up an inter-departmental committee to examine the existing tax incentives, to amend them and shift the incentives from the hardware to the software.

Q: Mr Murray we would like now to request you to tell us whether, besides the above positive developments, there have been any undesirable ones.

A: There are certain problems which have to be faced out in the second half of this year. The first is the controversy about the Export Promotion Council. The money needed for this Council, as the President himself said, is very little. On the other hand the need is very great. The time taken to set it up has been even greater. The Council should be set up as soon as possible and should be set up in such a way that it will be easy to be closed down if it does not work. Within 3 to 5 years there should be an assessment and if it does not work efficiently and it is not worth the money spent on it, it should be possible to close it down. That is the time when the industrialists should start opposing it, not now. But the Council should be set up immediately because every day it does not work the Cyprus industry loses. I am really sorry that the Export Promotion Council which should have been the first to be implemented has been delayed. The view of some industrialists about this Council is very short-sighted.

Competition instead of cooperation

The second problem which worries me is that in both the private and the public sector there must be co-operation. But if we take the case of the Cyprus Chamber of Commerce and Industry and the Employers Federation they are competing instead of co-operating, sometimes in the negative way. Because of this rivalry between these two bodies firms in the private sector are competing in a negative way also. The two organizations should decide to get together and to cooperate. This is because it is an unproductive rivalry. If there is to be competition it should be competition of a productive nature, that is who is going to set up more consortia. The heads of these two organizations should get together and declare a moratorium of negative rivalry.

The government departments also have their own unproductive rivalry. This includes not only the departments but also some of the organizations associated with the departments. So the government has to set up coordinating institutions between the government departments which will have a synthetic forward movement, that can bring everyone together in a team. But this has not yet happened.

Also the civil servants trade unions should co-operate in making the government service more flexible. They have security of jobs which I fully support, but there must be much greater flexibility. Services which do not serve any more a useful need should be run down and move on to something else. So the Trade Unions should co-operate with the government to close down services which they no more serve a useful purpose. If a government service is to survive it must be productive and innovative. The civil servants trade unions have a particular responsibility to help in this respect. So even government departments should introduce flexible specialization and learn to cooperate between them. They should even

introduce common services between them.

The third problem that I would like to mention is finance. I hope that the third financial protocol with the EEC will produce enough money to finance the changes we are suggesting. But if the money is not enough then the government should try to raise the money needed. Some of it will have to be raised from the industry but some of it should come from the government because it affects the whole society.

With regard to the inadequate supply of labour one measure which has been suggested is the importation of workers from abroad. Personally I think that this is not an advisable step. One solution lies in solving the problems that women have, like more child care and kindergartens, nurseries etc. It may also be necessary to provide a better public transport and even to subsidize bus fares to get more workers, especially female workers, from rural areas.

Also to save scarce labour, tourism should stop expanding so fast. Cyprus should concentrate more on quality tourism. The quality of labour should be improved and the quality of

vacations should be upgraded, activity related tourism introduced etc. So in the same way that we recommend upgrading your products in manufacturing you should also upgrade the quality of your tourism.

Q: But don't you think Mr Murray that the expansion of tourism also helps in expanding manufacturing, because it creates demand for manufactured products?

A: Yes I think so, provided it is properly coordinated and that is one of our suggestions. There must be much more co-operation between hotels and manufacturing firms.

One last point I would like to make is that the good performance of the economy in 1987 and 1988 should not lead to the disappearing of the sense of urgency that we felt 18 months ago. This is because tariffs are going down and competition is increasing. So we need to introduce the new industrial strategic and everyone should realise that the collective interest is much more important than the private interest. This is because the pursuit of the personal interest depends to a large extent on the promotion of the public interest.



ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

ΕΙΔΗΣΕΙΣ • ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ • ΣΧΟΛΙΑ

Γράφει
ο Οικονομολόγος
ΤΑΣΟΣ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ
M.A., B.Sc. (ECON)

Πρέπει να παράγονται εμπορεύματα ψηλής τεχνολογίας και καλού γούστου

Σε συνέντευξη του προς το περιοδικό «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΥ-ΠΡΟΣ», ο καθηγητής Robin Murray του Πανεπιστημίου Sussex, ο οποίος ήλθε στην Κύπρο επικεφαλής ομάδας από 8 εμπειρογνώμονες, με τεχνική βοήθεια από τα Ηνωμένα Έθνη, και ειδικά της UNIDO, αναφέρει πως μερικές βιομηχανίες μας θα αντιμετωπίσουν προβλήματα από τη Σύνδεση μας σε Τελωνιακή Ένωση με την ΕΟΚ. Οι εμπειρογνώμονες αυτοί υπέβαλαν έκθεση σχετικά με τις βιομηχανίες επίπλων, υπόδησης, ένδυσης, επεξεργασίας τροφίμων και ποτών και μεταλλικών

