

ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

Τόμος XIV

Τεύχος 1

Ιανουάριος - Ιούνιος 2002

ARCHIVES OF ECONOMIC HISTORY

Volume XIV

No 1

January - June 2002

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ - CONTENTS

| | |
|--|-----|
| L.A. DUHS - IRMA ALONSO : Transitional problems in small Pacific and Caribbean Island States | 9 |
| AN. PANAGOPOULOS : A comparative analysis of the development of tourism in Ionian Islands and the rest of Greece (1900-1999)..... | 39 |
| G. VLACHOS : Kyoto Protocol: Significance, implications and specified policies concerning the merchant marine sectors..... | 55 |
| G. HALKOS - D. SALAMOURIS : Performance assessment of the hellenic banking sector: a non-parametric analysis | 69 |
| F. VOULGARI : Size and financial performance in the Greek manufacturing sector | 99 |
| G. PAPANIKOLAOU - AP. KIOHOS - EV. THEODORATOS : Strategic alliances: the most popular strategies for enhancing the global competitiveness of firms..... | 119 |
| D. MAVRIDIS : Performance characteristics of Greek listed corporates on Athens Stock Exchange Market..... | 137 |
| TH. PAPAELIAS - V. PANAGOY : Theories of the rent of land during the period 1600-1820..... | 159 |
| G. PAPANIKOLAOU - EV. THEODORATOS : The strategic role of human resource management in international companies | 171 |
| P. KYRIAZOPOULOS : Creating an electronic commerce marketing strategy, for small and medium size firms with particularization to industrial firms..... | 193 |

| | |
|--|-----|
| AN. ΝΤΑΝΟΣ - Κ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ : Το περί εσόδων δημοσιονομικό πρότυπο του Ξενοφώντα ως μια απάντηση στις αιτιάσεις για την αρχαία ελληνική οικονομική σκέψη Xenophon's economic model of revenues as an answer to the criticism of Ancient Greek Economic Thought | 213 |
| ST. DRAKOPOULOS : Homo Oeconomicus and Homo Politicus in ecological economics | 229 |
| ΣΤ. ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ - Μ. ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ : Θεσμοθετημένα όργανα τουριστικής διοίκησης και πολιτικής: Συγκριτική μελέτη Γαλλίας-Ελλάδας Tourism policy and administrative structures: Comparative study between France and Greece | 249 |
| ΚΑΛ. ΤΖΟΥΑΝΑΚΗ - Γ. ΧΕΙΛΑΣ - Γ. ΘΑΝΟΣ : Κριτική προσέγγιση της αναπτυξιακής διάστασης του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων μέσα από δύο σημαντικά νομοθετήματα της ελληνικής πολιτικής επενδυτικών κινήτρων (Νόμοι 1262/82 και 1892/90) A Critical Approach to the Development Dimension of Legal Entities' Income Tax Through Two Important Law of the Greek Investment Incentives Policy (Laws 1262/1982 and 1892/1990) | 277 |
| Κ. ΤΡΑΧΑΝΑΣ : Η συνεργασία και η ανάληψη του management της Ελαΐς από την Unilever The cooperation and the undertaking of Elais management by Unilever..... | 307 |
| OBITUARY | 343 |
| BIBΛΙΟΚΡΙΣΙΑΙ - BOOK REVIEWS..... | 347 |
| ΛΗΦΘΕΝΤΑ ΒΙΒΛΙΑ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ BOOKS, MAGAZINES AND ARTICLES RECEIVED | 349 |

ΑΘΗΝΑΙ - ATHENS, 2002

Μέλη Συμβουλευτικής Επιτροπής - Associate Editors

- Anna Pellanda (Italy)
- A. Montesano (Italy)
- G. Viaggi (Italy)
- P. Barucci (Italy)
- R. Coppi (Italy)
- A. Rugina (USA)
- J. Tarascio (USA)
- Ingrid Rima (USA)
- K. Thanawala (USA)
- E. Ortiz (Mexico)
- O. Popescu (Argentina)
- H. Jenkis (Germany)
- U. Witt (Germany)
- A.R. Leen (Netherlands)
- F. Condis y Troiano (Belgium)
- Thierry Levy (France)
- B. Yamey (England)
- Sheila Dow (England)
- B. Pettman (England)
- E. Fullbrook (England)
- I. Cristescu (Romania)
- R. Petridis (Australia)
- T. Riha (Australia)
- P.J. Gandhi (India)
- P. Gemtos (Greece)
- P. Kiochos (Greece)

TRANSITIONAL PROBLEMS IN SMALL PACIFIC AND CARIBBEAN ISLAND STATES

L.A. DUHS

University of Queensland

IRMA ALONSO

Florida International University

1. Introduction

Common characteristics of small states include isolation, openness, vulnerability (both to natural disasters and to fluctuations in world markets), undiversified economies, poverty, and limited capacity. On the Commonwealth vulnerability index 26 of the 28 most vulnerable countries are small States –including six of the Pacific islands (Fiji, Kiribati, Samoa Solomon Islands, Tonga and Vanuatu). Small states tend to be at a disadvantage in accessing foreign capital, and incur risk premia even when they implement sound policies.

Significant differences nonetheless exist between and within groups of small island states. In the Pacific, for example, some are coral atolls (Kiribati, Tuvalu) while others have volcanic soils (Samoa). One thing the Pacific States have in common is poor economic performance. Over the last three decades their economic performance has been poor in absolute terms, as well as relative to island nations in the Caribbean and Africa. Several face problems of falling per capita incomes and consequent increases in social pressures (Chand, 1999). For the 1992-95 period, five Pacific Island countries recorded negative growth in per capita terms, while the rest –with the exception of Samoa and Fiji– recorded growth rates in

per capita GDP of less than 1 percent. In the years since 1995 political turmoil has further compounded problems in Fiji, the Solomon Islands and PNG. Many of the relevant indicators are at sub-Saharan African levels.

The Caribbean case is different. The 13 small island States of the Caribbean have a significant head start over the 11 Pacific Island States in three respects: GDP per capita, HDI, and locational advantage given that they are in the geo-political backyard of the USA. With the exception of Haiti, the Caribbean countries may be classified as a well developing region with a GDP per capita of approximately \$8,200, a literacy rate of 90 percent, and life expectancy over 73 years. In human development terms the achievements of these countries place 12 of them in the high and medium levels of human development (HDI), leaving Haiti as the only one with a low level of human development. These economies nonetheless need to pay attention to the changing macroeconomic structure, which has seen agriculture decline and the services sector become the main economic activity. Indeed many of the Caribbean states have experienced precipitate declines in their terms of trade in the last two decades and are themselves searching for alternatives to their reliance on traditional primary exports (Bardouille 2001).

Accordingly, both groups of countries presently face significant transitional problems in the context of globalisation, altered trade and Aid arrangements, and the loss of reliance on traditional commodity exports. The Commonwealth Secretariat/World Bank Joint Taskforce on Small States in fact concludes that “most small developing States face a risk of increased economic marginalisation in the context of trade liberalisation and globalisation.” (Taskforce 2000: 80). The Taskforce adds however that historically “On balance, there is no statistically significant difference in per capita incomes and in economic growth rates between large and small States, indicating that other factors have offset the inherent disadvantages of small States’ remoteness, small domestic markets, and public sector dominance of their economies” (Taskforce: 6).

In this context a useful question to ask is how well does the Washington Consensus fit the circumstances of these states? Whereas the Washington Consensus emphasizes open markets, rapid privatization, stringent fiscal and monetary policy, extensive borrowing from foreign lenders, and a minimal role for the State in economic matters, Stiglitz and others criticise

the “one size fits all” aspect of this Consensus for a failure to tailor policy reform to individual circumstance. While small states cannot divorce themselves from a changing world economy, they do have institutional idiosyncrasies in many cases which make it unlikely that a “one size fits all” approach will be sufficient for them. Indeed Chand (1999) contends that the fact that several of the Pacific Island countries embarked on comprehensive public sector reforms in the recent past puts to the test the ‘Washington consensus’ on the role of the private sector in growth. To that extent, the much publicised coups in Fiji and in the Solomon Islands in 2000 provide a disappointing result for advocates of the “rationalist” approach of the Consensus, more especially since both these economies were apparently recovering well at the time political dissension derailed their economic policies and future prospects.

In short, in contradistinction to orthodox theory and the Washington Consensus, institutionalists argue that at initial stages of transformation it is more important to first get the institutions or processes right than to get the prices right. This includes identifying the points at which institutional resistance to change arises. Recent Pacific experience indicates that there is both need and scope for that.

2. Foreign capital flows and the tax haven issue

Many small States have only limited access to commercial borrowing, particularly those that suffer from repeated incidence of natural disasters or which for other reasons are perceived to be high risk. Moreover, small States experienced a decline in aid assistance of 24 percent between 1994 and 1998 which was even more pronounced than the 19% decline that affected all developing countries.

Given declining Aid flows, falling terms of trade, and the difficulties of attracting foreign capital flows for local investments, small island states have increasingly looked to the establishment of offshore financial centers as a means of creating economic diversification and employment. All members of the Organisation of Eastern Caribbean States (OECS), for example, now operate such centres (Bardouille 2001), along with Vanuatu and others in the Pacific. Whether these offshore financial centers prove to

be viable and sustainable, however, depends not only on endogenous bottlenecks but also on exogenous developments in the international community, given that Vanuatu and others have earned for themselves the ire of OECD developed countries for practicing “harmful tax competition”, and for thereby being poor international citizens (Dwyer 2000). Both Pacific and Caribbean jurisdictions contend, however, that –criminal money laundering and tax evasion aside– they are simply taking advantage of the laws of free market competition, in relation to an offshore finance activity in which trillions of dollars are at issue. Since money laundering and tax evasion are themselves issues for the banking sector generally, offshore or onshore, and since several OECD countries (including Switzerland and Luxembourg) are offshore centres themselves, OECS and Pacific states accordingly deny that the OECD has any legal right to speak for the word or to impose rules upon non-OECD members. Pacific and Caribbean states therefore claim the right to operate low tax regimes in competition with the high tax/high spending welfare state regimes of OECD countries. To that extent they seek to secure for themselves a man-made comparative advantage in financial activities, more particularly as a response to declining terms of trade as their traditional primary commodity exports encounter falling prices.

According to the OECD (1998) tax havens distort trade and investment patterns and undermine the fairness of tax systems generally, and diminish global welfare (1998: 8 para 4). Nonetheless it is possible to argue an entirely opposite line, as Dwyer (2000:52) does, in dissenting from this OECD view and concluding quite contrarily "that economic theory points to the opposite conclusion, namely that tax competition is a healthy and natural economic process which weeds out stupid or inefficient taxes.". How does tax competition differ from other competition? What's wrong with general fiscal competition so that a low spending country can pursue a low or zero income tax policy? While the OECD Report appears to regard competition for financial capital as harmful but competition for physical capital as legitimate, Dwyer notes that nowhere does the OECD Report demonstrate that "harmful" tax competition diminishes global welfare. The claim that tax competition is harmful implicitly rests on two false assumptions that there are only two factors of production, labour and capital, and that these are fixed in their total world-wide supply (Dwyer: 57).

The OECD Report fails to explain just why small island economies should be expected to provide a ‘level playing field’ for OECD countries by embarking on OECD-style high tax, high spending, policies. Countries such as Vanuatu have few resources. A country’s development strategy has to focus on attracting locationally mobile industries to raise the productivity and wages of its people. Financial services and tourism are therefore natural complements for a small Pacific economy. Given Vanuatu’s pristine coral reefs, clean financial service industries have obvious appeal compared to dirty factories which might damage tourism income. To blame the emergent economies in the Asia-Pacific region for the economic woes of European welfare states may be good domestic politics in Europe “but it is bad economics, both for Europe and the world at large” (Dwyer: 57). Moreover, in circumstances of a largely subsistence agricultural sector with virtually all revenue raised by indirect taxes or resource rents, there is limited need for income taxes, capital gains taxes, withholding taxes or death duties. If you do not have these taxes, there is no need to enter into tax treaties. “Vanuatu is thus a natural tax haven” (Dwyer: 49), and an absence of taxes –like an absence of internal violence– is something a country can turn to its advantage. Furthermore, as the World Bank emphasizes, excessive dependence on commodity exports is empirically linked to civil strife, and economic diversification is needed in the interests of political stability.

In short, Dwyer’s argument (2000: 58) is that the economic theory underpinning the concept of ‘harmful’ tax competition is essentially non-existent, and indeed “Tax competition may thus be efficiency enhancing, and no bad thing for a country, even if its tax administrators or politicians find it uncomfortable”. The fundamental error of a harmful tax competition model is to assume the world supply of capital to be fixed and not dependent on the net rate of return, and to disregard the fact that if all governments increase the tax burden on capital income, world capital accumulation and economic growth will slow. Once this OECD assumption is rejected the concept of ‘harmful’ tax competition collapses. It may therefore be argued that that “economic freedom and international tax competition are world welfare enhancing. Far from hurting the OECD, it is nudging OECD countries towards optimal tax policies which are in the best interests of their citizens” (Dwyer 2000: 60).

In reality comparative advantage may be largely man-made. It may depend substantially on how countries tax and spend (for example, whether they spend on infrastructure or age pensions) and how they regulate or tax mobile business. Countries which are resource-rich are sometimes poor because of oppressive government policies, and countries which are resource-poor (for example, Switzerland, Singapore and Hong Kong) have sometimes become rich by pursuing policies of good government and lower business taxation.

Vanuatu's off-shore financial centre is the largest in the Pacific area, and is relatively large for a country of its level of development, but remains small by comparison with other centres such as Bermuda or Mauritius (De Fontenay 2000). The size of the global offshore services industry (involving various types of offshore services, including international banking, company registration, insurance, mutual funds, shipping registration, trusts and estates, and trademarks, patents and copyrights registration) is between \$5 and \$6 trillion, and the offshore centres of the Caribbean (being in the geo-political backyard of the USA and linked to Europe historically) command approximately a third of the value of such activity (Commonwealth Secretariat, 2000). In the Caribbean context, all Windward island states have now established offshore financial centers in a conscious strategy of seeking economic diversification, particularly in the wake of declining contributions from the banana industry. While some elements of such programs have failed, others have been disproportionately successful. In the case of Dominica, the Economic Citizenship Program was especially important (accounting for revenue generation of some \$7.8 million out of a total of \$9.8 million in 1998) until it was suspended in August 2000. Suspension of the program was largely due to Canadian and US pressure to prevent foreign criminals using Dominican passports to enter Canada. Dominicans can no longer enter Canada without a tourist visa.

Decline of the banana industry in the Windward Island states (such as Dominica) reflects the fact and their historical success in exporting bananas was largely based on preferential market access arrangements. These countries experienced relatively robust economic growth rates in the 1980s as a result of such preferential market access arrangements, favourable prices for their respective export commodities, and large concessional aid flows. These gains were then steadily eroded in the 1990s, in the wake of

what Bardouille calls capitulation to World Trade Organisation (WTO) principles, compounded by the consistent reduction in concessional aid flows from traditional donor countries. In the mid-1990s, bananas made up half of Dominica's total merchandise exports, i.e. just over \$55 million, but the share of agriculture in GDP declined from 30% in the mid-1980s to 20% in 1998, as the banana industry contracted. Economic diversification is a necessity amidst a haemorrhaging banana industry, and it is conspicuously evident that OECS Member States are now in a period of transition, with an eye on the offshore financial sector as an important tool for long-term development.

The most recent development in this matter relates to an OECD deadline of 28/2/2002 for 35 countries, including six Pacific Island states, to abide by its demands for transparent banking laws and exchange of information on tax matters, or face sanctions. Several Pacific countries, including the tiny states of Vanuatu and Nauru, have rejected the deadline, insisting instead that the OECD first clean up its own house by cracking down on Switzerland and Luxembourg. Taking action to curtail illegal money laundering and tax evasions itself probably in the interests of small states themselves, since they might otherwise become homes to organised crime groups, but the extent of overlap with free market tax competition remains contentious. The Caribbean offshore jurisdictions (with others) have now organised a coordinated response to OECD attacks in the form of the International tax and Investment Organisation (ITIO), whose remit is to consider the developmental implications of these OECD challenges.

3. Initial Institutional Conditions

Weak institutions have allowed many Pacific Island economies to get locked into a low growth / high unemployment-crime-corruption equilibrium. Both neoclassical and new growth theory stress the role of technology, but institutional economics impresses the need to recognise that initial institutions matter. Getting the institutions and rules right is vital, not just getting the prices right. Consequently, when formal institutions arise not from natural evolution of informal tradition and custom, but from "foreign imposition", their legitimacy is undermined (Chand 2001; Reilly 2001). This

indeed appears to be a problem in Pacific states including Vanuatu, where haste to establish a new IMF-order threatens to destroy traditional social arrangements before anything coherent is put in their place, thereby increasing the prospect of a Russian style transition. Similarly, when property rights are unclear, incentives for rent seeking arise along with the prospect of a Myrdalian vicious circle of rent seeking, waste, low productivity and growth, and so more rent seeking. It is important to recognise that indigenous cultures in the Pacific, unlike in Caribbean and Indian Ocean countries, “have remained strong... and continue to play a large role in political, economic and cultural life” (Taskforce: 54). An evident tension derives from the fact that traditional behaviour by kinship leaders now appears as nepotism and corruption.

Several Pacific institutional idiosyncrasies are now considered. No one ever owned land individually in Vanuatu, for example. Donors expect rapid implementation of a reform package, but effectively seek to impose individualism on nothing except the destruction of tradition. Critics object that no one within the country has an overview of what is happening, or where it leads to. They object that rapid reforms may create opportunism rather than capitalism (reminiscent of the problems of lawlessness in PNG), and thereby result in social dislocation and reduced growth rather than faster growth and capitalistic prosperity. There is no indigenous commitment to any particular goal or destination and no perceived ‘ownership’ of the reform programme.

In PNG too customary institutional arrangements constrain the modernization process. PNG celebrated its Silver Jubilee in 2000 but the mood of celebration was tempered by the realisation that although PNG is endowed with rich natural resources, it is nonetheless creating a poor society, the lowest literacy rate in the Pacific, squatter camps and malnutrition. The PNG reality is one of decaying infrastructure and depressing social indicators (including a rise in Aids statistics).

Ironically, there is no shortage of bank credit or investible resources in PNG. At no time have the country’s banks been able to lend to the limit of either the imposed minimum liquid assets reserve ratio, or the normal prudential level of 5 - 8% in, say, Australia. A lack of lending opportunities in the rural economy –created by the absence of collateral in the form of land, and exacerbated by a culture preventing banks foreclosing even on the few

borrowers who have leasehold tenure— causes the banks to concentrate on financing imports (thereby contributing to the country's import dependence). Curtin (2000: 173) concludes that “by far the most important drag on rural development is the failure to secure land reform”, not poor management of the macroeconomy. PNG has abundant resources, but without the ability to attract capital which only a freehold land tenure system creates, those abundant resources will soon be exposed to diminishing returns.

In the 1970s and 1980s adoption of inappropriate institutions and inward-looking policies played a big role in restricting development in both PNG and Fiji. Labour market developments between 1972 and 1975 –which saw an extraordinary threefold increase in urban minimum wages under the auspices of the duly introduced Minimum Wages Board– had severe consequences for PNG. At the same time, the standard industrial working week of 40 hours came to be accepted, in contrast to much longer working hours in developing countries of neighbouring East Asia. Urban unemployment quickly became a serious problem, and this in turn gave rise to PNG's renowned law and order problem –which has continued as a major impediment to growth and development since the mid-1970s. Crime is now a way of life for many and the law and order problem cannot now easily be fixed simply by reversing the wages policy. The necessary increase in public outlays to upgrade the effectiveness of law enforcement agencies was never delivered. Public sector utilisation of scarce capital resources was largely modelled on developed countries rather than fitted to circumstance. Unlike South Korea and Singapore, PNG did not adopt double and triple shifts in schools so as to use scarce capital stock more intensively. Capital stock has similarly been under-utilised in the tertiary sector resulting in high operating costs. In health, the emphasis has always been on costly infrastructure for cure, rather than extension services for prevention. Since the mid-1980s the quality of budgetary management in PNG has deteriorated. Accountability is undermined by the establishment of a "slush fund" which provides each politician with free reign to allocate a specific allotment (now one million kina each) as they please. This amount has now increased to the equivalent of 6% of government consumption –which makes it more than the entire allocation to police. Crony capitalism is on the rise and increasingly poor management has led to a rapid increase in corruption and general acceptance of corruption as

the normal way of doing things. Insofar as development is path dependent, initial conditions matter and stagnation tends to beget stagnation. Land tenure arrangements and failings in democratic structures have been the core of the problem in PNG, not just price formation.

In Fiji's case, optimism prevailed until development prospects were suddenly derailed by the unanticipated coup of 2000. Despite earlier similarities the paths of Fiji and PNG had diverged since the earlier coups of 1987. Fiji's coup in 2000 came at a time when many believed that Fiji had already made the tough decisions and placed itself well to reap the rewards. The only fear at the time was that the government of the day might backslide on reforms, not that the government would be overthrown by civil conflict (Gupta and Levantis, 1999) because of issues which might be said to have been exacerbated by those reforms (including ethnic divisions, resentment of rising Indian influence in Fiji, and problems derivative from land tenure systems in sugar farming etc). In the absence of explicit attempts to recognise and to deal with the implications of political/economic feedback mechanisms, the 2000 political coup has unseated the Fijian reform process at great expense to Fijian economic prospects. Chand and Levantis (2000) estimated the immediate cost of the coup as a likely fall in GDP by 10% with even more severe long term implications presaging an economic disaster especially for the poor. Ethnic tension and concerns about land tenure arrangements in the sugar industry thus caused growing optimism about Fiji's economic performance to give way to the devastation of investor confidence and savage contraction in tourist arrivals. By themselves public sector reforms are plainly no panacea. Issues of ethnicity, gender, social justice and social capital also need to be dealt with. Neglect of the Myrdalian-interdependence of these factors may lower the trend growth rate by 3% pa, resulting in a fall in the level of income of 35% by the end of the decade (Chand and Levantis: 33), and unemployment, poverty and crime must now be expected to rise as a result of the coup. It is apposite to recall Adam Smith's quip that only three things are necessary for prosperity: peace, easy taxes and the tolerable administration of justice. Given Fiji's ethnic makeup and prevailing land tenure arrangements, economic deregulation carried with it a clear prospect of tensions arising from a change in the political security of particular ethnic groups.

Solomon Islands is an archipelago nation endowed with abundant natural resources and a relatively high land to population ratio. Despite favourable circumstances, however, including steady aid inflows of over US \$ 100 per capita per annum, “after little more than twenty years of independence the country has one of the lowest levels of human development indicators and income per capita in the South Pacific region and globally” (Cnosson, 2000: 159). Constraints on economic performance in the Solomon Islands include low human resource development (HDI is low by both international and Pacific Island standards), fast population growth, uneven income distribution (with the bottom 93% of households received 22% of total incomes in the early 1990s), and poor per capita income growth which is estimated to have barely increased (0.7%) between 1980 and 1995, despite the rapid growth in the exploitation of Solomon Islands’ relatively large natural forest resources. Estimated GDP/capita growth has often been negative in recent years.