Ο κ. Murray αναφέρει πως, αντίθετα από ότι γενικά πιστεύεται, ότι το μικρό μέγεθος της Κυπριακής αγοράς και της οικονομίας της Κύπρου αποτελεί σοβαρό πρόβλημα στην ανάπτυξη της βιομηχανίας, οι εμπειρογνώμονες της Ομάδας του πιστεύουν πως το πρόβλημα δεν είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων αλλά το ότι παράγονται εμπορεύματα που δεν είναι ψηλής τεχνολογίας, καλού γούστου και ωραίου σχεδίου. Μέχρι τώρα ανέφερε ο κ. Murray η έμφαση και τα φορολογικά κίνητρα παρέχονται για τη συγχώνευση επιχειρήσεων για να έχουμε μεγάλες επιχειρήσεις.

Αλλά ο κ. Murray αναφέρει την περίπτωση της Ιταλίας και ορισμένων άλλων χωρών που πέτυχαν

εξαιρετικά αποτελέσματα στο βιομηχανικό τομέα χωρίς να χρειαστεί οι επιχειρήσεις να έχουν μεγάλο μέγεθος. Για παράδειγμα αναφέρθηκε πως στη βιομηχανία υπόδησης στην Ιταλία ο μέσος αριθμός εργατών στα εργοστάσια παραγωγής υποδημάτων είναι 17 και μάλιστα ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν είχαν περιληφθεί στον υπολογισμό του νέου αυτού όρου. Στη Βρετανία ο μέσος αριθμός στα εργοστάσια παραγωγής υποδημάτων είναι 110 και ενώ η Βρετανία χάνει, η Ιταλία κερδίζει. Στην περίπτωση της βιομηχανίας επίπλων ο μέσος αριθμός εργατών στην Ιταλία είναι 5.7 πρόσωπα ενώ στη βιομηχανία ένδυσης ο μέσος αριθμός εργατών 5.5 πρόσωπα. Αυ-

τό είναι μια τρανή απόδειξη αναφέρει ο κ. Murray εναντίον της φιλοσοφίας και των ιδεών εκείνων που υποστηρίζουν τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων ως λύσεις του προβλήματος.

ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

Ο κ. Murray αναφέρει πως στην Ιταλία τα περισσότερα εμπορεύματα παράγονται όχι σε μεγάλες πόλεις αλλά σε μικρές, όπως στην Πάφο. Οι επιχειρήσεις παραμένουν μικρές και ανεξάρτητες αλλά ταυτόχρονα συνεργάζονται σε μεγάλο βαθμό και ειδικεύονται. Έτσι σε μια μικρή επιχείρηση που διευθύνεται από τους ιδιοκτήτες υπάρχει περισσότερη ζωντάνια και ενδιαφέρον

ειδών. Τα προϊόντα αυτά αποτελούν τα 78% της προστιθέμενης αξίας στη βιομηχανία.

Αλλά ο κ. Murray αναφέρει πως υπάρχει μεγάλη ελπίδα για τις βιομηχανίες αυτές όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν αν ακολουθηθεί νέα στρατηγική. Στο μεταξύ υπάρχουν 10 χρόνια μέχρις ότου καταργηθούν οι εισαγωγικοί δασμοί πάνω σε εισαγωγές παρόμοιων προϊόντων από την ΕΟΚ και έτσι παρέχεται αρκετός χρόνος για να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα.

για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ταυτόχρονα όμως με τη συνεργασία που γίνεται η κάθε μικρή επιχείρηση ειδικεύεται σε ένα είδος. Για παράδειγμα στα έπιπλα ένα είδος επίπλου μπορεί να το παράξει μια επιχείρηση και άλλο είδος επίπλου άλλη επιχείρηση.



Ο κ. Robin Murray

βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Στην Κύπρο υπάρχει η περίπτωση της εταιρείας A to Z που έχει συσταθεί και με την εισήγηση της Ομάδας αυτής των εμπειρογνωμόνων των Ηνωμένων Εθνών. Παράλληλα και λόγω της ειδικευσης κάθε εταιρείας και των ιδίων των εργατών παράγονται εμπορεύματα ψηλής τεχνολογίας, ψηλής ποιότητας και καλού γούστου. Με τον τρόπο αυτό παράγονται εκείνα τα εμπορεύματα που οι ίδιοι αγοραστές επιθυμούν να αγοράσουν και έχουν παραγγείλει. Έτσι αντί να παράγονται μεγάλες ποσότητες αγαθών και να προσπαθούν οι παραγωγοί να τα πουλήσουν πολλές φορές με μεγάλα έξοδα διαφημίσεων και με εκπτώσεις, παράγονται οι ποσότητες για τις οποίες υπάρχουν οι παραγγελίες και στις ποιότητες που οι αγοραστές επιθυμούν.