What has constrained growth in the Solomons? The impact of the 1997 Asian crisis certainly undermined export markets, especially for logging, but ethnic tension has had a still more important effect, just as has been the case in Fiji (Martin, 2000). A third constraint to have hampered mineral exploitation in the Solomon Islands derives from the fact that mineral resource policy operates on the principle that all minerals belong to the State, and this policy of State ownership contradicts the communal essence of the customary land ownership system. Naitoro 2000: 34) concludes that “in practice this policy cannot work in the context of Solomon Island society”. Kinship ideology and its practice are resilient ideas in the Solomons, and the cultural rights of social groups are equally relevant to those of State rights. Natural resources in Solomon Islands are not individually owned and neglect of customary rights means that existing mineral resource policy is encouraging conditions for conflict rather than being conducive to long-term stability for social and economic development.

In short, formal institutions of a kind urged upon reforming societies by international agencies have not here evolved naturally out of traditional practices, and willing compliance or conformity with such new institutional requirements should not be assumed. In the Solomons, Fiji, PNG and elsewhere there has been a lack of positive feedback between GDP growth

and institution building and strengthening. Myrdal's 1968 six part feedback model was more attuned to these institutional realities than the more formalized growth models which came to dominate the literature, and showed greater awareness of the need to direct policy consciously at ways of expanding relevant feedback coefficients. Indeed, the Solomon Islands' economy had been just beginning to revive after almost a decade, when ethnic tensions exploded on 5 June 2000 when armed militia took over Honiara and detained the Prime Minister. Solomon Islands Plantation Limited has withdrawn –after 25 years of successful economic operations. Likewise, only one year after commencement of operations of the Gold Reach project –the first hard rock gold mining project in the country– the country descended into a wave of violent conflict when a self-styled militia group from the island of Guadalcanal took up arms and campaigned for the expulsion of a largely Malaitan immigrant population, largely because the Guadalcanal people feel that the benefits of modernisation have not been evenly distributed.

A fourth constraint on development in the Solomons relates to problems of government accountability and transparency, (as in PNG). Most tax revenue comes from duties on exports and imports, but low duty rates and inadequate monitoring of logging activities costs the Solomon Islands hundreds of millions of dollars in unclaimed tax revenue. Duncan estimates that losses in potential tax revenue amounted to SI\$130 million in 1993 alone. Past exploitation of the forestry sector is widely recognised to have been unsustainable. Moreover, the Asian Development Bank estimated that between 1990 and 1997 an additional SI\$481 million was lost as a result of under-invoicing of log exports. Such fiscal laxity helped take budget deficits in the 1990s to unsustainable proportions, leading to balance of payments difficulties, inflationary pressures and crowding out private investment. A comprehensive public sector reform programme was commissioned, but ethnic tensions have come to dominate.

Amongst the South Pacific islands, Samoa is now seen to be an exception (Kolone Vaai, 1999). Positive growth has been posted when others have experienced negative results. A reform policy has driven this optimistic outlook by getting the private sector underway through reforming the financial sector, privatisation and corporatisation, trade reform, broadening the tax base, government budgetary process and public sector

institutional reforms. The wide range of reforms being pursued in Samoa are being supported by relatively high inputs of overseas expertise. Trade reforms in Samoa have amounted to reversals, not just fine-tuning, and the government has managed to get the community to commit to reform through its consultative approach (Cuthbertson, 1999). In May 1998 the government implemented major tariff reforms whereby, except in a few cases, all existing rates at 50 or 60% were reduced to 20% and all rates between 20% and 50% were reduced to 15%, whereas all existing rates below 20% were retained at their current level. Diminution of aid, pressure from the East Asian Crisis and the looming termination of preferential trade agreements all injected a sense of realism into the domestic policy environment. Natural disasters in the 1990s and commercial losses incurred by government-owned activities also helped "force" prudent policy on the government. Acceptability of the reforms has been enhanced by the fact that both gains and losses of reforms have tended to be widespread and individually small.

In general, Pacific Island states tend to have large public sectors, but in Chand's view (1999) these are just as much a consequence as a cause of the small private sector. On independence, the State became the default employer of the skilled and qualified, while the small private sector found it impossible to absorb the rest. In many cases the state-owned enterprises became a drain on the budget, however, leading to an unsustainable situation and the need for reform. Yet it is not easy to change the dynamics of a dominant State sector in a small economy, since a shift in public perceptions about the role of the State from one of provider of goods and services to that of facilitator of commerce is required. This is yet to happen, and it is therefore unsurprising that most of the ambitious reforms have failed.

The Caribbean is less troubled by these problems of inchoate institutional beginnings.

4. Trade liberalisation and fiscal reforms

Trade liberalization can have major fiscal consequences for small States. Small economies tend to be very open with ratios of exports and imports to GDP which exceed 100%. Given also the practical problems of tax

administration in conditions of low income and subsistence activity, and conditions of far-flung island states, trade taxes have played an important role in revenue collection. Insofar as such small states accede to IMF pressures to adopt free(r) trade they risk losing a major source of fiscal revenue as tariffs fall. For some small open economies low, flat-rate tariffs may be a component of an efficient tax system.

Likewise, in the context of pressures to broaden the tax base as the service sector develops, introducing a VAT –in place of trade taxes– is not necessarily a clever move in Pacific economies in which a high proportion of the population is subsistence-style (as in Solomons and PNG). Such people are cash-poor and are placed under increased financial pressure by such a VAT. Small States may face special difficulties in making the transition to globalisation and will need extended time to adjust to reciprocity requirements (Sachs 2001).

Vanuatu has recently introduced a VAT (as have Fiji and Samoa), and has also agreed to limit its tariff to an average of 45 percent. With a population of 182,000 and GNP per capita of \$1270 Vanuatu has no income tax, and has relied on import duties for revenue. Given the significance of global trade negotiations Vanuatu has spent more than five years trying to accede to the WTO. Its reforms have not been sufficient to conclude negotiations with the US, however, and Vanuatu considered withdrawing its application for accession to the WTO, because of what it considers to be the unreasonable demands of powerful WTO members for concessions. The main outstanding issues are a further reduction of tariffs as well as opening of the telecommunications sector where France Telecom has a monopoly to 2012. In the background there also remains the issue of Vanuatu's "harmful" tax competition.

Vanuatu believes however that agreement to open up its telecommunications sector would lower the incentives for France Telecom to invest in necessary service improvements. Even in developed countries there is no shortage of critics of competition policy, insofar as the issue of economies of scale causes some to say there is too much pursuit of competition and not enough pursuit of efficiency. In small island states the prospects of gains from competition policy are that much less. In countries like Kiribati, with small population and great distances and transport costs, even development of a domestic market is difficult. In small states even

small firms may have monopoly power and a thinly spread administration is not likely to vigorously pursue antimonopoly policy.

5. Establishing markets versus operating markets

The long term challenge for Pacific Island countries remains the strengthening of civil institutions. It is not lack of technology, so much as lack of institutional strength, that has hampered growth in the Pacific (Chand 2001; Greif 1994). “Getting the processes right” has mattered critically, not just “getting the prices right”. Small Pacific states have tended to combine weakness in the institutions of government with competition for control of economic rents arising from resource exploitation, and have sometimes added in ethnic tension. The result has been civil disruption and economic dislocation, not smooth development.

Washington Consensus policies fail to meet the objections of Adelman and Morris regarding “situational relativism”, or what Stiglitz refers to as the “utter failure” of the Washington Consensus to yield growth and stability for developing and transitional economies (Stiglitz, Jubilee Pus, 2001). They fail to account adequately for the implicit assumptions underlying orthodox theory, which –when not present– mean that free markets do not assure Pareto optimality (Stiglitz), and mean that results of globalisation and trade liberalisation can be disappointing, as in Bangladesh (Azizur Khan 2002).

Macrostability policies need to be supplemented by appropriate structural and social policies, especially because in small States vulnerable to external shocks it is even more important to avoid internally generated instability.

6. Remembering myrdal

Myrdal’s six part feedback development model explicitly stressed the interdependence of economic and socio-political factors and accorded more importance to the need to direct conscious policy to such interdisciplinary factors than is apparent in the contemporary orthodoxy.

His model evidently fell from favour largely because it was less deterministic and apparently less precise than more formal models such as Solow's growth model. Nonetheless, it is the only development model which explicitly tries to weave into its structure allowance for values and attitudes, and institutions, and the interdependent feedback effects of economic change on institutional structures (Angresano 1997). In the more general context of the teaching of macroeconomics Colander's 2000 critique likewise objects that students are somewhat put off by the putative claim to precision and completeness of the more formalistic models conventionally presented (e.g. Solow's growth model) because of what they see as inconsistency with the indeterminacy and uncertainty which actually characterises historical growth processes. Without mentioning Myrdal, Colander effectively reconstructs Myrdal's growth model via an historical or build-up-from-actual-experience process which admits of either vicious or virtuous circles.

It is apparent from South Pacific experience that social capital, values, attitudes and institutional structures –or deficiencies in them– have played a particularly significant role in determining the outcomes of growth possibilities in small Pacific island economies. Myrdal's feedback model recognised not only the way in which any one of the six parts of his model fed back its influence on the other parts, but also recognised the need to have explicit policies which were designed to produce an impact on those feedback coefficients. It is just such policy which appear often to have been lacking in the South Pacific island economies. In Adam Smith's terms it is not very different from remembering that the *Wealth of Nations* presupposed an extant *Theory of Moral Sentiments*.

It is apparent that the South Pacific economies have not done well in maximizing their development opportunities in the last three or four decades, that problems of political mismanagement and government have been serious, that the availability of investable resources is not always the problem (as has been evident in the excessive liquidity of PNG banks and their inability to lend to agriculture), and that their development outcomes are unlikely to be improved until more careful attention is given to values, attitudes, and institutions and the way in which they feedback upon economic parameters, as emphasised by Myrdal long ago.

7. Conclusions

1. Both Pacific and Caribbean states face significant transitional problems in seeking to move from traditional patterns of economic organization to more efficiency-oriented growth economies in tune with globalising markets.

2. Small States are commonly constrained by size, isolation and vulnerability (especially in the case of the Pacific least developed countries). In both the Pacific and Caribbean they face transitional problems now because of declining commodity export prices and terms of trade, because of declining Aid flows, and because of generalized pressures on all countries to compete within a globalised economy.

3. In the context of globalisation they face the loss of previous preferential trading arrangements. In the context of trying to meet such pressures by diversifying into offshore financial centers, they face the paradoxical situation of being told to make their economies more competitive but not to allow their tax systems to be “too competitive”. The OECD campaign against “harmful tax competition” is grounded in a weak theoretical argument, and effectively denies the possibility of establishing comparative advantage in some activities by man-made means.

4. Given that the tax systems of the least developed of these countries operate in conditions of low income levels, significant non-monetary subsistence activity, and in a context where implementation and enforcement of centrally determined policies are questionable on outer islands of such far-flung countries as Kiribati, trade taxes may remain part of an optimal tax mix in such countries (notwithstanding pressures for trade liberalization). As Stiglitz puts it (Jubilee Plus, 2001) “mindless trade liberalisation without the right preconditions is no solution”.

5. While the Washington Consensus program for policy reform focuses on free markets, trade liberalization, and removal of government subsidies and budget deficits, conditions in the least developed of the small island states require precursor action to strengthen institutional structures. As Adelman and Morris (1997) put it, “misplaced universalism” is a threat to the stability and growth of countries not yet at a stage where reliance can be placed on market operation, as against establishment of markets and the institutional structures which support them. Evidence from the Pacific

islands, specifically including Fiji, the Solomons and PNG, shows that institutional issues –rather than questions of technological change– lie at the root of recent economic performance. Institutions which do not evolve naturally out of informal custom are unlikely to be effective (Chand 2001). A peculiar problem for several Pacific countries is that perceived inequality reflects ethnic identity and combined with competition to control exploitable/exportable natural resources (largely by controlling the State as the instrument for accessing those resources), leads to civil conflict.

6. As an aside, it is also noteworthy that Myrdal's 1968 six-part growth model –which has long since given way to other putatively more rigorous models– has more to be said for it than is commonly allowed. Arguably, it is the neglect of interdisciplinary issues and the neglect of conscious policy designed to strengthen the feedback coefficients connecting change in one of the six parts of his model to the others that has characterized many of the failings in policy and reform in transitional economies, in the Pacific especially.

7. Caribbean States on the whole are richer, have higher HDI, and are better located with respect to rich countries and large markets. This has implications for the extent to which each region might sensibly rely on Washington Consensus policies involving market reforms, trade taxes, and IMF advice about switching to consumption taxes in the course of their transitions to globalisation. Pacific countries have certainly been more Aid dependent and many South Pacific HDI indicators are at Sub-Saharan African standard, as against Caribbean HDI values which are high by world standards.

Table 1. The Caribbean: Demographic Trends

| Countries | Total Population (millions) | | Annual Population growth rate (%) | | Dependency ratio (%) | |
|---------------------------------|-----------------------------|------|-----------------------------------|-----------|----------------------|------|
| | 1998 | 2015 | 1975-1998 | 1998-2015 | 1998 | 2015 |
| Barbados | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 49.1 | 39.6 |
| Bahamas | 0.3 | 0.4 | 2.0 | 1.4 | 55.8 | 48.5 |
| Antigua & Barbuda | 0.1 | 0.1 | 0.5 | 0.5 | | |
| St.Kitts & Nevis | (.) | (.) | -0.7 | -0.5 | | |
| Trinidad & Tobago | 1.3 | 1.4 | 1.4 | 1.0 | 50.8 | 41.4 |
| Dominica | 0.1 | 0.1 | -0.1 | 0.1 | | |
| Grenada | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.4 | | |
| Cuba | 11.1 | 11.6 | 0.8 | 0.3 | 45.2 | 44.0 |
| St.Vincent & Grenadines | 0.1 | 0.1 | 0.8 | 0.6 | | |
| Jamaica | 2.5 | 2.9 | 1.0 | 0.9 | 63.8 | 47.1 |
| Dominican Republic | 8.2 | 10.3 | 2.1 | 1.3 | 61.9 | 49.0 |
| St.Lucia | 0.2 | 0.2 | 1.4 | 1.3 | | |
| Haiti | 8.0 | 10.4 | 2.1 | 1.6 | 83.2 | 63.5 |
| All developing countries | | | 2.0 | 1.4 | 61.7 | 50.7 |
| Least developed countries | | | 2.5 | 2.2 | 83.8 | 70.8 |
| Latin America and the Caribbean | | | 2.0 | 1.3 | 60.5 | 50.2 |
| Medium human development | | | 1.7 | 1.1 | 57.8 | 46.6 |

Source: UNDP, *2000 Human Development Report*

Note: UNDP HDR 2000, not 2001, is used throughout because it provides a fuller data set.

Table 2. The Caribbean: Economic Performance, 1998

| Countries | GNP (US \$ billions) | GNP annual growth rate (%) | | GNP per capita (US \$) | GNP per capita annual growth rate (%) | |
|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------|------------------------------|---|------|
| | | 1998 | 1975-95 | | 1990-98 | 1998 |
| Barbados | 1.7 | 2.1 | 1.1 | 6,610 | 1.8 | 0.7 |
| Bahamas | 3.5 | 6.3 | 0.8 | 12,400 | 4.2 | -0.9 |
| Antigua & Barbuda | 0.6 | | 4.1 | 8,450 | | 3.5 |
| St.Kitts & Nevis | 0.3 | | 4.1 | 6,190 | | 4.5 |
| Trinidad & Tobago | 5.8 | 1.8 | 2.8 | 4,520 | 0.6 | 2.1 |
| Dominica | 0.2 | 11.0 | 1.5 | 3,150 | 10.9 | 1.4 |
| Grenada | 0.3 | | 2.6 | 3,250 | | 2.2 |
| Cuba | | | | | | |
| St.Vincent & Grenadines | 0.3 | | 3.3 | 2,560 | | 2.6 |
| Jamaica | 4.5 | -0.3 | 1.5 | 1,740 | -1.5 | 0.6 |
| Dominican Republic | 14.6 | 3.0 | 5.3 | 1,770 | 0.7 | 3.4 |
| St.Lucia | 0.6 | | 3.0 | 3,660 | | 1.4 |
| Haiti | 3.2 | 1.6 | -1.1 | 410 | -0.3 | -3.2 |
| All developing countries | | 3.9 | 5.1 | 1,250 | 1.7 | 3.3 |
| Least developed countries | | 2.4 | 3.3 | 270 | -0.3 | 0.9 |
| Latin America and the Caribbean | | 2.2 | 3.6 | 3,830 | 0.1 | 1.9 |
| Medium human development | | 3.8 | 3.1 | 1,200 | 1.9 | 1.6 |

Source: UNDP, *2000 Human Development Report*

Table 3. The Caribbean: Progress in Survival

| Countries | Life expectancy (years) | | Infant mortality rate (per 1,000 live births) | | Under-five mortality rate (per 1,000 live births) | |
|---------------------------------|-------------------------|-----------|---|------|---|------|
| | 1970-75 | 1995-2000 | 1970 | 1998 | 1970 | 1998 |
| Barbados | 69.4 | 76.4 | 40 | 13 | 54 | 15 |
| Bahamas | 66.6 | 73.8 | 38 | 18 | 49 | 21 |
| Antigua & Barbuda | | | | 17 | | 20 |
| St.Kitts & Nevis | | | | 30 | | 37 |
| Trinidad & Tobago | 65.9 | 73.8 | 49 | 16 | 57 | 18 |
| Dominica | | | | 17 | | 20 |
| Grenada | | | | | | 28 |
| Cuba | 70.7 | 75.7 | 34 | 7 | 43 | 8 |
| St.Vincent & Grenadines | | | | 20 | | 23 |
| Jamaica | 69.0 | 74.8 | 47 | 10 | 62 | 11 |
| Dominican Republic | 59.8 | 70.6 | 91 | 43 | 128 | 51 |
| St.Lucia | | | | 18 | | 21 |
| Haiti | 48.5 | 53.8 | 148 | 91 | 221 | 130 |
| All developing countries | 55.6 | 64.4 | 110 | 64 | 168 | 93 |
| Least developed countries | 44.2 | 51.6 | 150 | 104 | 242 | 161 |
| Latin America and the Caribbean | 61.1 | 69.5 | 86 | 32 | 123 | 39 |
| Medium human development | 58.2 | 66.6 | 101 | 51 | 151 | 72 |

Source: UNDP, 2000 Human Development Report

Table 4. The Caribbean: Education Profile

| Countries | Adult Literacy Rate | Youth Literacy Rate | Age Group Enrolment Ratios | | Public Expenditure in Education | |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------|
| | | | Primary | Secondary | As % of GNP | As % of gov.exp |
| Barbados | | | 97.4 | 85.7 | 7.2 | 19.0 |
| Bahamas | 95.5 | 97.3 | 94.6 | 84.6 | | 13.2 |
| Antigua & Barbuda | | | | | | |
| St.Kitts & Nevis | | | | | 3.8 | 8.8 |
| Trinidad & Tobago | 93.4 | 97.3 | 99.9 | 71.5 | 4.4 | |
| Dominica | | | | | | |
| Grenada | | | | | 4.7 | 10.6 |
| Cuba | 96.4 | 99.7 | 99.9 | 69.9 | 6.7 | 12.6 |
| St. Vincent & Grenadines | | | | | | |
| Jamaica | 86.0 | 93.5 | 95.6 | 69.8 | 7.5 | 12.9 |
| Dominican Republic | 82.8 | 90.4 | 91.3 | 78.5 | 2.3 | 13.8 |
| St. Lucia | | | | | 9.8 | 22.2 |
| Haiti | 47.8 | 62.5 | 19.4 | 34.2 | | |
| All developing countries | 72.7 | 84.1 | 85.7 | 60.4 | 3.8 | |
| Least developed countries | 50.0 | 62.5 | 60.4 | 31.2 | | |
| Latin America and the Caribbean | 87.7 | 93.7 | 93.3 | 65.3 | 4.5 | |
| Medium human development | 76.3 | 87.5 | 90.6 | 65.0 | 4.1 | |

Source: UNDP, 2000 *Human Development Report*

Table 5. The Caribbean: Macroeconomic Structure 1998

| Countries | GDP (US \$ billions) | Agriculture (as % of GDP) | Industry (as % of GDP) | Services (as % of GDP) |
|--------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Barbados | 2.3 | 6.6 | 20.0 | 73.4 |
| Bahamas | 3.7 | | | |
| Antigua & Barbuda | 0.6 | 4.0 | 18.9 | 77.1 |
| St.Kitts & Nevis | 0.3 | 4.6 | 24.3 | 71.1 |
| Trinidad & Tobago | 6.4 | 1.8 | 47.5 | 50.7 |
| Dominica | 0.2 | 20.2 | 22.5 | 57.3 |
| Grenada | 0.3 | 8.4 | 22.2 | 69.4 |
| Cuba | | | | |
| St.Vincent & Grenadines | 0.3 | 10.9 | 26.9 | 62.2 |
| Jamaica | 6.4 | 8.0 | 33.7 | 58.4 |
| Dominican Republic | 15.9 | 11.6 | 32.8 | 55.6 |
| St.Lucia | 0.6 | 8.1 | 18.9 | 72.9 |
| Haiti | 3.9 | 30.4 | 20.1 | 49.6 |
| All developing countries | | 13.5 | 34.1 | 52.5 |
| Least developed countries | | 32.7 | 24.1 | 43.1 |
| Latin America and Caribbean | | 7.8 | 28.7 | 63.6 |
| Medium human development | | 14.5 | 34.8 | 50.8 |

Source: UNDP, *2000 Human Development Report*

Table 6. The Caribbean: Human Development Index and GDP per capita, 1998

| Countries | GDP/cap ppp US \$ | GDP/cap US \$ 1995 | HDI rank | HDI value |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| Barbados | 12,001 | 7,894 | 30 | 0.858 |
| Bahamas | 14,614 | 12,444 | 33 | 0.844 |
| Antigua & Barbuda | 9,277 | 8,599 | 37 | 0.833 |
| St.Kitts & Nevis | 10,672 | 6,716 | | 0.798 |
| Trinidad & Tobago | 7,485 | 4,618 | 50 | 0.793 |
| Dominica | 5,102 | 3,310 | 51 | 0.793 |
| Grenada | 5,838 | 3,347 | 54 | 0.785 |
| Cuba | 3,967 | | 56 | 0.783 |
| St.Vincent & Grenadines | 4,692 | 2,635 | 79 | 0.738 |
| Jamaica | 3,389 | 1,559 | 83 | 0.735 |
| Dominican Republic | 4,598 | 1,799 | 87 | 0.729 |
| St.Lucia | 5,183 | 3,907 | 88 | 0.728 |
| Haiti | 1,383 | 370 | 150 | 0.440 |
| All developing countries | 3,270 | 3,260 | | 0.642 |
| Least developed countries | 1,064 | 1,050 | | 0.435 |
| Latin America and the Caribbean | 6,510 | 6,470 | | 0.758 |

Source: UNDP, *2000 Human Development Report*

Table 7: Pacific Island States: Demographic and Social Indicators

| Pacific | Population millions 1998. | HDI rank | HDI value | Life expectancy 1998 years | Adult literacy 1998 % |
|-------------|---------------------------------|----------|-----------|----------------------------------|-----------------------------|
| Fiji | 0.8 | 66 | .769 | 72.9 | 92.9 |
| Samoa | 0.2 | 95 | .711 | 71.7 | 79.7 |
| Vanuatu | 0.2 | 118 | .623 | 67.7 | 64.0 |
| Solomon Is. | 0.4 | 121 | .614 | 71.9 | 62.0 |
| PNG | 4.6 | 133 | .542 | 58.3 | 63.2 |

Source: UNDP *Human Development Report 2000*

Table 8: Pacific Island States: Economic Indicators

| Pacific | GDP/cap 1998 US \$ 1995 | GDP/cap ppp US \$ 1998 | Average growth % GDP/cap 1975-98 | ODA received % GDP 1998 | ODA received US \$/cap 1998 | Dept service % of exports 1998 |
|-------------|----------------------------------|---------------------------------|---|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| Fiji | 2,416 | 4,231 | 0.6 | 4.0 | 44.1 | 3.6 |
| Samoa | 998 | | 0.3 | 20.6 | 206.4 | 3.9 |
| Vanuatu | 1,403 | | -0.8 | 18.2 | 223.4 | 0.9 |
| Solomon Is. | 753 | 1,940 | 2.6 | 14.4 | 102.7 | 3.3 |
| PNG | 1,085 | 2,359 | 0.2 | 10.3 | 78.5 | 8.6 |

Source: UNDP *HDR2000*

Note: Kiribati's Aid averaged approximately 50% of GDP in the 1980's and 1990's.

Table 9: Other Pacific Island States - Basic Data

| Pacific | Population 1998 (000) | Life expectancy 1995-00 years | Adult literacy 1998 % | GNP/cap 1998 |
|-------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------|
| Kiribati | 81 | 60 | 93 | 1,170 |
| Marshall IS | 60 | - | 91 | 1,540 |
| Micronesia | 114 | 67 | 81 | 1,800 |
| Nauru | 11 | - | - | - |
| Palau | 19 | - | 98 | - |
| Tonga | 98 | 71 | 99 | 1,750 |

Source: UNDP *HDR 2000*

Table 10: Concentration of Export Commodities and Services in the Pacific (as percent of exports of goods and services 1997)

| Countries | First Commodity or Service | Second Commodity or Service |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|
| Fiji | 26.3 (tourism) | 11.9 (sugar) |
| Kiribati | 34.5 (copra) | 18.2 (tourism) |
| PNG | 28.3 (gold) | 18.7 (crude oil) |
| Samoa | 50.6 (tourism) | 4.1 (copra) |
| Solomon Islands | 33.9 (logs) | 8.3 (palm oil) |
| Vanuatu | 41.6 (tourism) | 14.4 (copra) |

Source: Joint Taskforce: 10

Note: Pacific countries evidence significant commodity export concentration.

Abstract

L.A. Duhs - Irma Alonso: *Transitional problems in small Pacific and Caribbean island states.*

Objectives: To examine the continuing problems of transition through which many Pacific and Caribbean States are still working.

Data/method: Economic and interdisciplinary data are used to trace the root of recent transitional problems and to anticipate future problems. In some of the least developed countries, including Vanuatu, pressures applied by Aid donors to liberalise the economy appear to involve efforts to reform too much, too quickly, in a “one size fits all” approach to globalisation. Critics of the present reform pressures see reason to question at least the optimal pace of reform, and express concern that excessive zeal for a hasty implementation of orthodox IMF reform packages will place strain on social coherence and thus threaten to replace traditional social structures with a social vacuum. Something similar is reflected in the emergent problem of lawlessness in Papua New Guinea. In Vanuatu the root of this problem is not one of ethnic division, but in the Solomons, Fiji and elsewhere ethnic conflict is an added pressure. In short, two types of objection to the Washington Consensus approach to reform may be identified –the first involves Stiglitz-style objection to the putative impact of interest rate changes and the like, and the second involves issues of social capital.

Problems considered include the way in which such States are meeting the challenges of globalisation and diminished reliance on traditional commodity exports, along with:

- (i) the time frame for reform
- (ii) the applicability of “the one size fits all” approach without regard to local custom: no one ever owned land individually in Vanuatu, for example.
- (iii) Reforms of a competitive, individualist kind may destroy the communal framework which traditionally has given coherence to such societies without first establishing the social capital prerequisites of an efficient market system, giving rise to the prospect of a Russian style transition, or social tension of the type now evident in Fiji.
- (iv) the tax reform issue: is the replacement of trade taxes by a VAT such a good idea in countries where a significant proportion of the population still live a cash-poor subsistence lifestyle?
- (v) Vanuatu and the tax haven issue: Are Vanuatu and other small States guilty of being poor international citizens by virtue of endorsing “harmful tax practices”?
- (vi) can governments of small island states really be expected to have the resources to implement and monitor comprehensive reform packages?
- (vii) problems of sustainability, youth unemployment, ethnic divisions, vulnerability and gaps in financial markets –and the interplay of such issues in the political economy of the Fijian coup of early 2000.

Conclusions: there are substantial differences between the small island states of the Pacific and the Caribbean; there are reasons to be critical of a “one size fits all” approach as it applies to small island States; the charge of “harmful tax competition” is flawed; globalisation pressures on small island States have the capacity to deliver some sting in the tail to OECD countries.

REFERENCES

- Adelman, Irma and Morris, Cynthia Toft (1997), "Editorial: Development History and its Implications for Development Theory", *World Development*, 25/6.
- Alonso, Irma (2001), "Human Development in the Caribbean: Analysis and Prospects for the Future", paper presented to the annual conference of the American Economic Association, New Orleans, January.
- Angresano, J., (1997), *The Political Economy of Gunnar Myrdal*, Elgar, Cheltenham.
- Bardouille, N.C., (2001), "The Offshore Services Industry in the Caribbean: A Conceptual and Sub-Regional Analysis", *Economic Analysis and Policy*, Vol. 31/2, September.
- Chand, Satish (2001), "Lessons for Development From Pacific Island Countries", *Pacific Economic Bulletin*, Vol 16/1.
- Chand, Satish, (1999), "The Public Sector and Development in the Pacific Islands", *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 14, No.1.
- Chand, Satish and Levantis, Theodore (2000), "The Fiji Goup: A Spate of Economic Catastrophes", *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 15, No.1.
- Crossen, Ted (2000), "The Solomon Islands Experience", *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 15/1.
- Colander, David (2000), "Teaching Better Stories in Introductory Macro" *American Economic Review*, Vol. 90/2: 76-80.
- Commonwealth Secretariat/World Bank Joint Taskforce, (2000), *Small States: Meeting Challenges in the Global Economy*, April.
- Commonwealth Secretariat, 2000, *The Implications of the OECD Harmful Tax Competition Initiative for Offshore Financial Centres (Commonwealth Finance Ministers Meeting, September 2000: Commonwealth Secretariat).*

- Curtin, Tim (2000), Review of the 1999 AusAid Report on the Economy of PNG, *Pacific Economic Bulletin*, Vol 15/1, pp 173-174.
- Cuthbertson, Sandy (1999), “Reforms in Samoa, Particularly in Trade”, *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 14, No.1.
- De Fontenay, Patrick (2000), “The Financial Sector in Vanuatu: Reform and New Challenges”, *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 15, No.1.
- Dwyer, Terry (2000), “‘Harmful’ Tax Competition and the Future of Offshore Financial Centres, such as Vanuatu”, *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 15, No.1, pp48-69.
- Greif, Avner (1994), “Cultural Beliefs and the Organisation of Society”, *Journal of Political Economy*, Vol 102/5, October, pp 912-950.
- Gupta, Desh and Levantis, Theodore (1999), “Comparative Economic Performance in PNG and Fiji”, *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 14, No.1.
- Kolone Vaai, (1999), “Recent Developments in Samoa”, *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 14, No.1.
- Martin, John (2000), “Recent Developments in the Solomon Islands Economy”, *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 15, No.1.
- Naitoro, John (2000), “Mineral Resource Policy in Solomon Islands: the ‘Six Feet’ Problem”, *Pacific Economic Bulletin*, Vol. 15, No.1.
- Reilly, Ben (2001), “Trouble in ‘Paradise’: The Africanisation of the South Pacific”, *Policy, Autumn*. (Available at CIS website).
- Sachs, Jeffrey D. (2001), *The Strategic Significance of Global Inequality*. The Centre for Strategic and International Studies and the Massachusetts Institute of Technology. *The Washington Quarterly*. 24:3. pp.187-198. (available online).
- Stiglitz, Joseph, (2001). *The IMF’s Missed Opportunity*. [www.jubilee2000uk.org/analysis/article/IMF missed opportunity.htm](http://www.jubilee2000uk.org/analysis/article/IMF_missed_opportunity.htm)
- Stiglitz, J., (1997), “An Agenda for Development for the Twenty First century”, *Annual Bank Conference on Development Economics*, World Bank, Washington, 1997; re-published in A. Giddens, *The Global Third way Debate*, Polity Press, Oxford, 2001.
- Tisdell, C., *Final Review of Implementation of the Programme of Action for the Least Developed Countries for the 1990s: Pacific Island Nations*, UNDP Report 2000.

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN IONIAN ISLANDS AND THE REST OF GREECE (1900-1999)

ANASTASIOS PANAGOPOULOS

T.E.I. of Patras

Department of Touristic Enterprises

1. Introduction

The Ionian Islands are situated in the west part of the Greece. They consist of seven islands. Among them, Corfu, the capital of the Ionian Islands, is the most important in terms of economies and tourist growth. Apart from Corfu, the Ionian Islands or Eptanese contain Zakinthos, Cefallonia, Ithaki, Paxi, Leujada and Kythira.

Before the introduction of tourism, these islands based their economy on agriculture, fishing and commercial transactions. They also have a strong religious feeling and a rich cultural tradition from Italian and French influence.

The massive tourism development of the region especially after 1970 radically altered the picture in ten years. The incoming tourism consisted of both foreign and domestic tourists. The greater percentage of the inhabitants turned to tourist occupations.

Social transformation has been favored from tourism development.

The women became supporters of the tourist economy usually by running the family business, restaurants, rent rooms e.t.c.. Young people obtained

economic independence at a very early age. Apart from that those who owned land and capital became hotel owners merchants, craftsmen e. t. c..

All these islands did not happen to have the same type of tourist development. The classification has been based upon same characteristics such as:

- The types of the tourists that visit the specific destination.
- The available resources
- The level of the development and number of employees.
- National Tourism Policy, foreign tour operators.

The interconnection of these factors result in different level of tourist development among these islands.

We took monthly percentages of occupancy of all tourist accommodation (except from camping sites), for the Ionian Islands region and generally for all Greece from the Greek Tourism Organization (G. T. O.) from January 1990 until December 1999. Following the Box – Jenkins method, we will try to construct a statistical model which has the best fit to our data. We will analyze the trend and the seasonality of our data and we will make forecasts for the following years. Also we will compare the development of the tourism of the Ionian Islands region with the one of Greece.

The data that involves the monthly occupancy of all the tourist accommodation of both foreign and domestic tourists, came from the official records of the Greek Statistical Office. At this point we must underline that the G. T. O. has not released any similar data for the period 2000 – 2001. The program that we used for this study is Minitab 12.

We chose the Box – Jenkins methodology in analysis and forecast in time series because it is quite easy to use, it gives very good forecasts when the appropriate model is chosen and it is one of the newest methods in the time series domain.

2. A statistical model for the tourism in the Ionian Islands region

Firstly we construct the timeplot of our data. With C1 we denote the monthly percentage of occupancy of the Ionian Islands region for the period 1990 – 1999.

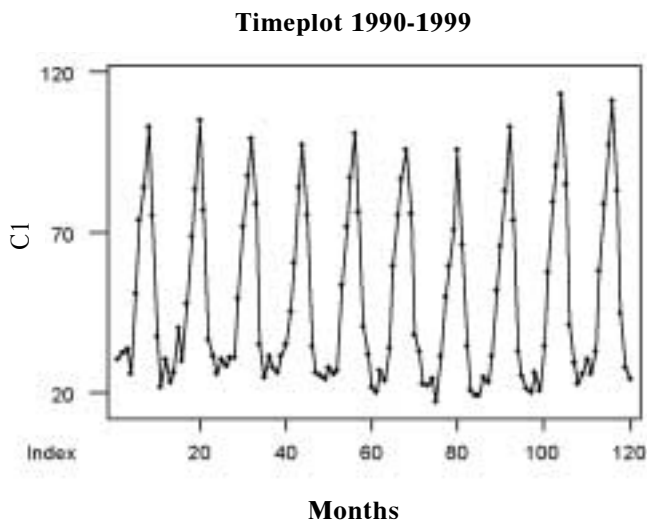


Figure 2.1

In Figure 2.1 we can notice a strong seasonality. We can also distinguish a trend which is increasing during the high season varies above 90% and we can also see values overrun 100%, while the low season the values are around 20%. So we observe a great variability in our values.

Next we construct the Ac. F. (Autocorrelation Function) and the P. Ac. F (Partial Autocorrelation Function) diagrams in order to specify the seasonal and non-seasonal factors that are needed in our model.

In Figure 2.2 we can distinguish great seasonality since we observe large values at lag 12 and 24, while in the first 12 lag we have several values outside the confidence intervals. In Figure 2.3 we observe large partial autocorrelation at lag 12 and some large values at the first 12 lag.

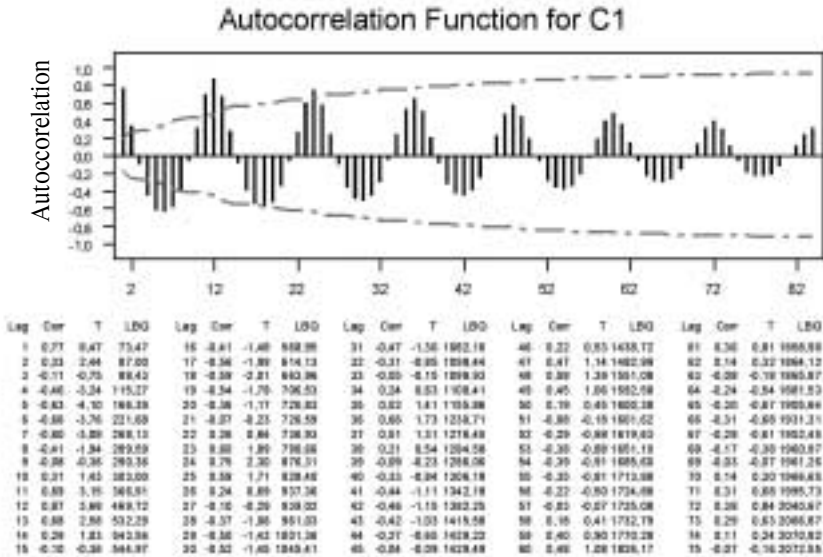


Figure 2.2

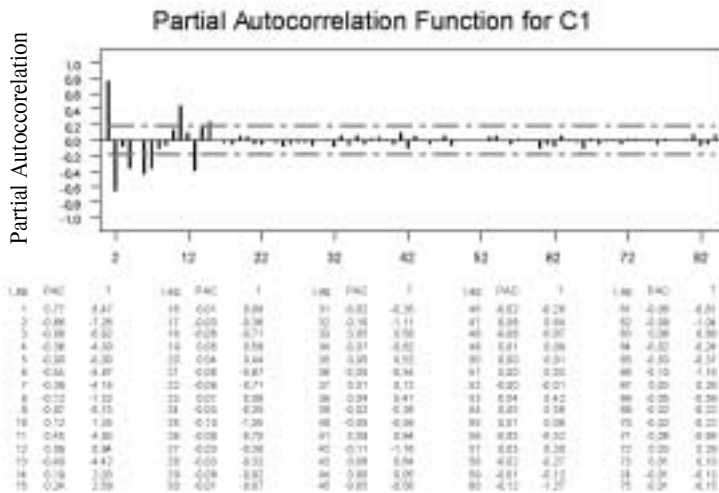


Figure 2.3

Examining together the figures 2.2 and 2.3 and after a series of tests, we conclude to the following SARIMA model: $(1, 1, 1)(1, 0, 1)_{12}$. That means that we use one seasonal MA (Moving Average) and one seasonal AR

(Autoregressive) parameters for the seasonal part of our model. For the non - seasonal part of our model we use one MA and one AR parameter and we also take first differences. This model has all of its parameters statistical significant and the residuals have been tested using the Kolmogorov – Smirnov test (Figure 2.4), so we can accept the normality of residuals distribution at any level of significance.

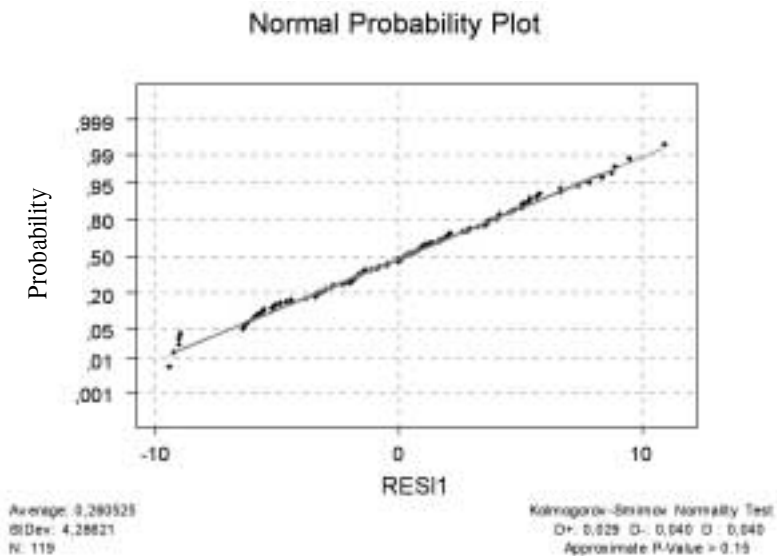


Figure 2.4

The final model is:

Final Estimates of Parameters

| Type | Coef | StDev | T | P |
|--------|--------|--------|--------|-------|
| AR 1 | 0,3199 | 0,1158 | 2,76 | 0,007 |
| SAR 12 | 1,0017 | 0,0072 | 139,97 | 0,000 |
| MA 1 | 0,8729 | 0,0573 | 15,23 | 0,000 |
| SMA 12 | 0,6275 | 0,0806 | 7,79 | 0,000 |

Differencing: 1 regular difference

Number of observations: Original series 120, after differencing 119

Residuals: SS = 2175,92 (backforecasts excluded)

MS = 18,92 DF = 115

Modified Box-Pierce (Ljung-Box) Chi-Square statistic

| | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| Lag | 12 | 24 | 36 | 48 |
| Chi-Square | 3,4 | 13,9 | 27,8 | 31,9 |
| DF | 8 | 20 | 32 | 44 |
| P-Value | 0,907 | 0,835 | 0,677 | 0,912 |

We will use the model above in order to predict the percentages of occupancy of accommodation in the specific region for the next four years. We are aware that a good fit of the model does not always provide an equal prediction ability. In order to have the ability to judge the forecasts using real data, we excluded the last 12 observations of our time series. We estimate the model without these observations and take forecasts for this latter interval. Finally we compare this forecasts with the data that we kept outside of the procedure above.

The results of the forecasts are the following:

Forecasts from period 108

| Period | Forecast | 95 Percent Limits | | Actual |
|-----------|----------------|-------------------|---------|----------------|
| | | Lower | Upper | |
| 109 | 23,632 | 15,105 | 32,160 | 25,320 |
| 110 | 29,027 | 19,686 | 38,367 | 30,090 |
| 111 | 25,813 | 16,193 | 35,433 | 25,030 |
| 112 | 36,104 | 26,313 | 45,894 | 32,600 |
| 113 | 57,663 | 47,731 | 67,594 | 57,530 |
| 114 | 75,262 | 65,200 | 85,324 | 78,570 |
| 115 | 88,877 | 78,688 | 99,065 | 96,870 |
| 116 | 108,809 | 98,497 | 119,122 | 111,020 |
| 117 | 81,426 | 70,991 | 91,861 | 82,600 |
| 118 | 40,958 | 30,402 | 51,514 | 44,180 |
| 119 | 30,801 | 20,126 | 41,477 | 27,410 |
| 120 | 25,796 | 15,002 | 36,590 | 23,500 |
| 121 | 25,769 | 13,963 | 37,575 | |
| 122 | 30,744 | 18,557 | 42,930 | |
| 12327,387 | 14,956 | 39,818 | | |
| 124 | 37,652 | 25,014 | 50,289 | |
| 125 | 59,234 | 46,403 | 72,064 | |
| 126 | 76,859 | 63,842 | 89,876 | |
| 127 | 90,495 | 77,295 | 103,696 | |
| 128 | 110,462 | 97,081 | 123,843 | |

| | | | |
|-----|---------|--------|---------|
| 129 | 83,031 | 69,473 | 96,590 |
| 130 | 42,493 | 28,759 | 56,228 |
| 131 | 32,319 | 18,412 | 46,227 |
| 132 | 27,306 | 13,227 | 41,385 |
| 133 | 27,278 | 12,205 | 42,352 |
| 134 | 32,262 | 16,760 | 47,763 |
| 135 | 28,899 | 13,100 | 44,698 |
| 136 | 39,181 | 23,123 | 55,240 |
| 137 | 60,801 | 44,498 | 77,103 |
| 138 | 78,456 | 61,916 | 94,997 |
| 139 | 92,116 | 75,342 | 108,890 |
| 140 | 112,117 | 95,113 | 129,121 |
| 141 | 84,639 | 67,408 | 101,870 |
| 142 | 44,032 | 26,577 | 61,486 |
| 143 | 33,840 | 16,164 | 51,516 |
| 144 | 28,818 | 10,924 | 46,712 |
| 145 | 28,791 | 9,921 | 47,660 |
| 146 | 33,782 | 14,447 | 53,117 |
| 147 | 30,414 | 10,737 | 50,090 |
| 148 | 40,714 | 20,734 | 60,694 |
| 149 | 62,370 | 42,101 | 82,639 |
| 150 | 80,056 | 59,505 | 100,608 |
| 151 | 93,739 | 72,911 | 114,568 |
| 152 | 113,775 | 92,673 | 134,877 |
| 153 | 86,250 | 64,878 | 107,621 |
| 154 | 45,573 | 23,935 | 67,210 |
| 155 | 35,364 | 13,463 | 57,264 |
| 156 | 30,332 | 8,172 | 52,493 |
| 157 | 30,305 | 7,185 | 53,426 |
| 158 | 35,306 | 11,689 | 58,923 |
| 159 | 31,931 | 7,935 | 55,928 |
| 160 | 42,249 | 17,910 | 66,588 |
| 161 | 63,943 | 39,275 | 88,610 |
| 162 | 81,659 | 56,671 | 106,647 |
| 163 | 95,366 | 70,062 | 120,670 |
| 164 | 115,436 | 89,820 | 141,051 |
| 165 | 87,863 | 61,939 | 113,787 |
| 166 | 47,116 | 20,888 | 73,344 |
| 167 | 36,890 | 10,361 | 63,418 |
| 168 | 31,850 | 5,023 | 58,676 |

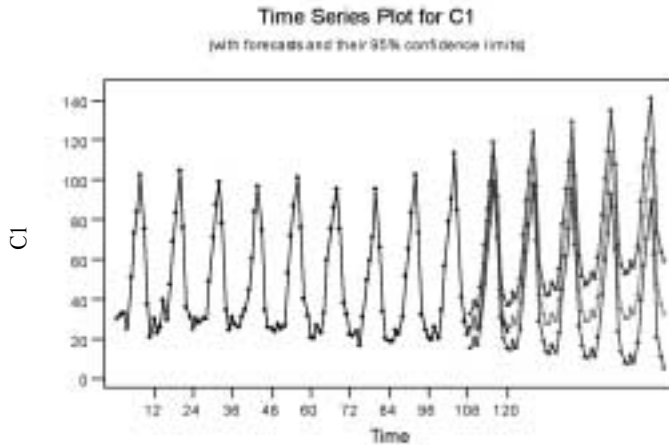


Figure 2.5

We can observe that our forecasts for the last 12 months (1999) are quite good. In the forecast above we can distinguish an increase of the occupancy for the low and the high tourist season for the next 4 years using the data that we have until now.