Στην Ιταλία η συνεργασία που έχουν αυτές οι επιχειρήσεις, οδηγούν σε βιομηχανικά κονσόρτια. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν κοινές υπηρεσίες που θα ήταν πολύ δαπανηρές αν η κάθε επιχείρηση είχε τη δική της. Για παράδειγμα έχουν σύστημα σχεδιασμού με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, κοινά συστήματα εμπορίας στο εξωτερικό και ντόπια, κοινούς οικονομικούς συμβούλους, κοινούς σχεδιαστές, κοινές αγορές πρώτων υλών σε μεγάλες ποσότητες που τις παίρνουν σε καλύτερες τιμές κλπ.

Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Μετά από τα βιομηχανικά κονσόρτια, που είναι ευθύνη των εργοδοτών, ερχόμαστε στον τραπεζικό τομέα. Ο ρόλος των τραπεζών αναφέρει ο κ. Murray θα πρέπει να μην είναι παθητικός, δηλαδή απλώς να παραχωρούν δάνεια και να κοιτάζουν την ασφάλεια του δανείου. Είναι συμβουλευσιμο στα αρχικά στάδια να είναι σε θέση να συμβουλευθούν, τους βιομηχάνους, να τους παρέχουν οποιεσδήποτε συμβουλές να μπορούν να παρέχουν συμβουλές πάνω στη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί, την ποιότητα της διεύθυνσης που έχει η επιχείρηση κλπ.

Η Τράπεζα Αναπτύξεως θα πρέπει να ανασυγκροτηθεί έτσι που να είναι σε θέση να βοηθά τις επιχειρήσεις όπως έχει πράξει στην περίπτωση της εταιρείας A to Z. Θα πρέπει η Τράπεζα Αναπτύξεως να καταστεί τράπεζα στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση των εμπορικών τραπεζών θα ήταν σκόπιμο να διαθέτουν μερικούς από τους χρηματοδοτικούς πόρους τους για το σκοπό αυτό και ίσως να ήταν σκόπιμο να δημιουργήσουν ένα κοινό Οργανισμό, ένα κονσόρτιο τραπεζών, για το σκοπό αυτό. Αυτή θα είναι μια Βιομηχανική Τράπεζα που θα παίρνει πόρους από όλες τις εμπορικές τράπεζες για τη χρηματοδότηση των

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο κ. Murray ανέφερε πως στην κυβέρνηση δεν υπάρχει στρατηγική δυναμικότητα σε κανένα Υπουργείο και ούτε στην κυβέρνηση σε σύνολο. Με την έννοια δυναμικότητα στρατηγικής ο κ. Murray εννοεί ότι πρέπει η Κύπρος να γνωρίζει τι κάνει ο εχθρός της όσον αφορά τον οικονομικό τομέα και να έχει αρκετή πληροφόρηση για να μπορεί να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά.

Στην Κύπρο υπάρχει ένα πολύ αδύνατο και σχεδόν ανύπαρκτο σύστημα πληροφόρησης. Θα πρέπει να υπάρχουν όλες οι λεπτομέρειες τι κάνουν οι οικονομικοί μας ανταγωνιστές. Τώρα οι ανώτεροι υπάλληλοι στα Υπουργεία καταπίνουν με θέματα ρουτίνας αντί με θέματα στρατηγικής για το μακροπρόθεσμο. Έτσι η Ομάδα του κ. Murray έχει εισηγηθεί πως πρέπει να συσταθεί ένα στρατηγικό Σώμα που να καταπίνεται με μακροπρόθεσμα θέματα, σχεδιασμό και θέματα πληροφόρησης. Το σώμα αυτό θα είναι μικρό και ευέλικτο και θα μπορεί να αναθέτει ειδικές μελέτες σε Επιτροπές από διάφορους ειδικούς που θα αντιπροσωπεύουν τις Οργανώσεις, τα Υπουργεία κλπ.