3. A statistical model for the tourism for Greece

As in the previous section we begin our study constructing the timeplot of the data.

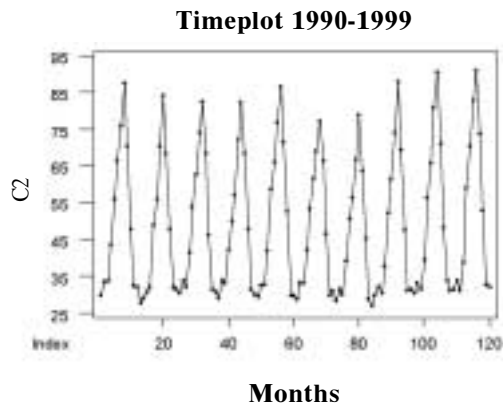


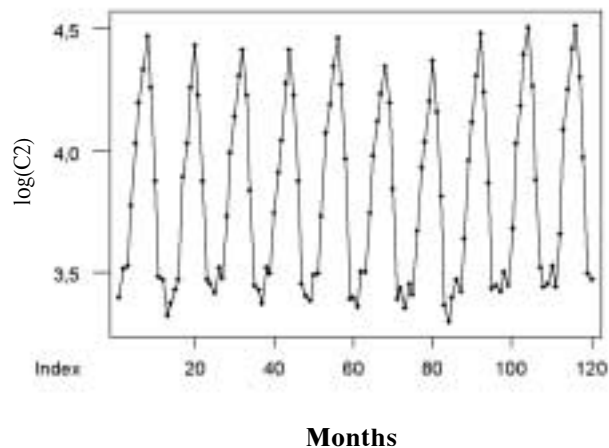
Figure 3.1

With C2 we denote the monthly percentage of occupancy of Greece for the period 1990 – 1999.

The occupancy in the low tourist season varies from 25% to 35% and in the high tourist season we can see a large variance in values, the values vary from 70% to 95%. In Figure 3.1 we distinguish a seasonality in our data and a lack of stability in the variance, meaning that we have not stationary data. In order to correct this non stationarity of the data, we take the natural log of the values of our data.

The timeplot of the transformed data is:

Timeplot 1990-1999



Months

Figure 3.2

With $\log(C2)$ we denote the natural log of the monthly percentage of occupancy of Greece for the period 1990 – 1999.

Now the variance is stabilized so we can consider our data stationary and from now on we will work with the transformed data. (At the end we will take the inverse transformation in order to take the forecasts of the percentages of the monthly occupancy).

The Ac. F and the P. Ac. F. are showed in Figure 3.3 and 3.4.

Examining together the figures 3.3 and 3.4 and after a series of tests, we conclude to the following SARIMA model: $(1, 1, 1) (1, 0, 1)_{12}$. This model has all of its parameters statistical significant and the residuals have been tested using the Kolmogorov – Smirnov test (Figure 3.5), so we can accept the normality of their distribution at any level of significance.

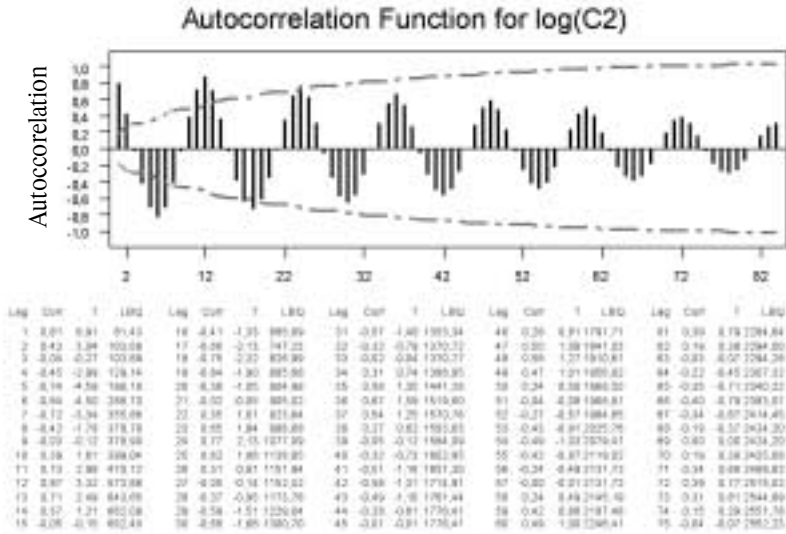


Figure 3.3

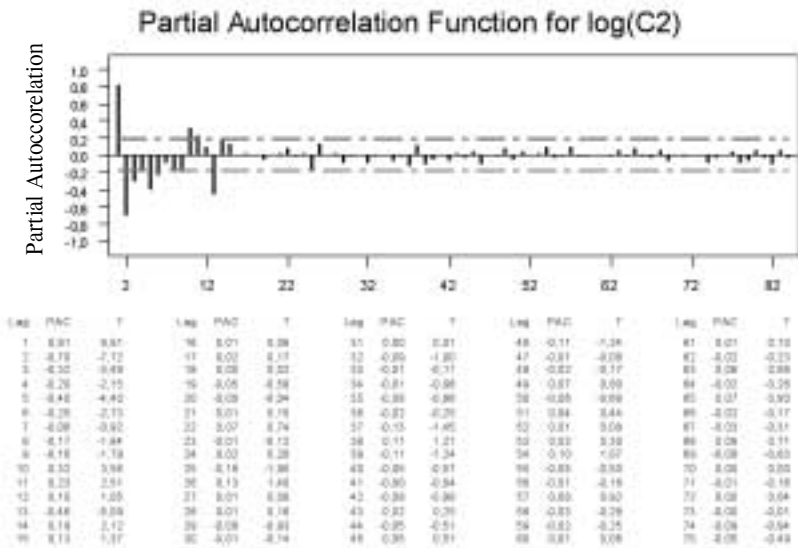


Figure 3.4

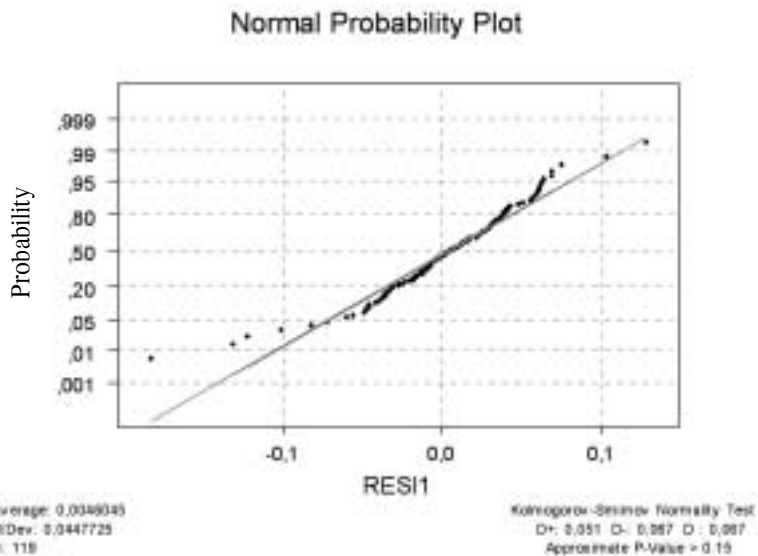


Figure 3.5

The final model is:

Final Estimates of Parameters

| Type | Coef | StDev | T | P |
|--------|--------|--------|--------|-------|
| AR 1 | 0,4495 | 0,1366 | 3,29 | 0,001 |
| SAR12 | 0,9993 | 0,0027 | 375,67 | 0,000 |
| MA 1 | 0,8273 | 0,0854 | 9,69 | 0,000 |
| SMA 12 | 0,8590 | 0,0811 | 0,59 | 0,000 |

Differencing: 1 regular difference

Number of observations: Original series 120, after differencing 119

Residuals: SS = 0,239063 (backforecasts excluded)

MS = 0,002079 DF = 115

Modified Box-Pierce (Ljung-Box) Chi-Square statistic

| Lag | 2 | 24 | 36 | 48 |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 7,1 | 12,3 | 23,0 | 39,4 |
| DF | 8 | 20 | 32 | 44 |
| P-Value | 0,521 | 0,906 | 0,878 | 0,671 |

Using the above model and taken the inverse transformation of the data, we take the following forecasts:

| Forecast | Lower | Upper | Actual |
|----------|----------------|---------|--------------|
| 30,2973 | 27,7067 | 33,130 | 31,28 |
| 33,5554 | 30,2026 | 37,280 | 33,81 |
| 32,7530 | 29,2602 | 36,663 | 31,08 |
| 40,9822 | 36,4327 | 46,100 | 33,58 |
| 55,3749 | 49,0361 | 62,533 | 59,05 |
| 63,9370 | 56,4232 | 72,451 | 70,24 |
| 76,3101 | 67,1259 | 86,751 | 82,73 |
| 87,3290 | 76,5826 | 99,583 | 91,11 |
| 71,0521 | 62,1232 | 81,264 | 73,73 |
| 49,5496 | 43,1972 | 56,836 | 52,93 |
| 32,1260 | 27,9280 | 36,955 | 32,75 |
| 31,267 | 27,1063 | 36,068 | 31,89 |
| 30,3937 | 26,2001 | 35,259 | |
| 33,5875 | 28,8300 | 39,130 | |
| 32,7532 | 28,0107 | 38,299 | |
| 40,9585 | 34,9093 | 48,056 | |
| 55,3210 | 46,9982 | 65,118 | |
| 63,8631 | 54,0853 | 75,409 | |
| 76,2098 | 64,3444 | 90,263 | |
| 87,2049 | 73,4072 | 103,596 | |
| 70,9604 | 59,5572 | 84,547 | |
| 49,4973 | 41,4231 | 59,145 | |
| 32,1013 | 26,7884 | 38,468 | |
| 31,2442 | 26,0002 | 37,546 | |
| 30,3714 | 25,1399 | 36,692 | |
| 33,5606 | 27,6651 | 40,713 | |
| 32,7275 | 26,8805 | 39,846 | |
| 40,9203 | 33,4958 | 49,990 | |
| 55,2583 | 45,0854 | 67,727 | |
| 63,7847 | 51,8772 | 78,425 | |
| 76,1073 | 61,7074 | 93,868 | |
| 87,0799 | 70,3884 | 107,729 | |
| 70,8683 | 57,1121 | 87,938 | |
| 49,4449 | 39,7291 | 61,537 | |
| 32,0765 | 25,6983 | 40,038 | |
| 31,2206 | 24,9404 | 39,082 | |
| 30,3491 | 24,1193 | 38,188 | |

| | | |
|---------|---------|---------|
| 33,5338 | 26,5408 | 42,369 |
| 32,7019 | 25,7876 | 41,470 |
| 40,8822 | 32,1274 | 52,023 |
| 55,1958 | 43,2317 | 70,471 |
| 63,7064 | 49,7356 | 81,602 |
| 76,0051 | 59,1479 | 97,667 |
| 86,9551 | 67,4565 | 112,090 |
| 70,7764 | 54,7353 | 91,519 |
| 49,3926 | 38,0810 | 64,064 |
| 32,0518 | 24,6367 | 41,699 |
| 31,1971 | 23,9079 | 40,709 |
| 30,3268 | 23,1227 | 39,775 |
| 33,5069 | 25,4416 | 44,129 |
| 32,6763 | 24,7184 | 43,196 |
| 40,8441 | 30,7882 | 54,184 |
| 55,1334 | 41,4174 | 73,392 |
| 63,6283 | 47,6391 | 84,984 |
| 75,9030 | 56,6419 | 101,714 |
| 86,8305 | 64,5858 | 116,737 |
| 70,6847 | 52,4073 | 95,336 |
| 49,3404 | 36,4658 | 66,760 |
| 32,0272 | 23,5957 | 43,471 |
| 31,1737 | 22,8954 | 42,445 |

we can observe a stable tourist behavior for the next 4 years in the high and low tourist season for all Greece.

4. Conclusions

Comparing the above forecasts we can observe a different tourist behavior in Ionian Islands region than this in the rest Greece. Specifically we estimate an increase of occupancy in the Ionian Islands region for the next 4 years during the low and the high tourist season. On the other hand the total tourist increase of Greece can be describe as stable, the main reason for this is that there exist region in Greece with low rates of tourism development such as Ipiros region and Eastern Makedonia and Thraki region.

The main problem of the Greek tourism is the seasonality.

The seasonal distribution of tourism in Greece has brought several negative effects, the main of them are:

- Significant increases of unemployment during the low – season period, (from October to April).
- High concentration of tourists during the months of high – season in specific destinations with all the unpleasant impacts such as environmental degradation and the absorption of the labour force from other sectors of the economy.
- The creation of inflationary prices as a result of the increased demand for tourist services and products.

Some significant strategies are necessary in order to face the seasonal problem of the tourist industry.

- Variation of the product – mix.
- Diversification of the market.
- Differential pricing strategies.
- State encouragement.
- Alternative types of tourism and balanced regional tourist development.

For the achievement of a more balanced tourist flow the tourism organization is promoting Greece' s winter skiing facilities, conference tourism, hydrotherapy holidays, time – sharing tourism, e. t. c.. Recent efforts to promote winter tourism and subsidies to private operators to bring in tourists during the low season period have successful results.

With a regional distribution of tourism being far from homogeneous serious imbalances are caused in terms of income and employment distribution. Also tourism is absent in some areas with remarkable natural and cultural resources. The development of these areas with new form of tourism is necessary.

The importance of tourism industry today in Greece is indisputable. It constitutes a very crucial economic activity and a valuable source of foreign exchange earnings. Thus, tourism has the potential to provide regions with economic wealth, to finance their import bill, to repay foreign debts and to assist the future balance of payments, its contribution is significant in economic features such as employment, gross domestic product, multiplier effect investment e. t. c.

Greek National Tourist Organization is convinced that Greece can no longer be a destination providing "sun, sea and sand" vacations. We need to attract more high spending visitors and to make more effective use of the comparative advantages of different region of Greece.

We need a contemporary political promotion of tourism and the similar promotion campaign which will project and will promote alternative forms of tourism.

Finally Greece has the potential of a balance tourist regional development which will utilize the specific advantages of every region.

Abstract

Anastasios Panagopoulos: *A comparative analysis of the development of tourism in Ionian islands and the rest of Greece (1900-1999).*

Having taken monthly percentages of occupancy of all tourist accommodation (except from camping sites), for the Ionian Islands region and generally for all Greece from the Greek Tourism Organization (G. T. O.) from January 1990 until December 1999, and following the Box – Jenkins method, we tried to construct a statistical model which has the best fit to our data. We analyzed the trend and the seasonality of our data and we made forecasts for the following years. Also we compared the development of the tourism of the Ionian Islands region with the one of Greece. The program that we used for this study is Minitab 12.

For this study it is clear that the tourism will be increased in the Ionian Islands region for the next years during the low and the high tourist season. On the other hand the total tourist increase of Greece can be describe as stable.

REFERENCES

- Avon (1993): "Tourism: Economic Power and its Contribution World - Wide", Tourism and Economy.
- Bora E.and Moisiadis X.(1997): "Applied Statistics".
- Eiv (1998): "Tourism inGreece", Euromonitor.
- Hudman L. and Jackson R.(1996): "Tourist and traveling geography ".
- Igoumenakis N., Lytras P.(1998):, "Introduction in Tourism".
- Kiohos P. (1985): "Statistics".
- Piou (1993):, "Greek Tourism towards 2000", Tourism and Economy.
- Xenakis N. (1998): "Analysis of time series and forecasts".
- Greek National Tourism Organization, Annual Report 1990 –1999.
- Greek Organization of Tourism, www.guto.gr
- O.E.C.D. (1992): "Tourist Policy and International; Tourism in O.E.C.D. Menders Countries, Paris.

KYOTO PROTOCOL: SIGNIFICANCE, IMPLICATIONS AND SPECIFIED POLICIES CONCERNING THE MERCHANT MARINE SECTOR

GEORGE P. VLACHOS

University of Piraeus - Faculty of Maritime Studies

1. Introduction: The Greenhouse effect and the rise of the sea level

1.1. The Greenhouse effect

The world climate is in a perpetual state of change with a rate defined by and dependent on human activity. Today the scientific majority believe that the concentration in 'greenhouse emissions' on the atmosphere of Earth, as the direct aftermath of two centuries of demographic and economic evolution dating back to the Industrial Revolution, more than cover for natural fluctuation and lead to non-reversible climatic changes.

The 3rd Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), published in 2001, ensures that "more and more observations reveal a cumulative picture of a heating world" with "new and stronger evidence that most of the heating observed in the last 50 years is the result of human activity.» By updating the findings of the Second Assessment Report of IPCC in 1995, IPCC estimates that the climate is altered in a swifter pace than what was originally expected. The average global temperature of the surface of Earth is believed to rise by 1,4°-5,8°C till the year 2100, which constitutes the fastest change rate since the end of

the last Ice Age. The average global sea level is estimated to have risen by 9-88 cm by 2100, thus flooding a plethora of low-level coastal areas.

Changes in the rainfall rate are also predicted, increasing in this way the threat of droughts or floods in many regions. In general, the climate is expected to become more unstable, resulting in threatening extreme weather conditions, such as severe storms and heat-waves. There is also the hazard of sudden and full-scale 'surprises', like the reversal of Gulf Stream or the collapse of Greenland and the ice layer of Western Antarctica. While the likelihood of such destructive phenomena may be very low, it is enhanced thanks to the pace and measure of global warming.

The climatic system is complex and scientists are still in need of improving their knowledge on the extent and consequences of climate change.

Although certain social groups may possibly benefit from climate change, a lot more will suffer from the possibly dramatically negative impact on human health, security, economic activity, water sources and material infrastructure. Agriculture may be severely disturbed, with crop reduction in many regions and with the increase in tropical diseases, such as malaria or break bone fever, which are sure to spread out. Fresh water, already in low supply in many areas, is likely to become even rarer, whereas the rise in sea level and the alteration in weather patterns are likely to cause grand-scale migrations from the immediately affected areas.

1.2. The sea-level rise issue¹

During the twentieth century, sea level rose by 20-30 centimeters (8-12 inches). The Intergovernmental Panel on Climate Change projects a rise of up to 1 meter during this century. Sea level is rising because of the melting of glaciers and the thermal expansion of the ocean as a result of climate change. This in turn is due to rising atmospheric levels of CO₂, largely from burning fossil fuels.

As sea level has risen, Tuvalu has experienced lowland flooding. Saltwater intrusion is adversely affecting its drinking water and food production. Coastal erosion is eating away at the nine islands that make up the country.

The higher temperatures that are raising sea level also lead to more destructive storms. Higher surface water temperatures in the tropics and

subtropics mean more energy radiating into the atmosphere to drive storm systems. Paani Laupepa, a Tuvaluan government official, reports an unusually high level of tropical cyclones during the last decade.

In addition to island nations, low-lying coastal countries are also threatened by rising sea level. In 2000 the World Bank published a map showing that a 1-meter rise in sea level would inundate half of Bangladesh's riceland. With a rise in sea level of up to 1 meter forecast for this century, Bangladeshis would be forced to migrate not by the thousands but by the millions. In a country with 134 million people -already one of the most densely populated on the earth- this would be a traumatic experience.

Rice-growing river floodplains in other Asian countries would also be affected, including India, Thailand, Vietnam, Indonesia, and China. With a 1-meter rise in sea level, more than a third of Shanghai would be under water.

The most easily measured effect of rising sea level is the inundation of coastal areas. Donald F. Boesch, with the University of Maryland Center for Environmental Sciences, estimates that for each millimeter rise in sea level, the shoreline retreats an average of 1.5 meters. Thus if sea level rises by 1 meter, coastline will retreat by 1,500 meters, or nearly a mile.

With such a rise, the United States would lose 36,000 square kilometers (14,000 square miles) of land -with the middle Atlantic and Mississippi Gulf states losing the most. Large portions of Lower Manhattan and the Capitol Mall in Washington, D.C., would be flooded with seawater during a 50-year storm surge.

A team at the Woods Hole Oceanographic Institute has calculated Massachusetts's loss of land to the rising sea as warming progresses. Using the rather modest U.S. Environmental Protection Agency projections of sea level rise by 2025, they calculated that Massachusetts would lose from 7,500 to 10,000 acres (3,035 to 4,047 hectares) of land.

Based on just the lower estimate and a nominal land value of \$1 million per acre for ocean-front property, this would amount to a loss of at least \$7.5 billion of particularly expensive property by then. Based on just the lower estimate and a nominal land value of \$1 million per acre for ocean-front property, this would amount to a loss of at least \$7.5 billion of property by then.

Many developing countries already coping with population growth and intense competition for living space and cropland now face the prospect of

rising sea level and substantial land losses. Some of those most directly affected have contributed the least to the buildup in atmospheric CO₂ that is causing this problem.

For the first time since civilization began, sea level has begun to rise at a measurable rate. It has become an indicator to watch, a trend that could force a human migration of almost unimaginable dimensions. It also raises questions about responsibility to other nations and to future generations that humanity has never before faced.

In a field like that of shipping, in which all provided services include the sector of coastal activity for their integration, it is more than interesting to consider the impact of a probable sea-level rise. Although today the problem seems distant, one should bear it in mind especially since the Kyoto Protocol negotiations have yet to reach a substantial conclusion.

2. The Conference on Climate Change

The Intergovernmental Negotiating Committee (INC) in the Conference on Climate Change forum was first assembled in February 1991. 15 months later, on 9th May 1992, INC adopted the United Nations Framework Convention on Climate Change. The conference was signed during the UN Conference on Environment and Development (UNCED), the so-called «Earth Summit», in Rio De Janeiro, Brazil, on June 4, 1992, and was validated on March 21, 1994. Today, 186 governments and the European community are members of the Conference. For a country to become a member, it must ratify, accept, approve, or accede to the Conference. Members converge as scheduled on the annual Conference of the Parties (COP) to implement the enforcement of the Conference and to continue discussions on the ways climate change can be better averted.

The ultimate goal of the Conference is the stabilization of atmospheric concentrations in greenhouse gases within safety levels. Such levels, not quantified by the Conference, should be due within a time frame, which will allow the natural familiarization of the ecosystems with the climate change, the reassurance that food production is not under threat and the endorsement that economic growth will progress in a tolerable way. To achieve this goal, all countries are committed to counter climate change, to

get acquainted with the effects, and to accordingly report their actions for the implementation of the Conference. The Conference thus divided the countries into two categories: those mentioned in Annex 1 and those not.

3. Towards an agreement and the Kyoto Protocol

The Kyoto Protocol was due for ratification between March 16th 1998 and March 15th 1999. 84 countries signed the Protocol during this period, including all but 2 Members of Annex I², thus denoting their acceptance of the protocol lines and showing their intention to become members of the Protocol (nations that did not sign it could also become Members). The Protocol must be ratified (or endorsed, approved, or accepted) so as to be activated from 55 Conference Members, including those of Annex 1, that make out for 55% of CO₂ emissions from that group in 1990.

However, roughly 40 countries have already either approved or agreed to the Protocol, while only one Annex 1 Member (Romania) has accepted it. Most of Annex 1 Members were reluctant to ratify the Protocol before getting a full picture regarding the outcome of the negotiations after Kyoto for the «incomplete works» of the Protocol. Many members, though, have expressed their wish to put the Protocol into effect round 2002, amidst the World Summit on Sustained Evolution (Johannesburg, September 2002) and the 10th anniversary of adopting and signing the Treaty.

4. EU policy towards the Protocol

The directions for the EU countries-members towards the dictations of the Int'l Treaty against climate change will be binding, as decided by Environment Secretaries of the "15". This «means that the EU will finalize the ratification (i.e. of the treaty) by June 1st» Pia Arenkilde-Hanssen, Commission Rep for Environmental Protection matters. According to the 1997-assembled Kyoto Protocol, EU is due to reduce those emissions responsible by 8% for the greenhouse effect, in comparison with 1990 levels, during the years 2008-2012.

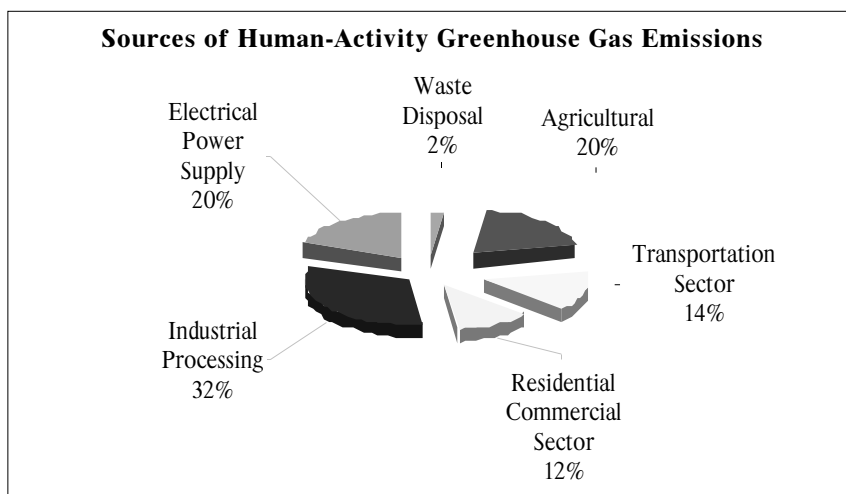
By contrast, USA, the primary emitter, has denied ratifying the Protocol

for financial reasons. The activation and realization of the treaty is made harder with the Bush government ruling: to protect the participation ratio required, the Treaty now has to be validated by almost all developed countries which have signed it. Despite diplomatic pressure by EU, Japan and Canada have not yet fulfilled their promise to validate the Protocol. Nonetheless, future demands in energy by EU increase CO₂ emissions and seem to be the ultimate challenge for the environmental policies of EU.

5. The Impact of the Protocol and the International Negotiations on Shipping

5.1. The Shipping Sector

The commercial shipping industry consists for the time being of approximately 82,000 vessels with total transport capacity of 491 million tons, excluding the under-1000-tons gross tonnage ships.



Source: United Nations, Energy Statistics Yearbook 1999, United Nations, New York, 2000.

The graph above³ depicts the involvement of various human activities as to GHG emissions. Transportation, where shipping is included, constitutes the one seventh roughly of all emissions.

Two kinds of ship fuels are used, gas oil and fuel oil, both for the propulsion and for the loading/unloading of cargo, mostly because of their rather low cost and the easy adaptation of internal combustion engines. It has been calculated that in 1990, 40 million tons of fuel oil have been used for this purpose.

The fuel cost represents a substantial part of the running costs of a ship, over mounting the 50% of them, and for this exact reason the freight market is especially sensitive to pricing. Oil prices vary substantially from one port to another, and even inside the same very port, depending on the time period.

The internal combustion diesel engine has been established in the shipping industry because of the relatively high efficiency of diesel fuel, which mounts up to an approximate 45%. Power supply demands are determined by a variety of ship characteristics as well as weather conditions. The speed of the ship is a vital factor due to the cubic law between fuel oil consumption and speed: an increase by 25% in speed may lead to the doubling of fuel oil consumption. However, the power supply consumption by the shipping industry, in terms of dead weight tonne-miles per energy unit, is relatively low when compared to other means of transportation.

5.2. Greenhouse Gases in Shipping

Greenhouse gases emitted by ships are primarily carbon dioxide (CO₂) water vapors (H₂O), and carbon monoxide (CO), nitrogen acids (NO_x) and volatile organic compounds (VOC). Significant quantities of SO₂ are also emitted, depending on the quality of fossil fuel and the condition of the engine.

The combustion of a kilogram of marine bunker fuel produces a rough of 3,150g CO₂ and 1,000g of water vapor, with minor variations. The quantity of SO_x exhaust gases depends on the sulphurous ratio of the fuel. The formation of NO_x primarily depends on extreme temperatures, which in turn are a characteristic of supercharged, and thus of high efficiency, diesel engines. CO and VOC emissions are the result of incomplete combustion and their levels are lower than CO₂ emissions when put to comparison.

CO₂ is the primary greenhouse gas stemming from shipping. In comparison to aviation, global warming resulting from shipping NO_x emissions is comparatively low provided that emissions are in normal level. However, the reduction in NO_x emissions is of interest, as it contributes to the acidification and the lowering level of ozone.

5.3. The Importance of Marine Greenhouse Gases Emissions by Shipping

Seven Members announced the emissions for marine bunkers. In addition, as in the case of aviation bunkers, for comparison reasons the International Energy Administration used evidence, based on marine fuel emissions, for the year 1992 to estimate the CO₂ emissions.

Additional data from international marine bunkering is gathered by organizations other than IEA such as United Nations and Lloyd's Register of Shipping. According to United Nations statistical data, total world fuel sales amount to 100 Mt in 1990 although data for certain countries, like China and the Russian Federation, is omitted. Other sources that include all countries hold that sales exceed 150 Mt which represents about 2 per cent of global emissions by all sources.

5.4. The role of International Maritime Organization

Most marine regulations are compiled by IMO, a subdivision of United Nations. IMO develops international codes, suggestions and treaties one of which is the International Treaty on Avoidance of Marine Pollution by ships (MARPOL). IMO treaties are widely accepted from member-countries, which represent roughly 98 per cent of global capacity. A MARPOL division regarding air pollution is thought to be gradually cutting down on the use of cooling substances, that destroy ozone, controls the use of incinerators and puts a limit on SO_x and NO_x emissions.

5.5. Conclusions on the suggestions for the allocation of gas emissions and the control of emissions by international marine bunkers

The process involves the practical handling of the issue of allocation of gasses emitted by shipping industry. What follows are the various suggestions as well as the critique on them.

Option 1: No allocation

As with the aviation bunkers, this choice is about the preservation of the current status quo. In the case of no allocation, emissions from international marine bunkers should be held according to Article 4.2 of the treaty. However marine countries should bear in mind the extent emissions could and should be controlled, and should probably propose voluntary measures or standards.

Option 2: Place allocation in accordance with their national emissions

This option would allocate emissions in accordance with each Place contribution to global emissions. For example, international marine bunkers contributed approximately 2 per cent to the total emissions from all sources in 1990. Using an analogous allocation, each Place would add about 2 per cent in their domestic emissions inventory so as to wrap all international emissions in common. This option might, however, distort the inventory of the emissions of some of the countries, such as those with no escape to sea or small countries with significant sized ports.

This option denotes the international character of marine bunker emissions, while allocating them. It can provide with a motive for international control measures, and leaves the base open for control since it doesn't relate emissions with any activity such as fuel bunker sales or vessel movement.

Option 3: Place allocation according to fuel bunker sales country.

This option would allocate emissions between the Places at the base of sales for which there are available data. The option has a precedent in emission allocation in road transport, provided that fuels can be sold in a country and emissions may take place in another, although the number of vehicles and decision making procedures are different.

Such a measure might need ratification in an international level.

Option 4: Place allocation according to the shipping company nationality, or the country where the ship is registered, or the country of the operator

This set of three suppositions has the common trait that the owner/operator relationship is a determining factor for allocation. In the first case, it would be necessary for every Place in which ship owning companies are based on, to collect the annual data for oil consumption. What is more, certain countries such as Japan, United States and Kingdom should import and export big quantities of cargo via ships with ships which are registered, are the property of, or are operated by other countries. Other countries like Greece, and Norway are rarely visited by ship of the registration or ownership country, provided they are involved in cross commerce.

In the second case, allocation per registration country, the ground of fuel oil consumption calculation could be the oil record book as required by the MARPOL supplement I. Based on this regulation, all fuel deliveries are required to be logged on the ship's log and to be reported to the registered country.

In the third case, allocation per operator's country has some difficulties in the collection of information and data.

Regarding the above options, only the first option seems to provide the possibility to offer the initiative and mechanisms for national policies affecting the emission level. As for the other options the effectiveness of national action might seem restricted.

Option 5: Place allocation according to departure/ destination country of a ship. Alternatively emissions related to a voyage would be shared between a departure and a destination country

This option would require sharing of data between the Places. It might be feasible for long voyages but it would be much more complicated for ships doing multiple short stops. It would require an analytical logging of loading or fuel consumption per departure and destination country. Another point is that the speed of ship and other running characteristics wouldn't be taken into account. Methodologies for the calculation of emissions are unavailable and should be developed. Like option 3 there would be room for affected emissions through national policies and measures.

Option 6: Place allocation according to passenger or cargo departure or destination country. Alternatively, emissions relating to a passenger or cargo voyage could be distributed between the departure and destination country

This option would demand for the Places to collect data for the destination of cargo and passengers. Statistical data should be related to fuel consumption. Until today there is no system with the data or the methodology to assess emissions. The acquisition of detailed information would mean further operational costs.

Option 7: Place allocation according to the country the cargo belongs to or the passenger comes from

This option requires the same statistical data with option 5 but should be supplemented with data about passenger and cargo owner country of origin. Furthermore, the cargo owner might change during the transport process adding further complexity.

Option 8: Allocation at the Place where emissions were produced within the national territory

As in the case of aviation, this option has a precedent in other sectors where emissions are allocated at the Place where they occur in accordance with the IPCC guidelines. As far as shipping industry is concerned, allocation of fuel consumption and routes would be a prerequisite.

6. Conclusions

The environmental issue of climate change on Earth caused from man made emissions of the-so-called greenhouse gases is an unavoidable reality. Having a realistic insight in the situation the international community has decided on taking measures towards the prevention of the phenomenon. The results of these negotiations are reflected on the Kyoto Protocol and the negotiations so far. The progress of these negotiations, which are influenced to a great extent by the participation of the ‘major polluters’ (developed countries primarily), will define the speed by which restrictions and changes will be put into effect in the shipping sector. As soon as the scenery of international treaties for the allocation of ship pollutants is made clear, the consequences in shipping through emission regulations will

be made visible. Moreover the obstruction or the deceleration of the phenomenon will determine if environmental consequences affecting shipping such as the rise on sea level, the creation of new routes in the Arctic Cycle, or weather extremes will occur.

It is therefore more than interesting for the shipping world to keep an open eye to the negotiations, developments and trends in environmental issues, since it is evident that they are directly related to the future of our cosmos on the whole, and of shipping by extension.

Abstract

George P. Vlachos: *University of Piraeus - Faculty of Maritime Studies*

The present paper attempts to study the consequences of institutional measures taken to counter the greenhouse effect in marine industry. Firstly, there is an attempt to identify the greenhouse effect as a substantial planetary issue, which although its full impact has yet to be studied, presents itself as probably one of the gloomiest issues of our century.

There is a reference in particular to the grand value of Kyoto Protocol, as it constitutes the transcendence from time-consuming negotiations and many compromises to the most powerful weapon of the international community against climatic changes.

In this paper there is an analysis of the contribution of shipping to gas emissions that conduce to the incrementation of the greenhouse effect and the options that have been presented for the allocation of ship emissions in terms of ship's charging. Furthermore, consequences in shipping are analyzed with regard to the ratification of supplement VI of the MARPOL international treaty in the form it took with the collaboration of IMO and MEPC.

At the conclusions of this paper proposals are made and the prospects of marine industry are analyzed as far as climatic changes and institutional measures taken in order to minimize environmental issues are concerned.

KEY WORDS: Maritime Policy, Institutional Aspects, Institutional Framework, Marine Environment

NOTES

1. Lester R. Brown <http://www.earth-policy.org/Updates/Update2.htm>
2. The members of Annex I are industrial countries which mainly, through the course of history, contributed to climate change. Including both wealthy countries, which were members of OECD at 1992 and countries with 'economies in transition' like the Russian Federation and other central and eastern European countries.
All remaining countries, in essence the developing countries make up for the group of countries that doesn't belong to Annex I. These countries are required to report their actions against climate change in general as well as adapting to its effects.
3. Climate Change: Science, Strategy and Solutions

REFERENCES

- United Nations Framework Convention on Climate Change, various Conference proceedings, 2001
- Lester R. Brown, "Rising Sea Level Forcing Evacuation of Island Country", Earth Policy Institute, 2001
- United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD), proceedings 2001
- Convention on Biological Diversity (CBD), proceedings 2001
- Subsidiary Body for Scientific and Technological Advice (SBSTA), proceedings 2001
- Framework Convention on Climate Change (COP1, COP2, COP7), 2001
- George Vlachos, International Maritime Policy, Stamoulis Publications, Athens 2000
- George Vlachos, Merchant Marine and Marine Environment, Stamoulis Publications, Athens 1999
- United Nations, Energy Statistics Yearbook 1993, United Nations, New York, 1995.
- Lester R. Brown, Eco- Economy: Building an Economy for the Earth, New York: W.W. Norton & Company, 2001.
- James E. Neuman, et al., Sea Level Rise and Global Climate Change: A Review of Impacts to U.S. Coasts, Arlington, VA: Pew Centre on Global Climate Change, February 2000.
- IPCC, Climate Change 2001. Contributions of Working Groups II, II, and I to the Third Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Seth Dunn, "Global Temperature Steady" and "Carbon Emissions Continue Decline," in Worldwatch Institute, Vital Signs 2001: The Trends that are Shaping Our Future (New York: W.W. Norton & Company, 2001, pp. 50-53.

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE HELLENIC BANKING SECTOR: A NON-PARAMETRIC ANALYSIS

GEORGE E. HALKOS

University of Thessaly
Department of Economics

DIMITRIOS S. SALAMOURIS

University of Thessaly
Department of Economics

1. Introduction

In the Greek financial system, the commercial banks play an important role and contribute substantially to the finance of the national economy. The Greek banking industry has presented a substantial development over the last years. The main changes in the banking system after 1992 include among others the liberalization of interest rate determination¹, the abolition of various credit rules, the free movement of capital and the increased competition from banks of the European Union (Noulas, 1999, Keen and Kotsogiannis, 2002). As a result, banks are free to determine their interest policy for deposits and loans since 1993. In the same year, banks were allowed to follow their investment policy without the restriction of investing a certain percentage in government bonds. These two measures towards further liberalization have driven to increased competition to both price and quality levels of the offered services by the banking sector. The competition among banks has increased mainly due to this market liberalization, technological improvements and the entrance of non-banking institutions for the provision of banking services in the form

of non-intermediation (Staikouras and Steliarou, 1999, Kotsogiannis and Schwager, 2001). The competition has strengthened with the emergence of banking institutes from the EU but also from the competition from other credit institutes such as insurance companies and cooperative banks.

Although till recently the main choice of banks to achieve their targets for development was by growing the components of their assets, today this choice is moved to the increase of profitability. All of the above require the determination of factors, which play an important role in the profitability of banks in the new environment.

This study examines the efficiency of the commercial banking system during the period 1997-1999 and the relative efficiency of each bank. For this reason we employ a non-parametric analytic technique (Data Envelopment Analysis) for the measurement of efficiency with the use of financial ratios which are frequently applied in the banking sector². It is also generally accepted among analysts of the banking sector, that the efficiency of a bank is multidimensional from its nature.

Specifically the efficiency of a bank is measured by using the ratios of return on equity, return on total assets, the difference of interest bearing elements Assets and Liabilities, the profit/loss per employee, the efficiency ratio and the net interest margin ratio. Our analysis includes 17 banks for the year 1999, 19 banks for the year 1998 and 21 banks for the year 1997. Our data were extracted and analyzed from the Balance Sheets and Profit and Loss Accounts of the Banks under consideration.

Before we proceed in the presentation of the method used, we have to emphasize that the derivation of reasonable conclusions related to the comparative performance of a subset of banks pre-supposes that this comparison is carried out among banks operating in homogeneous markets. That is, we compare banks with the maximum feasible homogeneity in their offered services. The structure of this study is as follows. In the next section the suggested non-parametric technique is described. Then the methodology and the financial ratios employed are analyzed and the banks included in our sample are also presented. Finally, we end to conclusions, comments and policy implications from the results obtained.

2. The Technique

In our study a non-parametric analytic technique for the evaluation of corporate performance is applied. Specifically, we employ a Data Envelopment Analysis (hereafter D.E.A.) technique which is a non-statistical method relying on linear programming. It provides a measure of relative technical efficiency of different decision-making units (hereafter DMUs) operating and performing in the same or similar tasks. The technique's main advantage is that it can deal with the case of multiple inputs and outputs as well as factors, which are not controlled by individual management.

The main advantage of this non-parametric technique, and in general of all the non-parametric techniques, is that we skip most of the usual difficulties, which arise by the use of parametric methods in the analysis of financial ratios. That is, we skip problems like the necessity to determine the functional form³ or to determine the statistical distribution of the ratios. Additionally, when we refer to the analysis of financial ratios problems arise if the numerator or the denominator take negative values, while the manipulation of outliers is not clear. On the contrary, using the proposed technique we cope with these difficulties and we mainly seek for the most efficient banks relying on the empirical data in use. Then we may compare the less efficient banks with the most efficient ones in our sample.

In the literature the measurement of comparative efficiency of banks has shown a growing interest. A set of papers uses non-parametric methods for determining the efficient banks (Berg A., Forsund F. & Jansen E., 1991, Berg A., Forsund F., Hjalmarsson L. & Suminen M., 1993, Ferrier G & Lovell C., 1990, Fucuyama H., 1993). Another set of papers has studied the comparative efficiency of branches of a certain bank (Oral M. & Yolalan R., 1990, Sherman D. & Gold F., 1990, Haag E. and Jaska V., 1995). Concerning the Greek commercial banks we have a number of studies. Giokas D. (1991) and Vassiloglou M. & Giokas D. (1996) evaluated the relative effectiveness of the branches of some commercial banks while Noulas A. (1994) presents a comparison of efficiency for the Greek Banking Institutions.

The application of this technique facilitates the comparison of efficiency for a large sample of banks with the simultaneous use of multiple criteria,

which determine efficiency for each bank. The comparative advantage of this model in comparison to the broadly employed simple ratio analysis, is that it forms a rounded judgement on firms efficiency, taking into consideration a variety of ratios simultaneously and combining them into a single measure of efficiency. Thus, the comparison of relative efficiency of the sample banks is carried out, relying on the derived efficiency ratio for every bank, as the solution of the mathematical model. The higher a bank's efficiency ratio in relation to the corresponding ratio of another bank the higher is the efficiency of this bank.

We may think of DEA as measuring the technical efficiency of a given bank by calculating an efficiency ratio equal to a weighted sum of outputs over a weighted sum of inputs. For each DMU these weights are derived by solving an optimization problem which involves the maximization of the efficiency ratio for that DMU subject to the constraint that the equivalent ratios for every DMU in the set is less than or equal to 1.

That is, DEA seeks to determine which of the N DMUs determine an envelopment surface or efficient frontier. DMUs lying on the surface are deemed efficient, while DMUs that do not lie on the frontier are termed inefficient, and the analysis provides a measure of their relative efficiency. As mentioned, the solution of the model dictates the solution of (N) linear programming problems, one for each DMU. It provides us with an efficiency measure for each DMU and shows by how much each of a DMU's ratios should be improved if it were to perform at the same level as the best performing banks in the sample. In this way we extract an efficiency ratio for each bank which shows us by how much the ratios of each bank could be improved so as to reach the same level of efficiency with that of the most efficient banks in the sample.

The fundamental feature of DEA is that technical efficiency score of each DMU depends on the performance of the sample of which it forms a part. This means that DEA produces relative, rather than absolute, measures of technical efficiency for each DMU under consideration. DEA evaluates a DMU as technically efficient if it has the best ratio of any output to any input and this shows the significance of the outputs/inputs taken under consideration.

Let us now consider the problem diagrammatically. Assume that we examine the efficiency of eight commercial banks (T_1, T_2, \dots, T_8). To

simplify things, we use two efficiency ratios: (a) the return on equity (ROE) and (b) the return on total assets (ROA). Suppose that banks that achieve the optimal efficiency are T_1, T_2, T_3 and T_4 . The efficient frontier is determined from the segments that pass through points T_1, T_2, T_3 and T_4 . Bank T_5 is not lying on the frontier and it is considered either as less efficient or not efficient. Point T_μ on the surface, which determines the optimal level of efficiency, represents the combination of the two ratios R_1 and R_2 in the same proportion as bank T_5 and thus it is considered as the reference point, which is used for the measurement of relative efficiency of bank T_5 . T_μ is a linear combination of T_2 and T_3 . That is the reference subset for bank T_5 is banks T_2 and T_3 . The portion by which T_μ prevails T_5 shows us the size of inefficiency. The degree of efficiency for bank T_5 is found by the ratio of the distances OT_5/OT_μ (as shown in Figure 1).

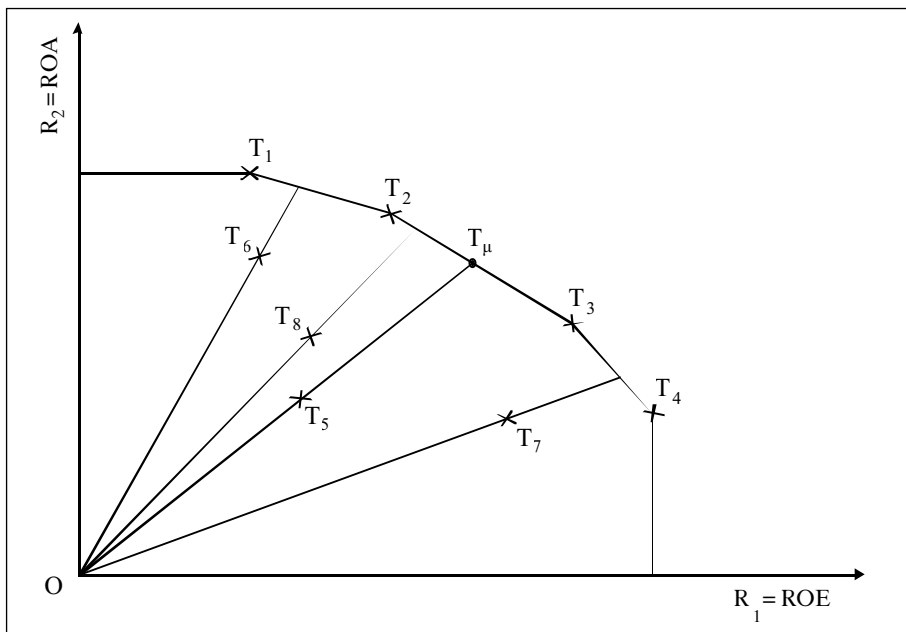


Figure 1

Let us now consider the problem from the mathematical point of view. On contrast with the original model suggested by Charnes *et al.* (1978) in our suggested model we do not take inputs under consideration. The main

hypothesis behind this is that, inputs are considered similar and equal for all banks as they operate in the same markets for money and services. Thus we give attention to output in the form of financial efficiency ratios. The N under consideration banks produce a vector of outputs R_i in the form of the mentioned financial ratios. The matrix of outputs R_i (with $i=1,2,3,\dots,m$) is known for each bank n (with $n=1,2,\dots,N$). The $n+1$ variables to be determined are a set of weights⁴ (λ), $(\lambda=\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n)^\ell$ placed on each of the banks in forming the efficiency frontier for firm (ℓ) and an efficiency measure Θ^ℓ .