Στις Επιτροπές αυτές θα υπάρχει μεγάλη συνεισφορά από τους ιδιωτικούς οργανισμούς και από ειδικούς του ιδιωτικού τομέα. Το Σώμα αυτό θα πρέπει να υποβάλλει τις εκθέσεις του τελικά σε κάποιο είδος Συμβουλίου που θα αποτελείται από την κυβέρνηση, τους εργοδότες και τις συντεχνίες.

Η ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

Η Ομάδα του κ. Murray έχει εισηγηθεί την εισαγωγή μαθημάτων αναφορικά με σχέδιο και τέχνη στις μεγάλες τάξεις της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και γενικά να καταβληθούν προσπάθειες να εξυψωθεί το επίπεδο των Κυπρίων όσον αφορά την τέχνη, το καλό σχέδιο και το ωραίο γούστο. Έτσι με το να ζητά ο κόσμος και να επιμένει να παίρνει εμπορεύματα ωραίου γούστου και καλού σχεδίου οι βιομηχανοί μας θα ανταποκριθούν και θα αναγκαστούν να παράγουν τα ψηλής ποιότητας και καλού γούστου εμπορεύματα που θα μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά όχι μόνο τα εισαγόμενα αλλά και στις ξένες αγορές. Αυτό είναι που υπάρχει στην Ιταλία δηλαδή ψηλό επίπεδο γούστου μεταξύ του λαού.

A Turning Point for Cyprus

President George Vassiliou has repeatedly criticized the economic performance of the previous government. Nevertheless he does not expect the economy to do as well in 1988 as it did last year. The government's Planning Bureau says the economic growth rate will drop from 7.2 percent last year to about 4-4.5 percent in 1988.

Finance Minister George Syrimis does not seem to be alarmed. In a recent interview in his Nicosia office he said last year's "exceptional performance" of the economy was due to "favorable developments of a temporary nature and not the result of any substantial structural developments."

He believes structural problems have been created by the predominance of small, labor-intensive, low-technology enterprises. As a result, major changes have to be made under pressure from the EEC and the world of high technology.

The new government's aim is to make urgent structural changes even if the short term consequence is that it will be unable to reduce Cyprus' budget deficit (CyP 166 or 8.7 percent of GDP in 1987) and its dependence on foreign borrowing (CyP 649 million in 1987). A radical overhaul of the tax system, a restructuring of the island's industrial base and a greater emphasis on the services industry are the main priorities.

Examining the tax system means looking at the whole spectrum of economic life, and Minister Syrimis emphasises: "We are now considering very radical measures for amending our whole tax structure, including lower income tax rates and incentives for high technology and export oriented businesses."



Minister of Finance George Syrimis.

As far as industry is concerned the Cyprus government will largely follow guidelines set out in a Sussex University report, published before the elections. It warned of major problems for Cyprus industry under pressure of its recently signed Customs Union agreement with the European Community and recommends concentration on developing industrial software rather than hardware, incentives for marketing and design rather than machines and buildings.

Finance Minister Syrimis agrees that with the challenge from Europe and high-tech industry economic development in Cyprus has reached a turning point and changes have to be made.

An aide added: "We are thinking in terms of the Italian model rather than the Korean and the Taiwanese. That means flexible specialization where you create for a high quality market like Europe: the Benetton approach. We will not compete in terms of low wages but in terms of quality and high-tech products."

It is expected that some of the funds for the restructuring of Cypriot industry will be made available through the Third Financial Protocol of the EEC. How soon results will be seen is not clear: "Once we set up the infrastructure it depends on how the private sector responds."

The Finance Minister says the reduction of tariffs agreed under the Customs Union treaty with the EC will cost the country CyP 4.5-5 million this year and CyP 6 million each year for the next nine years. However he expects to cover this loss by introducing Value Added Tax (VAT) in early 1990, despite wide opposition.

VAT is not popular because it is a tax on expenditure and affects all classes. But the Minister believes the effects will be softened by measures he announced in early May to radically lower the tax burden for lower income groups. In the future, across the board income tax cuts will be made. Part of the loss of income, the government believes, will be covered because, under the new simplified system, tax evasion will be reduced.

Cyprus has a high international credit rating and enjoys a high standard of living compared to other developing countries. Per capita income exceeded USD 6,800 at the end of 1987. Despite a three percent drop economic growth will still stand at a respectable 4-4.5 percent in 1988. Tourism, the main foreign exchange earner, will continue to grow, albeit at a lower rate. According to the Ministry of Finance the outstanding performance of the tourism industry enabled the country to keep its debt service payments relatively low (a ratio of 13 percent) and is the main reason why Cyprus maintains a high international credit rating despite its large foreign debt (CyP 649 million in 1987). ■