Then the linear program for each bank can be written as:

$$\begin{aligned}
 & \max \quad \partial_\ell \\
 & \text{subject to} \quad \sum_{n=1}^N \lambda_n R_{in} \geq \partial_\ell R_{i\ell} \quad (i = 1, 2, \dots, m) \\
 & \quad \sum_{n=1}^N \lambda_n = 1 \\
 & \quad \partial_\ell \geq 0 \\
 & \quad \lambda_n \geq 0 \quad (n = 1, 2, \dots, N)
 \end{aligned} \tag{1}$$

The efficiency score for each bank is given by $\Theta_\ell^* = \frac{1}{\partial_\ell}$, and it is positive and less than or equal to one. DMUs with Θ^* value of unity are deemed efficient while DMUs with a Θ^* score of less than one are considered as inefficient. The optimal weights $(\lambda_1^*, \dots, \lambda_n^*)^\ell$ of the reference group in the solution set a feasible target for improvement in each ratio (R_i) for bank ℓ .

$$\hat{Y}_{i\ell} = \sum_{n=1}^N \lambda_n^* R_i \quad \text{or} \quad \hat{Y}_{i\ell} = R_{i\ell} \Theta_\ell^* + s_{i\ell} \tag{2}$$

where $(S_{i\ell})$ is the slack on ratio (i) and reflects the non-proportional residual output slack, while (Θ_ℓ^*) reflects the proportional output augmentation. In the number of cases where a DMU exhibited a negative ratio, the constraint associated with the negative ratio was amended to the following:

$$\sum_{n=1}^N \lambda_n R_{in} \geq R_{i\ell} \quad (3)$$

ensuring that the reference group exhibits performance not worse than a reference bank on the ratio on which this firm has negative performance along the lines suggested by Banker and Morey (1986) and Smith (1990).

The analysis of weights is particularly instructive when we consider banks, which seems to be efficient ($\Theta^*=1$). The weights indicate whether this efficiency is a result of exceptional performance in just one or two dimensions. A bank may choose to concentrate on just one output producing an exceptional performance along that dimension. Then whatever the performance along other outputs this bank will be deemed efficient. There is simply no other bank with which to compare it. This is a drawback of DEA and shows the difficulty of interpreting apparent efficiency in banks adopting unusual patterns of outputs (or inputs). The weights derived in this way show the importance given on the output by the bank under consideration. DEA makes no judgments about the validity of such values and limits the search for optimal performance amongst comparison groups adopting similar values.

3. Methodological approach

In our analysis we take under consideration all the Greek commercial banks members of the Union of Greek Banks⁵. We exclude banks with particular characteristics like ETBA and ETEBA as they are considered as investment rather than commercial banks. This is done for insuring the maximum feasible comparability among banks. Thus knowing that all banks considered in our sample offer approximately same services we secure that whatever observed difference in efficiency can be explained in differences in technical efficiency and not in lack of comparability.

Multiple criteria are used in our effort to explore the efficiency of banks. A variety of financial ratios are applied for this evaluation with each ratio to provide indications for a bank's technical efficiency. However it is worth mentioning, that no one of these ratios on its own provides an adequate indication of a bank's efficiency. Thus in our study we select six financial

ratios which reflect the most important dimensions of their performance. The financial ratios used as outputs of a commercial bank's activities are the following⁶.

i. Return Difference of Interest Bearing Assets (R.D.I.B.A):

This ratio is calculated as the return difference of the interest bearing Assets and the interest rate cost of the Liabilities. Specifically,

$$\mathbf{R.D.I. B.A} = \frac{\text{IRSI}_t}{(\text{IBA}_t + \text{IBA}_{t-1})/2} - \frac{\text{IRSC}_t}{(\text{IBL}_t + \text{IBL}_{t-1})/2} \quad (4)$$

where, IRSI the Interest receivable and similar income, IRSC the Interest receivable and similar charges, IBA the Interest bearing Assets⁷, IBL the Interest bearing Liabilities⁸ and t the time.

This ratio is derived as the difference between the interest income divided by the assets that yield interest and the interest cost divided by the liabilities that yield this cost. The larger this difference is, the more efficient is the management of the bank's capital.

ii. Return on Equity (R.O.E., average)

$$\mathbf{R.O.E.} = \frac{\text{PBT}_t}{(\text{E}_t + \text{E}_{t-1})/2} \quad (5)$$

where, PBT the Profit (Loss) Before Tax, E the Equity⁹ and t the time. This ratio shows the profitable capability of the bank and estimates the efficiency with which the bank exploits its equity.

iii. Return on Assets (R.O.A., average)

$$\mathbf{R.O.A.} = \frac{\text{PBT}_t}{(\text{TA}_t + \text{TA}_{t-1})/2} \quad (6)$$

where, PBT the Profit (Loss) Before Tax, TA the Total Assets and t the time.

This ratio calculates the yield of the total assets of a bank and therefore it can consist a criterion for evaluating the management goals achieved; i.e. with this index we estimate the efficiency of the invested capital (equity and foreign capital) of a credit institution.

iv. Profit/Loss per employee (**P/L**)

$$\mathbf{P/L} = \frac{\mathbf{PBT}_t}{(\mathbf{L}_t + \mathbf{L}_{t-1})/2} \quad (7)$$

where, PBT the Profit (Loss) Before Tax, L the number of employees and t the time.

This ratio shows us the productivity of the bank's labor. A rise in the index number shows a rise in productivity and vice versa.

v. Efficiency ratio (**EFF**)

$$\mathbf{EFF} = \frac{\mathbf{OE}_t}{\mathbf{GOP}_t} \quad (8)$$

where, OE the operational expenses¹⁰, GOP the Gross Operating Profit (Loss) and t the time.

The ratio expresses the percentage of gross income absorbed by the operational costs (management, appropriation, depreciation etc.). The smaller the index is, the more efficient the bank is, because the percentage of the bank's profits and losses is sufficient to cover its financial and other expenses.

We should mention here, that, since the specific ratio is derived as the ratio of the operational expenses to the gross operating profit and loss, the smaller this ratio is, the more efficient this bank is. For reasons of convenience with the other indices, the efficiency variable (EFF) was used in our application as 1/EFF.

vi. Net Interest Margin (**N.I.M.**)

$$\mathbf{N.I.M.} = \frac{\mathbf{NI}_t}{(\mathbf{TA}_t + \mathbf{TA}_{t-1})/2} \quad (9)$$

where, NI the Net Income, TA the Total Assets and t the Time.

This ratio shows the Assets' efficiency. Thus, taking as granted the fact that all the other factors, which influence a bank's yield, are fixed, we calculate a bank's efficiency with the use of the above-mentioned indices, which reflect different efficiency aspects.

4. Empirical Results

According to the derived results from the solution of the model, it emerges that the annual efficiency ratios of the commercial banks under consideration range from 0,29 to 1. Six banks are considered to be efficient for the year 1999, four for the year 1998 and four for the year 1997. Specifically, as it can be seen in Table 1, efficient banks are considered to be those with efficiency ratio equal to one ($\Theta^*=1$). The banks that appear to have a rather good performance in the year 1999 are banks 7, 8, 9, 10, 14 and 16, which form the reference set or the comparison group for the inefficient banks. Similar conclusions may be derived from Tables 2 and 3. The efficient banks for the year 1998 are 4, 7, 9 and 16 whereas for the year 1997 are banks 4, 5, 7 and 9.

The first columns in Tables 1-3 represent the banks, the second columns the efficiency ratios, the third columns the reference set for the inefficient banks compared to the efficient ones, whereas the last columns show the rank of banks according to their efficiency. The same column shows us how many times the efficient banks constitute a reference and comparison criterion for the inefficient banks (the numbers in parentheses). That is, how many times the specific bank appears to be a member of the reference set.

Table 1: Efficiency ratios, reference set and rank for 1999

| 1999 | $\Theta_i^* = \frac{1}{\vartheta_i}$ | Reference Set | Rank |
|------|--------------------------------------|----------------------------------|--------|
| 7 | 1.0000 | $T_7 = 1$ | 1 (3) |
| 8 | 1.0000 | $T_8 = 1$ | 1 (8) |
| 9 | 1.0000 | $T_9 = 1$ | 1 (12) |
| 10 | 1.0000 | $T_{10} = 1$ | 1 (1) |
| 14 | 1.0000 | $T_{14} = 1$ | 1 (3) |
| 16 | 1.0000 | $T_{16} = 1$ | 1 (3) |
| 4 | 0.9317 | $T_9 = 1$ | 7 |
| 17 | 0.9085 | $T_8 = 0,3981$ $T_9 = 0,6019$ | 8 |
| 2 | 0.8474 | $T_9 = 0,7185$ $T_{16} = 0,2815$ | 9 |

| | | | | | |
|----|--------|----------------|-------------------|-------------------|----|
| 15 | 0.8253 | $T_9 = 0,1619$ | $T_{14} = 0,5878$ | $T_{16} = 0,2504$ | 10 |
| 5 | 0.8007 | $T_8 = 0,0266$ | $T_9 = 0,9734$ | | 11 |
| 11 | 0.7264 | $T_8 = 0,6632$ | $T_9 = 0,3368$ | | 12 |
| 6 | 0.6784 | $T_8 = 0,2482$ | $T_9 = 0,7517$ | | 13 |
| 13 | 0.6454 | $T_7 = 0,1453$ | $T_8 = 0,4697$ | $T_9 = 0,385$ | 14 |
| 12 | 0.5311 | $T_7 = 0,099$ | $T_9 = 0,901$ | | 15 |
| 3 | 0.4879 | $T_8 = 0,0872$ | $T_9 = 0,9128$ | | 16 |
| 1 | 0.3844 | $T_8 = 0,7758$ | $T_9 = 0,0589$ | $T_{14} = 0,1654$ | 17 |

Table 2: Efficiency ratios, reference set and rank for 1998

| 1998 | $\theta_i^* = \frac{1}{\vartheta_i}$ | Reference Set | | | Rank |
|------|--------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|
| 4 | 1.0000 | $T_4 = 1$ | | | 1 (12) |
| 7 | 1.0000 | $T_7 = 1$ | | | 1 (10) |
| 9 | 1.0000 | $T_9 = 1$ | | | 1 (8) |
| 16 | 1.0000 | $T_{16} = 1$ | | | 1 (13) |
| 14 | 0.8906 | $T_7 = 0,2037$ | $T_{16} = 0,7963$ | | 5 |
| 5 | 0.8444 | $T_4 = 0,7211$ | $T_7 = 0,2789$ | | 6 |
| 17 | 0.8076 | $T_4 = 0,0811$ | $T_7 = 0,1412$ | $T_9 = 0,7777$ | 7 |
| 8 | 0.8067 | $T_4 = 0,3592$ | $T_7 = 0,5517$ | $T_{16} = 0,0891$ | 8 |
| 2 | 0.7765 | $T_9 = 0,5865$ | $T_{16} = 0,4135$ | | 9 |
| 6 | 0.7762 | $T_4 = 0,8797$ | $T_7 = 0,1058$ | $T_{16} = 0,0146$ | 10 |
| 3 | 0.7640 | $T_4 = 0,8973$ | $T_7 = 0,0758$ | $T_{16} = 0,0269$ | 11 |
| 15 | 0.6993 | $T_9 = 0,0986$ | $T_{16} = 0,9014$ | | 12 |
| 13 | 0.6316 | $T_4 = 0,3027$ | $T_7 = 0,364$ | $T_{16} = 0,3332$ | 13 |
| 10 | 0.5394 | $T_7 = 0,4166$ | $T_{16} = 0,5833$ | | 14 |
| 12 | 0.5079 | $T_4 = 0,0046$ | $T_9 = 0,2579$ | $T_{16} = 0,7375$ | 15 |
| 18 | 0.4880 | $T_4 = 0,6745$ | $T_7 = 0,2309$ | $T_{16} = 0,0945$ | 16 |
| 19 | 0.4488 | $T_4 = 0,3737$ | $T_9 = 0,5342$ | $T_{16} = 0,0922$ | 17 |

| | | | | | |
|----|--------|----------------|----------------|-------------------|----|
| 11 | 0.4350 | $T_4 = 0,1864$ | $T_9 = 0,7835$ | $T_{16} = 0,0302$ | 18 |
| 1 | 0.2874 | $T_4 = 0,0377$ | $T_9 = 0,9623$ | | 19 |

Table 3: Efficiency ratios, reference set and rank for 1997

| 1997 | $\Theta_i^* = \frac{1}{\vartheta_i}$ | Reference Set | | | Rank |
|------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| 4 | 1.0000 | $T_4 = 1$ | | | 1 (5) |
| 5 | 1.0000 | $T_5 = 1$ | | | 1 (9) |
| 7 | 1.0000 | $T_7 = 1$ | | | 1 (4) |
| 9 | 1.0000 | $T_9 = 1$ | | | 1 (17) |
| 17 | 0.9139 | $T_5 = 0,224$ | $T_9 = 0,776$ | | 5 |
| 16 | 0.9134 | $T_5 = 0,1445$ | $T_9 = 0,8555$ | | 6 |
| 3 | 0.8930 | $T_4 = 0,1521$ | $T_9 = 0,8479$ | | 7 |
| 2 | 0.8771 | $T_9 = 1$ | | | 8 |
| 6 | 0.8518 | $T_4 = 0,1304$ | $T_9 = 0,8696$ | | 9 |
| 13 | 0.8478 | $T_5 = 0,3958$ | $T_9 = 0,6042$ | | 10 |
| 14 | 0.8387 | $T_5 = 0,3846$ | $T_9 = 0,6154$ | | 11 |
| 10 | 0.8217 | $T_5 = 0,2995$ | $T_9 = 0,7005$ | | 12 |
| 18 | 0.8061 | $T_5 = 0,2387$ | $T_9 = 0,7613$ | | 13 |
| 8 | 0.7703 | $T_5 = 0,5508$ | $T_7 = 0,2374$ | $T_9 = 0,2118$ | 14 |
| 21 | 0.7688 | $T_9 = 1$ | | | 15 |
| 15 | 0.7309 | $T_9 = 1$ | | | 16 |
| 12 | 0.5600 | $T_7 = 0,1533$ | $T_9 = 0,8467$ | | 17 |
| 11 | 0.5178 | $T_5 = 0,2807$ | $T_7 = 0,2236$ | $T_9 = 0,4957$ | 18 |
| 1 | 0.4944 | $T_4 = 0,5358$ | $T_9 = 0,4642$ | | 19 |
| 19 | 0.4568 | $T_4 = 0,1605$ | $T_9 = 0,8395$ | | 20 |
| 20 | 0.3462 | $T_9 = 1$ | | | 21 |

The following figure 2 and table 4 give us a clear and complete picture of relative efficiency for our sample’s banks during the time period 1997-99. As it can be seen, banks T₂₀ and T₂₁ in 1998 and banks T₁₈ and T₁₉ in 1999 were absorbed or acquired by other sample banks. If we compare the efficiency of these banks with the average as well as the median efficiency for our sample banks, we realize that it is much lower. Thus the conclusion that can be extracted is that less efficiency makes banks vulnerable and it may lead to mergers and acquisitions¹¹.

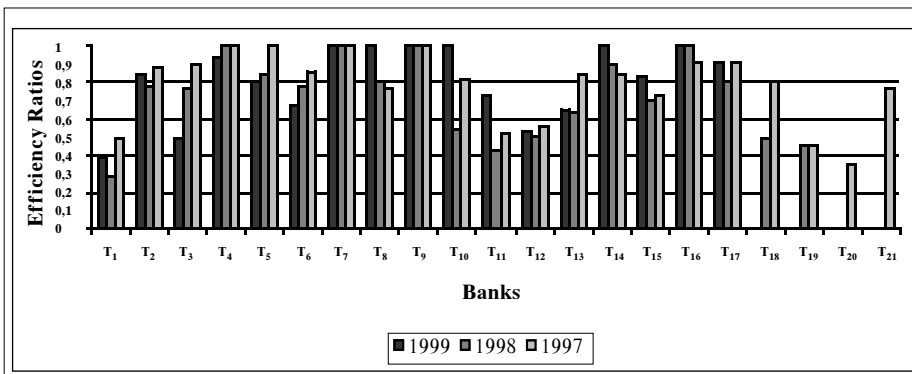


Figure 2: Relative efficiencies of Commercial Banks during 1997 -1999

The efficiency of the banking sector in total shows an improvement during the period 1997-1999. As it can be seen in table 4 the average banks’ efficiency increased from 78.14% in 1997 to 80.98% in 1999 with a remarkable decrease in 1998 to 72.12%. During the time period 1997-1999 eight banks appear to be efficient. Among them, banks T₇ and T₉ appear to be efficient in all three years of our study, banks T₄ and T₁₆ in two years, while banks T₁₄, T₅, T₈ and T₁₀ in just one year. In table 4, a banks’ efficiency, for the examined time period, is presented in the 5th column while the corresponding rank of banks is shown in the last column.

Table 4: Average efficiency ratio and total rank for the years 1997-99

| Bank | 1999 | 1998 | 1997 | Average | Rank |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| T ₉ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| T ₇ | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| T ₄ | 0.9317 | 1 | 1 | 0.9772 | 3 |
| T ₁₆ | 1 | 1 | 0.9134 | 0.9711 | 4 |
| T ₁₄ | 1 | 0.8906 | 0.8387 | 0.9098 | 5 |
| T ₅ | 0.8007 | 0.8444 | 1 | 0.8817 | 6 |
| T ₁₇ | 0.9085 | 0.8076 | 0.9139 | 0.8767 | 7 |
| T ₈ | 1 | 0.8067 | 0.7703 | 0.8590 | 8 |
| T ₂ | 0.8474 | 0.7765 | 0.8771 | 0.8337 | 9 |
| T ₁₀ | 1 | 0.5394 | 0.8217 | 0.7870 | 10 |
| T ₆ | 0.6784 | 0.7762 | 0.8518 | 0.7688 | 11 |
| T ₂₁ | | | 0.7688 | 0.7688 | 12 |
| T ₁₅ | 0.8253 | 0.6993 | 0.7309 | 0.7518 | 13 |
| T ₃ | 0.4879 | 0.764 | 0.893 | 0.7150 | 14 |
| T ₁₃ | 0.6454 | 0.6316 | 0.8478 | 0.7083 | 15 |
| T ₁₈ | | 0.488 | 0.8061 | 0.6471 | 16 |
| T ₁₁ | 0.7264 | 0.435 | 0.5178 | 0.5597 | 17 |
| T ₁₂ | 0.5311 | 0.5079 | 0.56 | 0.5330 | 18 |
| T ₁₉ | | 0.4488 | 0.4568 | 0.4528 | 19 |
| T ₁ | 0.3844 | 0.2874 | 0.4944 | 0.3887 | 20 |
| T ₂₀ | | | 0.3462 | 0.3462 | 21 |
| Mean | 0.8098 | 0.7212 | 0.7814 | 0.7815 | |
| Median | 0.8474 | 0.7762 | 0.8387 | 0.8388 | |
| Maximum | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Minimum | 0.3844 | 0.2874 | 0.3462 | 0.3462 | |

At this point it is worth mentioning that a bank which appears to be in the efficient frontier for the less efficient banks, the most times, is considered to be the Global leader. By counting how many times each bank appears to be in the reference set (Tables 1-3), we notice that bank T_9 is the most efficient. This bank appears 37 times (more than all the other efficient banks) to be part of the reference set during the time period considered. This means that its performance is greater on average in all dimensions of efficiencies as they are described in our model compared to the other efficient sample banks.

Whenever possible, it is recommended to study banks' efficiency for a period of more than one year, especially when a non parametric technique such as the Data Envelopment Analysis is used. Such an analysis is sensitive to outliers or to error measurement of the variables included. For example, as it can be seen in Table 4, bank T_{10} , and to a less extent, bank T_8 , have an average efficiency during all three years of 78,70% and 85,90%, respectively, and thus they are ranked as 8th and 10th. In the case we explore an one-year efficiency we should, potentially, exclude these banks from our sample or we should redefine the evaluation criteria (variables).

As it can be seen from the mathematical formulation, the feasible target for the improvement of every ratio is achieved by summing up the products of the weights (λ_i) and the respective ratios (R_i). The financial ratios that are used for each bank's efficiency as well as the feasible target for improving any ratio are shown in Tables 5-7. We notice that for the banks that consist the efficient frontier, there is no difference between the real ratios and the feasible targets. On the other hand, there is a possibility of improvement for all banks whose efficiency, according to Tables 1-3, is less than 1.

It is worth mentioning that Table 5 must be read along with Table 1, as both Tables refer to the year 1999. For instance, let us examine bank 2 (T_2). By looking first at Table 1, we notice that the reference set of T_2 is T_9 and T_{16} . This means that T_9 defines by 0,7185 and T_{16} by 0,2815 the feasible improvement targets of all T_2 's ratios. So, as is shown in Table 5, the feasible target for the respective T_2 's ratios will be given as the sum of the products of the respective weights for the reference set (T_9 and T_{16}) of T_2 multiplied by the matrix-columns that include the ratios of the reference set banks. Specifically, for the case under consideration:

$$\hat{Y}_{i2} = \sum_{n=1}^N \lambda_n^* R_i \quad (10)$$

so, the feasible target for T_2 will be calculated as:

$$\hat{Y}_{i2} = 0,7185^* \begin{bmatrix} 0,044 \\ 0,492 \\ 0,047 \\ 34,240 \\ 0,312 \\ 0,044 \end{bmatrix} + 0,2815^* \begin{bmatrix} 0,050 \\ 0,088 \\ 0,031 \\ 45,636 \\ 0,331 \\ 0,034 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,046 \\ 0,379 \\ 0,043 \\ 37,448 \\ 0,317 \\ 0,041 \end{bmatrix}$$

In a similar way, for each bank the rest of the feasible efficient target ratios can be calculated for every year.

The current trend towards mergers and acquisitions in combination with privatization policies for the publicly owned-controlled banking institutes establish new conditions in the banking sector. The main task is the increase in efficiency and competitiveness of the banking system through the increase of the average size of Greek banks and the exploitation of economies of scale.

Table 5: Financial ratios per bank and feasible targets (1999).

The feasible targets for each ratio appears in parentheses

| Banks | RDIBA | ROE | ROA | P/L | EFF | NIM |
|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 1 | 0,007 (0,073) | 0,328 (0,676) | 0,024 (0,071) | 20,936 (43,137) | 1,076 (0,555) | 0,012 (0,032) |
| 2 | 0,024 (0,046) | 0,310 (0,379) | 0,028 (0,043) | 31,505 (37,448) | 0,376 (0,317) | 0,020 (0,041) |
| 3 | 0,023 (0,047) | 0,024 (0,518) | 0,006 (0,050) | 4,548 (34,848) | 0,817 (0,338) | 0,012 (0,043) |
| 4 | 0,036 (0,044) | 0,212 (0,492) | 0,027 (0,047) | 8,872 (34,240) | 0,595 (0,312) | 0,041 (0,044) |

| | | | | | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 5 | 0,036 (0,045) | 0,260 (0,500) | 0,018 (0,048) | 5,725 (34,425) | 0,706 (0,320) | 0,035 (0,043) |
| 6 | 0,033 (0,053) | 0,122 (0,566) | 0,015 (0,055) | 7,355 (35,966) | 0,726 (0,387) | 0,028 (0,041) |
| 7 | 0,094 (0,094) | 0,384 (0,384) | 0,018 (0,018) | 14,440 (14,440) | 0,510 (0,510) | 0,022 (0,022) |
| 8 | 0,080 (0,080) | 0,790 (0,790) | 0,078 (0,078) | 41,208 (41,208) | 0,616 (0,616) | 0,033 (0,033) |
| 9 | 0,044 (0,044) | 0,492 (0,492) | 0,047 (0,047) | 34,240 (34,240) | 0,312 (0,312) | 0,044 (0,044) |
| 10 | 0,087 (0,087) | 0,141 (0,141) | 0,019 (0,019) | 12,737 (12,737) | 0,842 (0,842) | 0,030 (0,030) |
| 11 | 0,024 (0,068) | 0,501 (0,689) | 0,020 (0,068) | 9,808 (38,861) | 0,638 (0,513) | 0,023 (0,037) |
| 12 | 0,026 (0,049) | 0,120 (0,482) | 0,009 (0,044) | 8,587 (32,280) | 0,610 (0,331) | 0,021 (0,042) |
| 13 | 0,044 (0,068) | 0,091 (0,616) | 0,014 (0,058) | 6,986 (34,636) | 0,679 (0,483) | 0,023 (0,036) |
| 14 | 0,052 (0,052) | 0,205 (0,205) | 0,046 (0,046) | 55,328 (55,328) | 0,356 (0,356) | 0,019 (0,019) |
| 15 | 0,038 (0,050) | 0,180 (0,223) | 0,035 (0,042) | 40,840 (49,493) | 0,414 (0,343) | 0,020 (0,027) |
| 16 | 0,050 (0,050) | 0,088 (0,088) | 0,031 (0,031) | 45,636 (45,636) | 0,331 (0,331) | 0,034 (0,034) |
| 17 | 0,053 (0,059) | 0,316 (0,611) | 0,029 (0,060) | 23,149 (37,014) | 0,523 (0,433) | 0,036 (0,040) |

Table 6: Financial ratios per bank and feasible targets (1998).
The feasible targets for each ratio appears in parentheses

| Banks | RDIBA | ROE | ROA | P/L | EFF | NIM |
|--------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 1 | 0,006 (0,048) | 0 (0,495) | 0 (0,038) | 0 (23,778) | 1,232 (0,367) | 0,013 (0,045) |
| 2 | 0,030 (0,054) | 0,308 (0,397) | 0,023 (0,038) | 20,434 (26,313) | 0,485 (0,362) | 0,025 (0,043) |
| 3 | 0,040 (0,053) | 0,037 (0,183) | 0,004 (0,018) | 1,772 (4,903) | 0,922 (0,714) | 0,037 (0,049) |
| 4 | 0,047 (0,047) | 0,171 (0,171) | 0,018 (0,018) | 3,880 (3,880) | 0,732 (0,732) | 0,051 (0,051) |
| 5 | 0,055 (0,065) | 0,156 (0,209) | 0,009 (0,016) | 2,277 (5,178) | 0,825 (0,700) | 0,036 (0,043) |
| 6 | 0,042 (0,054) | 0,016 (0,186) | 0,001 (0,018) | 0,664 (4,737) | 0,912 (0,715) | 0,037 (0,048) |
| 7 | 0,112 (0,112) | 0,310 (0,310) | 0,012 (0,012) | 8,535 (8,535) | 0,616 (0,616) | 0,021 (0,021) |
| 8 | 0,068 (0,084) | 0,155 (0,254) | 0,009 (0,016) | 3,951 (8,669) | 0,764 (0,636) | 0,027 (0,034) |
| 9 | 0,048 (0,048) | 0,507 (0,507) | 0,039 (0,039) | 24,557 (24,557) | 0,352 (0,352) | 0,045 (0,045) |
| 10 | 0,045 (0,083) | 0,045 (0,269) | 0,005 (0,025) | 3,644 (20,356) | 0,834 (0,476) | 0,014 (0,032) |
| 11 | 0,021 (0,048) | -0,298 (0,437) | -0,011 (0,035) | -5,302 (20,834) | 0,887 (0,424) | 0,020 (0,046) |
| 12 | 0,030 (0,059) | 0,131 (0,308) | 0,006 (0,036) | 5,245 (27,593) | 0,727 (0,372) | 0,021 (0,042) |

| | | | | | | |
|-----------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 13 | 0,048 (0,076) | 0 (0,244) | 0 (0,021) | 0 (13,878) | 0,839 (0,571) | 0,023 (0,037) |
| 14 | 0,065 (0,073) | 0,219 (0,254) | 0,027 (0,030) | 19,522 (24,674) | 0,491 (0,426) | 0,024 (0,036) |
| 15 | 0,022 (0,062) | 0,186 (0,266) | 0,018 (0,035) | 19,823 (28,384) | 0,862 (0,374) | 0,019 (0,041) |
| 16 | 0,063 (0,063) | 0,240 (0,240) | 0,035 (0,035) | 28,802 (28,802) | 0,377 (0,377) | 0,040 (0,040) |
| 17 | 0,046 (0,057) | 0,365 (0,452) | 0,019 (0,034) | 11,823 (20,618) | 0,639 (0,420) | 0,034 (0,042) |
| 18 | 0,031 (0,064) | -0,174 (0,209) | -0,016 (0,018) | -4,884 (7,310) | 1,324 (0,672) | 0,021 (0,043) |
| 19 | 0,022 (0,049) | -0,077 (0,357) | -0,008 (0,031) | -2,166 (17,224) | 0,971 (0,496) | 0,021 (0,047) |

Table 7: Financial ratios per bank and feasible targets (1997).

The feasible targets for each ratio appears in parentheses

| Banks | RDIBA | ROE | ROA | P/L | EFF | NIM |
|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 1 | 0,020 (0,049) | 0 (0,319) | 0 (0,025) | 0 (11,593) | 1,041 (0,637) | 0,024 (0,049) |
| 2 | 0,030 (0,051) | 0,308 (0,595) | 0,023 (0,044) | 20,434 (23,413) | 0,485 (0,346) | 0,025 (0,048) |
| 3 | 0,045 (0,050) | 0,038 (0,517) | 0,005 (0,038) | 1,992 (20,058) | 0,905 (0,429) | 0,043 (0,048) |
| 4 | 0,047 (0,047) | 0,080 (0,080) | 0,008 (0,008) | 1,353 (1,353) | 0,889 (0,889) | 0,049 (0,049) |

| | | | | | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 5 | 0,092 (0,092) | 0,093 (0,093) | 0,004 (0,004) | 0,732 (0,732) | 0,879 (0,879) | 0,034 (0,034) |
| 6 | 0,043 (0,050) | 0,176 (0,528) | 0,011 (0,039) | 2,729 (20,537) | 4,555 (0,417) | 0,041 (0,048) |
| 7 | 0,091 (0,091) | 0,124 (0,124) | 0,004 (0,004) | 2,433 (2,433) | 0,653 (0,653) | 0,015 (0,015) |
| 8 | 0,064 (0,083) | 0,104 (0,207) | 0,007 (0,012) | 2,535 (5,940) | 0,811 (0,712) | 0,025 (0,033) |
| 9 | 0,051 (0,051) | 0,595 (0,595) | 0,044 (0,044) | 23,413 (23,413) | 0,346 (0,346) | 0,048 (0,048) |
| 10 | 0,052 (0,063) | 0,285 (0,445) | 0,019 (0,032) | 9,533 (16,620) | 0,781 (0,506) | 0,036 (0,044) |
| 11 | 0,037 (0,071) | 0,009 (0,349) | 0 (0,024) | 0,180 (12,355) | 0,923 (0,564) | 0,019 (0,037) |
| 12 | 0,032 (0,057) | 0,130 (0,523) | 0,007 (0,038) | 5,909 (20,197) | 0,666 (0,393) | 0,018 (0,043) |
| 13 | 0,057 (0,067) | 0,161 (0,396) | 0,008 (0,028) | 2,771 (14,436) | 0,867 (0,557) | 0,036 (0,043) |
| 14 | 0,056 (0,066) | 0,200 (0,402) | 0,024 (0,028) | 10,252 (14,690) | 0,604 (0,551) | 0,034 (0,043) |
| 15 | 0,019 (0,051) | 0,292 (0,595) | 0,014 (0,044) | 17,115 (23,413) | 0,976 (0,346) | 0,025 (0,048) |
| 16 | 0,052 (0,057) | 0,214 (0,523) | 0,024 (0,038) | 15,848 (20,136) | 0,526 (0,423) | 0,42 (0,046) |
| 17 | 0,055 (0,060) | 0,388 (0,483) | 0,016 (0,035) | 7,975 (18,333) | 0,688 (0,466) | 0,041 (0,045) |
| 18 | 0,049 (0,060) | 0,000 (0,475) | 0 (0,034) | 0,005 (17,999) | 0,826 (0,473) | 0,036 (0,045) |

| | | | | | | |
|-----------|------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 19 | 0,022 (0,050) | 0,035 (0,512) | 0,004 (0,038) | 1,017 (19,873) | 0,840 (0,433) | 0,022 (0,048) |
| 20 | 0,055 (0,051) | 0,029 (0,596) | 0,002 (0,044) | 0,340 (23,413) | 0,955 (0,346) | 0,036 (0,048) |
| 21 | 0,035 (0,051) | 0,334 (0,595) | 0,012 (0,044) | 18,497 (23,413) | 0,473 (0,346) | 0,020 (0,048) |

Table 8 ranks all the banks according to the size of their Total Assets in two categories, large and small for all the years of our study. We observe that the average size of assets shows a continuous increase where from 1.436.785 in 1997 reached 1.738.477 in 1998 and 2.375.170 in 1999. At the same time the larger banks appear to be more efficient than the smaller ones in almost all the period of our study. Analytically, the average efficiency of large banks in 1997 is greater than the corresponding for the small banks by 5.4%, while in 1999 the difference in efficiency between small and large banks takes the greatest value of 7.5%. In 1998 the efficiency of these two categories appears to be similar.

Table 8: Comparative bank efficiency according to the size of Total Assets (in million Greek drachmas)

| Banks | 1999 | Θ* | Banks | 1998 | Θ* | Banks | 1997 | Θ* |
|--------------|-------------|-----------|--------------|-------------|-----------|--------------|-------------|-----------|
| 7 | 12.978.476 | 1,000 | 7 | 12.092.565 | 1,000 | 7 | 9.802.976 | 1,000 |
| 2 | 5.904.191 | 0,847 | 1 | 4.399.758 | 0,287 | 1 | 4.152.730 | 0,494 |
| 1 | 4.846.440 | 0,384 | 2 | 4.274.130 | 0,777 | 2 | 3.447.019 | 0,877 |
| 8 | 4.543.799 | 1,000 | 8 | 3.396.175 | 0,807 | 8 | 3.087.548 | 0,770 |
| 10 | 2.575.014 | 1,000 | 11 | 1.879.707 | 0,435 | 21 | 2.515.763 | 0,769 |
| 9 | 2.186.263 | 1,000 | 9 | 1.729.332 | 1,000 | 11 | 2.209.380 | 0,518 |
| 11 | 1.990.697 | 0,726 | 10 | 1.290.418 | 0,539 | 9 | 1.403.402 | 1,000 |
| 14 | 1.525.060 | 1,000 | 14 | 670.421 | 0,891 | 10 | 685.257 | 0,822 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------------|------------|--------|----|------------|-------|----|------------|--------|
| 13 | 830.278 | 0,645 | 13 | 642.747 | 0,632 | 13 | 489.949 | 0,848 |
| 17 | 676.432 | 0,909 | 5 | 523.025 | 0,844 | 5 | 394.880 | 1,000 |
| 5 | 654.991 | 0,801 | 17 | 508.595 | 0,808 | 19 | 394.234 | 0,457 |
| 6 | 525.035 | 0,678 | 6 | 418.184 | 0,776 | 17 | 332.617 | 0,914 |
| 4 | 341.798 | 0,932 | 19 | 401.396 | 0,449 | 14 | 319.294 | 0,839 |
| 12 | 294.911 | 0,531 | 12 | 206.710 | 0,508 | 12 | 181.698 | 0,560 |
| 3 | 226.255 | 0,488 | 4 | 197.498 | 1,000 | 18 | 165.889 | 0,806 |
| 16 | 186.863 | 1,000 | 18 | 178.131 | 0,488 | 4 | 140.262 | 1,000 |
| 15 | 91.384 | 0,825 | 3 | 88.735 | 0,764 | 6 | 128.726 | 0,852 |
| | | | 16 | 85.040 | 1,000 | 20 | 119.520 | 0,346 |
| | | | 15 | 48.497 | 0,699 | 15 | 75.679 | 0,731 |
| | | | | | | 16 | 64.509 | 0,913 |
| | | | | | | 3 | 61.147 | 0,893 |
| Total Assets | 40.377.887 | | | 33.031.064 | | | 30.172.479 | |
| Mean Assets | 2.375.170 | | | 1.738.477 | | | 1.436.785 | |
| Median Assets | 830.278 | | | 523.025 | | | 394.234 | |
| Average efficiency | | 0,9177 | | | 0,806 | | | 0,7814 |
| Average efficiency of Large banks | | 0,845 | | | 0,721 | | | 0,810 |
| Average efficiency of Small banks | | 0,770 | | | 0,721 | | | 0,756 |

5. Conclusions and Policy Implications

In this study the most obvious output is an efficient score for each bank under consideration as well as the generation of target output levels for inefficient banks derived from the performance of the selected comparison group. A continuous improvement of the total performance of the Greek banking system is observed. The reasons for this improvement in profitability for the time period 1997-99 are mainly the following¹²:

- i. The significant gains from bonds and participating interest realization, which were 27% higher in 1998 in comparison with 1997 and 182% higher in 1999 in relation to 1998 due to the favorable conditions in the Stock market.
- ii. The increase in interest income by 11% in 1998 in comparison with 1997 and 23% in 1999 in relation to 1998, which reflects the increase in loans and interest income from fixed income securities
- iii. The increase in revenues from income from shares and other variable yield securities in 1999

The above mentioned reasons show that the profitability of banks is to a less extent due to the increase of traditional banking works and more to the activation of banking institutes in the Athens Stock Exchange Market. Moreover the good performance especially in 1999 is attributed to the improvement in the efficiency ratio. During the three years of our study a noticeable improvement in the efficiency ratio for all of our sample banks is observed. Specifically the average efficiency in 1999 was 91,77%, which was significantly higher in both 1998 and 1997 which were respectively 80,6% and 78,14%. This continuous improvement can be attributed to the significant increase in revenues and not to the reduction in the operating expenses which appear to be increased for all the years of our study. Thus in the following years the reduction in operating expenses is expected to be the means of improvement for banks' competition.

Apart from the increase in the efficiency ratio we observe an increase in size of total assets. The higher the size of total assets the higher the efficiency is. This is confirmed from the significant increase in the sum of the total assets employed in the market as well as the increase in the average level of Banks' Assets. Specifically from 1436785 in 1997 and 1738477 in 1998 it reached its maximum of 2375170 in 1999.

We also observe that the increase in efficiency is accompanied with a continuous reduction in the number of small banks due to mergers and acquisitions. At the same time the increase in competitiveness among banks as well as the privatization policies for the publicly owned-controlled banking institutes have resulted to a significant reduction in the number of banks. It is also worth mentioning that the difference in efficiency between large and small banks takes its maximum value in 1999.

Abstract

George E. Halkos - Dimitrios S. Salamouris: *Performance assessment of the Hellenic banking sector: A non-parametric analysis*

This study explores the efficiency of the Greek Banking sector with the use of a number of suggested financial efficiency ratios for the time period 1997-99. A non-parametric analytic technique (Data Envelopment Analysis) is employed for measuring efficiency. The suggested model in our analysis offers an empirical reference set for comparing the inefficient banks with the efficient ones. We find that the higher the size of total assets the higher the efficiency is. We also show that the increase in efficiency is accompanied with a reduction in the number of small banks due to mergers and acquisitions.

NOTES

1. For the consequences in banks' efficiency from the reduction in interest rates in the zone of EURO see Thanos (2001)
2. See Vasiliou D. (1993), Mathioudaki S. (1995), Siafakas N. (1980)
3. It is usually assumed that the relationship between the variables is linear.
4. If a bank wishes to improve its score it would be best to concentrate on those outputs with the highest weight, as the efficiency score is most sensitive to those outputs.
5. Banks which are included in our sample for the years 1997, 1998, 1999 are the following: Agricultural Bank of Greece (T₁), ALPHA Bank (T₂), Aspis Bank (T₃), Bank of Attica (T₄), General Bank (T₅), Egnatia Bank (T₆), National Bank of Greece (T₇), Commercial Bank of Greece (T₈), Ergasias Bank (T₉), EFG Eurobank (EFG Eurobank Ergasias, (T₁₀)), Ionian and Popular Bank of Greece (T₁₁), Popular Bank Hellas (former European and Popular Bank, (T₁₂)), Macedonia-Thrace Bank (T₁₃), Piraeus Bank (T₁₄), Prime Bank (T₁₅), Telesis Investment bank (former Doriki, (T₁₆)), Xiosbank (T₁₇), Bank of Central Greece (T₁₈), Bank of Crete (T₁₉), Bank of Athens (T₂₀), National Housing Bank of Greece ((T₂₁), where in its balance sheets and profit and loss accounts the economic-financial data of the National Mortgage Bank S.A. are included which has been acquired by the Law No 2515/97).
6. The choice of ratios used in our study of efficiency, rely on what is most commonly used by bankers and financial analysts. It must be clarified that the ratios chosen could have been more or different depending on the subject of research
7. Interest Bearing Assets = Cash in hand + Balances with Central Banks + Loans and advances to credit institutions + Loans and advances to customers.
8. Interest Bearing Liabilities = Amount owned to Credit Institutions + amounts owned to customers + subordinated liabilities
9. Equity = Shareholders capital + reserves + fixed assets (revaluation) reserve + fixed asset investment subsidy + retained earnings.

10. Operating expenses = Commissions payable + staff costs and other administrative expenses + fixed assets depreciation + other operating charges + extraordinary charges.
11. The reasons that lead to a merger or acquisition are more than one and do not relate to the specific study; the economic state, however, plays an important role.
12. See Union of Greek Banks (2000).

REFERENCES

- Ali Al. and Seiford M., (1993), “The Mathematical Programming Approach to Efficiency Analysis. In O. Fried, C. Lovell and S. Schmidt, eds., *Measurement of Productive Efficiency*, Oxford University Press, Oxford.
- Banker R.D. and Morey R.C., (1986), “Efficiency Analysis for Exogenously Fixed Inputs and Outputs”, *Operations Research*, 34, pp: 513 - 521.
- Berg A., Forsund F. and Jansen E., (1991), “Technical Efficiency in Norwegian Banks: A Non Parametric Approach to Efficiency Measurement”, *Journal of Productivity Analysis*, 2, pp: 127 – 142.
- Berg A., Forsund F., Hjalmarsson L. and Suminen M., (1993), “Banking Efficiency in the Nordic Countries”, *Journal of Banking and Finance*, 17, pp: 371 - 388.
- Charnes A., Coopers W. and Rhodes E., (1978), “Measuring the Efficiency of Decision Making Units”, *European Journal Operational Research*, 3, pp: 429 - 444.
- Kotsogiannis C. and Schwager R (2001), “Political Uncertainty and Policy Innovation”, University of Exeter, Discussion Paper 01/11.
- Drake and Howcroft D., (1994), “Relative Efficiency in the Branch Network of a U.K. Bank: An Empirical Study”, *Omega International Journal of Management Science*, 22 (1), pp: 83 - 90
- Fernandez C. A. and Smith P., (1994), “Towards a General Non Parametric Model of Corporate Performance”, *Omega International Journal of Management Science*, 22(3), pp: 237 – 249.
- Ferrier G & Lovell C., (1990), “Measuring Cost Efficiency in Banking: Econometric and Linear programming evidence”, *Journal of Econometrics*, 46, pp: 229 – 245.

- Fucuyama H., (1993), "Technical and Scale Efficiency of Japanese Commercial Banks: A Non Parametric Approach", *Applied Economics*, 25, pp: 1101-1112.
- Giokas D., (1991), "Bank Branch Operating Efficiency: A Comparative Application of DEA and the log linear Model", *Omega International Journal of Management Sciences*, 19(6), pp: 549 – 557
- Haag E. and Jaska V., (1995), "Interpreting Inefficiency Ratings: An Application of Bank Branch Operating Efficiencies", *Managerial and Decision Economics*, 16 (1), pp: 7 – 14
- Keen M. and Kotsogiannis C., (2002), "Leviathan and Capital Tax Competitions in Federations", forthcoming in *Journal of Public Economic Theory*.
- Mathioudaki S., (1995), "The efficiency of the Greek Banks in the decade 1985-1994", *Economic Review*, Commercial Bank of Greece, 3, pp: 32 – 39
- Noulas A., (1994), "Operating Efficiency in the Hellenic Bank Industry: A Data Envelopment Analysis Approach", 40th International Atlantic Economic Conference in Williamsburg.
- Noulas A., (1999), Profitability and efficiency of the Greek Banks (1993 – 1998), *Bulletin of the Union of Greek Banks*, pp: 53 – 60.
- Oral M. and Yolalan R., (1990), "An Empirical Study on Measuring Operating Efficiency and Profitability of Bank Branches", *European Journal of Operational Research*, 46, pp: 282 –294.
- Sherman D. and Gold F., (1990), "Bank Branch Operating Efficiency: Evaluation with Data Envelopment Analysis Approach", *Journal of Banking and Finance*, 9, pp: 297 - 315.
- Siafakas N., (1980), Analyses of Balance Sheets based on economic and financial components, Issue of the General Bank
- Smith P., (1990), "Data Envelopment Analysis applied to Financial Statements", *Omega International Journal of Management Sciences*, 18, pp: 131 - 138
- Staikouras Ch. and Steliarou M., (1999), Determinants of profitability for the Greek Banking Institutes, Issue of the Union of Greek Banks, pp: 61 – 66.

- Thanos G., (2001), “How Dropping Interest Rates but Increasing Banking Products Sales Yield Higher Banking Profits”, *Archives of Economic History* (forthcoming)
- Union of Greek Banks, (1999, 1998): The Banks in Greece, Athens
- Union of Greek Banks, (2000, 1999): The Banks in Greece, Athens
- Vassiloglou M. and Giokas D., (1996), “A Study of the Relative Efficiency of Bank Branches: An Application of Data Envelopment Analysis”, *Journal of the Operational Research Society*, 41 (7), pp: 591 - 597
- Vasiliou D., (1993), Exploring the profitability of the Greek Banking market, *Bulletin of the Union of Greek Banks*, 37-38 (A), pp: 95 – 98.

SIZE AND FINANCIAL PERFORMANCE IN THE GREEK MANUFACTURING SECTOR

FOTINI VOULGARI

T.E.I. of Crete

1. Introduction

It is widely recognized that large sized enterprises (LSEs) are important for an economy because they can achieve economies of scale and promote innovation by investing in research and development (R & D). Recently, the importance of small and medium sized enterprises (SMEs) is becoming more and more obvious among economists and policy makers. They play a crucial role in maintaining competition and employment creation since they are more labor intensive and more flexible than LSEs. The White Paper on Growth, Competitiveness and Employment considers that the promotion of the Internal Market Programme depends on SMEs, which represent the moving force of growth and the only possibility to increase the competitiveness of the European manufacturing. In the European Union (EU), SMEs contribute more than two-thirds of employment and turnover and 65-85% of the total value added. Over 99% of all enterprises in the EU and 95% in the OECD area are SMEs (OECD, 2000).

The economic and social role of SMEs is even more significant in the case of the relatively less developed EU member states, like Greece and Portugal. More specifically in the case of Greece, SMEs comprise about 99.8% of total enterprises. Among a total of 509,000 enterprises in 1998,

96.3% were with up to nine employees, 3.5% were firms with up to one hundred employees¹ and only 0.2% firms (considered as LSEs) had more than one hundred employees. Looking for the importance of SMEs in terms of employment in the decade 1988-98, SMEs created 50,000 new jobs in Greece (OECD 2000). More specifically, SMEs contribution to the employment in the manufacturing and service sector is around 60%, while their contribution to the Greek manufacturing added value is about 30%. Furthermore, they represent 19% of exports and contribute up to 12% of GDP.

In Greece, micro-enterprises (0-9 employees) play a dominant role in the population of SMEs. The share of micro-enterprises in non-primary employment amounts to 61%. This is the largest share among the EU member states. Greece also has the largest number of small enterprises per inhabitant among the EU member states. The share of employment in Greek micro-enterprises increased by 2% during the 1988-1990 period. It is also noted that 27.2% of Greece's total labor force is self-employed, which is directly related with SMEs.

This paper analyzes the financial performance of the manufacturing sector in Greece and investigates the similarities as well as the differences between its SMEs and LSEs. More specifically, the study will focus on the profitability and corporate financial structure during a period of economic reforms in Greece, in view of the EU integration, which affected the performance of manufacturing firms.

For this, financial data of two random samples of manufacturing Greek firms (143 SMEs and 75 LSEs) are analyzed. So far, although SMEs are vital to the Greek economy, empirical studies on their financial performance, capital structure and significant differences from their larger counterparts are very limited. (Voulgaris et al., 2002b).

The paper is organized as follows: Section 2 presents the relevant theory and literature review on financial characteristics of SMEs and LSEs. Section 3 describes the data and the methodology used, while section 4 provides the empirical results. Finally, the last section draws the conclusions of this study.

2. Literature review

In recent years, there has been an increasing recognition that SMEs are different from LSEs and that those differences affect numerous aspects of their performance. Economic theory suggests that SMEs play an important role in employment creation since they are more labor than capital intensive. Empirical studies have verified this hypothesis in U.S.A. and in Western European countries, especially for the very small enterprises. (European Observatory for SMEs, 1997). SMEs are also characterized by a flexible specialization, which allows for constant innovations and vertical disintegration.

Concerning their financial performance, economic theory and empirical evidence suggest that SMEs compared to LSEs are characterized by:

- Lower and variant profitability (Dunlop, 1992; Cosh and Hughes, 1993, Peel and Wilson, 1996), mainly due to lower labor productivity, small-scale production, lack of innovation and high cost of supplies.
- Lower liquidity (Gupta, 1969, Chittenden et al., 1996) due to lack of retained earnings, inability to obtain long-term financing and hesitation in increasing own capital.
- Lower use of long-term debt (Chittenden et al., 1996, Levratto, 1997, Audretsch and Elston, 1997). The reason for this is the lack of collateral, the low credibility and lack of information.
- Lower leverage (Rivaud-Danset et al., 1998, Tamari, 1980, Chittenden et al., 1996) due to lack or lower long-term debt. Some researchers actually argue on this, supporting the view that SMEs are mainly relying on short-term debt for financing, because of high cost of capital issue and their refusal in losing control of the firm (Gupta, 1969).
- Higher short-term debt (Tamari, 1980; Cosh and Hughes, 1993, Rivaud-Danset et al., 1998). In order to support their growth, because of lower retained earnings and inability to obtain long-term financing, SMEs have to borrow on a short-term basis.

Empirical findings also support the view that small enterprises are different from large ones in their capital structure and that debt structure is a function of size, profitability, asset structure, collateral, liquidity, age, access to capital markets, risk and growth (Gupta, 1969; Titman and Wessels, 1988; Ang, 1991; Petersen and Rajan, 1995 and Chittenden et al.,

1996). The life-cycle theory, the Pecking Order Framework (POF) and Agency cost theories (Weston and Bringham, 1981; Myers, 1984; Jensen and Meckling, 1976, Chung 1993) have been suggested to explain the different capital structures observed for SMEs.

The above theories support the view that capital structure varies with size. In the case of Greek manufacturing companies, empirical evidence shows that the implications of the above theories hold (Georgopoulos, 1998; Voulgaris et al., 2000). More specifically, long-term debt is substantially higher for large dynamic firms compared to SMEs. The reason behind this is the higher credibility of those firms due to higher credit standing and availability of higher value assets that can be used as collateral.

The most important structural characteristics of Greek SMEs are small average size, difficulties in their financing, low productivity, lack of R & D activities, limited applications of new technology and domestic market orientation.

3. Methodology

This study is based on financial data collected from the balance sheets and income statements of 143 SMEs and 75 LSEs. The firms in both samples were randomly selected from the database of ICAP, a Greek financial and business information Service Company. They represent manufacturing firms and their distribution to the manufacturing sectors is proportional to that of the real population. The size according to which a firm is defined as an SME or as an LSE can be determined using a variety of variables (e.g. employment, sales volume, assets, or qualitative factors such as independent ownership or management). In this study, we used employment as an indicator of size, because it is reliable, accessible and can be used readily for purposes of comparison.

The financial data for both samples were collected for the period 1988 to 1996 and, based on their availability, included accounts such as Capital Stock, Net Worth, Short-term debt, Long-term debt, Fixed Assets, Depreciation, Current Assets, Inventories, Total Assets, Sales Turnover, Gross Profit and Net Profit (before taxes).

Financial ratios are the commonly used measures during the analysis of

the financial aspects of corporate performance. Although they have suffered much criticism in the accounting literature, they provide a meaningful and unbiased quantitative representation of the results of managerial behavior and competence in decision making and external conditions.

In recent years, a considerable amount of research has been directed towards an analysis of the predictive power of financial ratios as measures of corporate performance and viability. With regard to performance of SMEs, the analysis of their financial profile and difference with LSEs is a key issue and can help determine policy measures that will facilitate their survival in the European Union.

Initially, based on the available data, 25 financial ratios were calculated for both groups (Table I), following the categorical financial ratio framework proposed by Courtis (1978). The ratios covered the areas of solvency, managerial performance, profitability, capital structure and growth. In order to avoid information overlapping in the data, while still retaining the necessary information, principal component analysis (PCA) was used. This statistical technique permits the selection of a single ratio from each group of ratios, so that the selected ratios show no correlation and completely describe the salient characteristics of a firm's activity. PCA yielded seven components explaining approximately 70% of the total variance, from which 12 ratios were selected (Voulgaris, 2000).

Table I
Financial Ratios

| Class | Code | Ratio |
|----------------------------|------|---|
| 1. Solvency | | |
| (a) Short-Term Liquidity | X1* | Current Assets to Current Liabilities |
| | X2* | Quick Assets to Current Liabilities |
| | X3 | Net Working Capital to Total Assets |
| (b) Long-Term Liquidity | X5* | (Long Term Debt plus Net Worth) to Net Fixed Assets |
| 2. Managerial Performance | | |
| (a) Asset-Equity Structure | X4 | Net Fixed Assets to Total Assets |
| | X6* | Long Term Debt to Total Debt |
| | X7* | Total Liabilities to Total Assets |
| | X8* | Net Worth to Long Term Capital |
| | X9* | Current Liabilities to Total Assets |
| (b) Inventory | X10* | Inventory x 360 to Sales |
| (c) Credit Policy | X11* | Creditors x 360 to Sales |
| | X12 | Accounts Payable x 360 to Sales |
| (d) Administration | X18 | Sales to No of Employees |
| 3. Profitability | | |
| (a) Capital Turnover | X13* | Sales to Net Fixed Assets |
| | X14 | Sales to Net Working Capital |
| | X15 | Sales to Total Assets |
| | X16 | Sales to Net Worth |
| (b) Profit Margin | X17 | Net Profit to Gross Profit |
| | X19* | Net Profit to Sales |
| | X20 | Gross Profit to Sales |
| (c) Return on Investment | X21* | Net Profit to Net Worth |
| | X22* | Net Profit to Total Assets |
| 4. Growth | | |
| | X23 | Percentage change in Sales |
| | X24 | Percentage change in Total Assets |
| | X25 | Percentage change in Net Profits |

* Selected by the Principle Component Analysis (PCA)

On the basis of the selected 12 financial ratios indicated by a star (*) in Table I, both groups of companies, SMEs and LSEs, were analyzed in terms of the mean values of the financial ratios. In order to assure normality of the variables, outliers in the samples were treated as follows: Those outliers having values that differed from the mean value, (μ), by plus or minus three standard deviations, (3σ), were substituted with a value equal to the mean value plus or minus three standard deviations, i.e. ($\mu \pm 3\sigma$). To analyze the differences among the group means for each ratio separately, as well as on all ratios simultaneously, analysis of variance (ANOVA), and multivariate analysis of variance (MANOVA) were used and the null hypothesis of no difference in the population means was tested

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

Since the firms in both groups were randomly selected, it is assumed that the factors (ratios) studied follow a normal distribution and have equal variances, a requirement for the accuracy of the ANOVA-MANOVA tests. Tests for homogeneity of variances for each variable were also performed.

To test the null hypothesis, the F-test statistic is computed for p-value $\leq 0,05$ level of significance. The analysis was performed for all the nine-year period for both groups in order to detect macroeconomic effects in view of the EU integration.

4. Results

The graphs of X1 through X22 show clearly the differences in the financial behavior of Greek manufacturing SMEs and LSEs through the calculated ratio means. The recessionary macroeconomic effects and the restricted monetary policy of the 1991-94 period are depicted in all aspects of performance pictured in the graphs. SMEs show greater variability in the financial behavior than LSEs and they seem to be more affected by recessionary economic conditions as well as changes brought by the liberalization of interest rates and the financial sector in Greece. There is an improvement in all areas of financial performance of the sector, especially for SMEs.

More specifically, the results of the study show the following:

a) Liquidity

The current ratio liquidity for the Greek manufacturing industry ranged from 1.39 to 2.41 over the nine-year period. Quick ratio is considered satisfactory and improving, with SMEs showing better performance than LSEs on both ratios as opposed to empirical findings from other countries. In comparing both size groups, it is seen that SMEs have higher liquidity, because they use less debt than LSEs and have relatively lower short-term liabilities combined with higher investments in current assets, especially inventories (see Graphs X1 and X2).

b) Capital structure

The leverage “debt to total assets” ratio is approximately 57% for both size groups. SMEs have slightly lower debt (Graph X7), mainly because of lower use of long term debt. The fact that size is positively correlated with total debt is in line with the asymmetric information theory and suggests that larger firms have better access to bank financing because of their higher credibility and use of collateral. Furthermore, information asymmetry and moral hazard are greater for small firms, especially in Greece, because of lack of financial disclosure and their owner-manager nature. The high cost of financing in Greece during the period of the study accentuates the problem of access to financing of micro and small firms. As shown in Graph X8, self-financing is improving for the whole industry, as a result of the tight monetary policy which followed the gradual liberalization of the banking sector during that period.

c) The inventory turnover ratio

This ratio measured as average inventory period ranges from 68 to 155 days for the whole industry. SMEs show a significant ascendance on this ratio due to their type of production and bad asset management (Graph X10). The build up of inventories in most cases is related to inefficient management, a drawback of most SMEs. The same behavior is exhibited by SMEs in other states of the European Union (Rivaud-Danset et al., 1998) suggesting the need for flexibility characterizing SMEs.

d) Net Plant

This is very high for SMEs ranging from 7 to 11 versus an average of 5 for LSEs. Although high plant activity ratio is an indication of efficient management, in the case of SMEs, it can be attributed to their low investment in fixed assets and the age of equipment. This, in turn, means lack of new investments and consequently new technology applications due to lack of adequate own funds and external financing.

e) Profitability

The rate of return on total assets (ROI) ranged between 3,4% to 21,7% for both groups of firms over the nine-year period. LSEs have the highest rate of return steadily throughout the whole period, which in most years is more than double that of SMEs. The same situation holds for return on Owners Equity (ROE) and return on Assets (ROI) as well as return on Sales (ROS). These findings confirm the theory that large-size firms are more profitable because of lower production costs (economies of scale), higher labor productivity, new technology usage and lower cost of financing. This is an international phenomenon; see Dunlop (1992), Cosh and Hughes (1993) and Peel and Wilson (1996) for U.K., Tamari (1980) for U.S.A., Japan and Israel and Rivaud-Danset et al. (1998) for E.U. countries. In addition to the above, monetary restraints and the maintenance of high interest rates in Greece during the period under study induced a high cost of financing for SMEs which compounded the chronic problem of low access to adequate financing facilities. Increased taxation and social security contributions also affected negatively the cost of doing business in small firms.

To examine whether there is a significant difference in the performance of the two size groups of Greek companies the following tools were used:

- (a) the analysis of variance (ANOVA) test of significance in order to calculate each performance measure separately and
- (b) the multivariate analysis of variance (MANOVA) in order to consider all the performance measures simultaneously (taking into consideration their inter-relations).

The assumptions of sample randomness, normal distribution and homogeneity of variances across the groups for each dependent variable, which hold for ANOVA, hold also for MANOVA. Levene's test for homogeneity of variances performed for all variables indicate that at least four variables (ratios) satisfy this assumption.

Table II presents the results of the MANOVA test calculated with Wilk's lambda and Rao's R statistics. For all nine years of the study, SMEs were found to have a significantly different financial performance at 1% level of significance.

Table II
Results of MANOVA F-tests

| Year | Wilk's lambda | Rao's R | p-level |
|------|---------------|----------|----------|
| 1988 | 0,827513 | 3,560848 | 0,000079 |
| 1989 | 0,830985 | 3,474588 | 0,000111 |
| 1990 | 0,851451 | 2,980447 | 0,000737 |
| 1991 | 0,880448 | 2,319662 | 0,008455 |
| 1992 | 0,846535 | 3,096973 | 0,000473 |
| 1993 | 0,873901 | 2,465029 | 0,005009 |
| 1994 | 0,673993 | 8,222818 | 0,000000 |
| 1995 | 0,793748 | 4,417374 | 0,000003 |
| 1996 | 0,827727 | 3,486135 | 0,000108 |

The results of the ANOVA F-tests performed for each variable separately and shown in Table III, reveal that for all years of the study the performance measures of profitability (ROS, ROI and ROE), inventory period, and liquidity were the significant discriminants of performance for the two-size groups. Self-financing was found significant for only five years of the study.

Table III
Results of ANOVA Tests (p-values)

| Ratios | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| X1 | 0,0016* | 0,0088* | 0,1058 | 0,1152 | 0,1041 | 0,2670 | 0,0179* | 0,0195* | 0,0049* |
| X2 | 0,0075* | 0,0254* | 0,4195 | 0,4711 | 0,5552 | 0,5968 | 0,1134 | 0,0544 | 0,0559 |
| X5 | 0,0087* | 0,0793 | 0,0613 | 0,1225 | 0,0761 | 0,0102* | 0,0668 | 0,0110* | 0,0013* |
| X6 | 0,4789 | 0,2521 | 0,3342 | 0,4252 | 0,3017 | 0,2333 | 0,5337 | 0,2056 | 0,3052 |
| X7 | 0,2175 | 0,0979 | 0,3271 | 0,3135 | 0,2957 | 0,4158 | 0,3801 | 0,3080 | 0,2934 |
| X8 | 0,0776 | 0,3535 | 0,6957 | 0,0070* | 0,0198* | 0,0141* | 0,0469* | 0,0190* | 0,1679 |
| X9 | 0,3628 | 0,1259 | 0,2751 | 0,4796 | 0,6114 | 0,9437 | 0,5565 | 0,4282 | 0,6220 |
| X10 | 0,0232* | 0,0303* | 0,0181* | 0,0133* | 0,1397 | 0,0164* | 0,0058* | 0,0065* | 0,0049* |
| X13 | 0,0730 | 0,1481 | 0,2182 | 0,0697 | 0,0269* | 0,0154* | 0,1187 | 0,0438* | 0,0918 |
| X19 | 0,0259* | 0,0058* | 0,0045* | 0,0099* | 0,0021* | 0,1761 | 0,0508* | 0,8933 | 0,0153* |
| X21 | 0,0745 | 0,0024* | 0,0001* | 0,0369* | 0,0018* | 0,0341* | 0,0000* | 0,8615 | 0,0134* |
| X22 | 0,0030* | 0,0002* | 0,0002* | 0,0243* | 0,0044* | 0,1583 | 0,0000* | 0,0000* | 0,0018* |

* Significant at $p \leq 5\%$

From the analysis, we may conclude that Greek manufacturing SMEs have an overall financial performance significantly different from that of their large-sized counterparts. However, the factors that mainly differentiate the two groups are found to be profitability, liquidity and management of inventories and to a lesser extent the participation of net worth in the capital structure of the firm. Contrary to the financial theory, debt leverage and debt structure were not found significant determinants in differentiating small and large scale industry in Greece, although it is well known that SMEs show greater reliance on short-term debt and is confirmed by the relative ratio of medians (Voulgaris, 2000). Furthermore, looking at the mean values of ratio X6 (long-term liabilities to total liabilities), we surely notice clear differences between SMEs and LSEs (see graph X6).

5. Conclusions

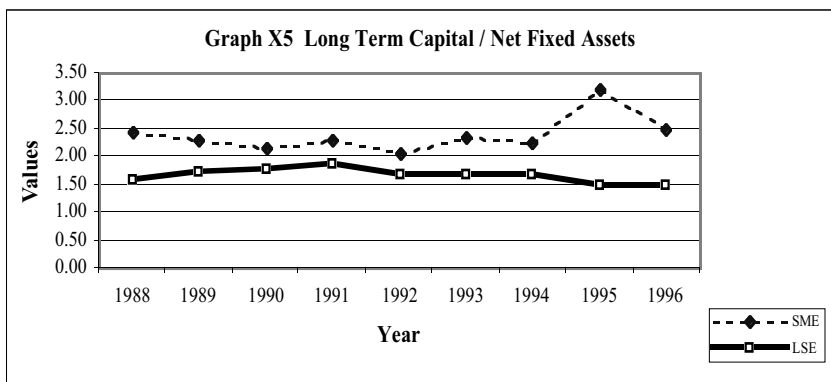
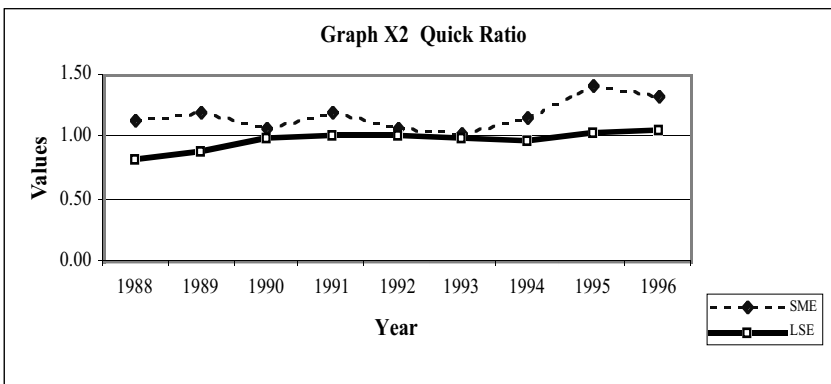
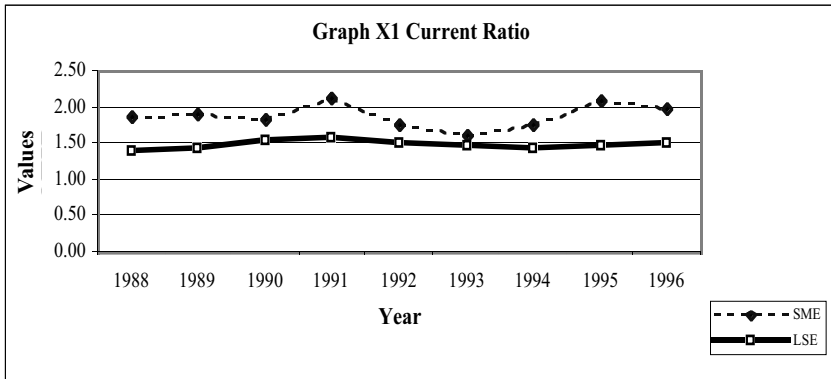
SMEs are very important for the Greek economy. Their survival, competitiveness and growth in view of the country's accession to the European Union are issues that should not be overlooked. Economic

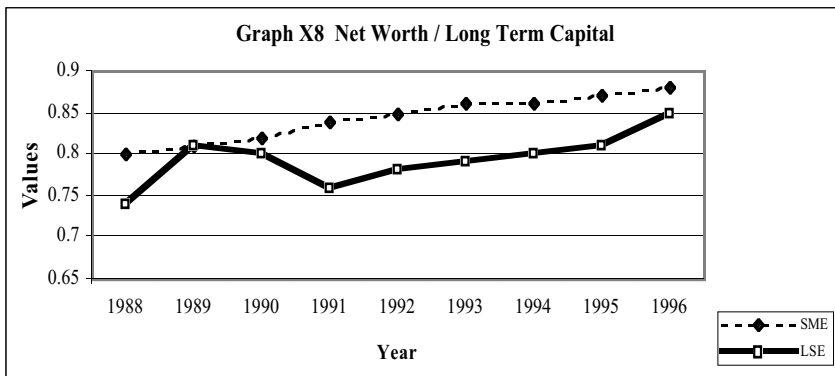
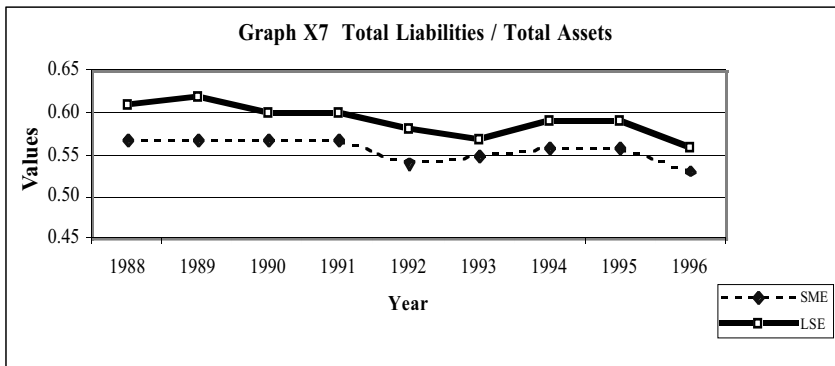
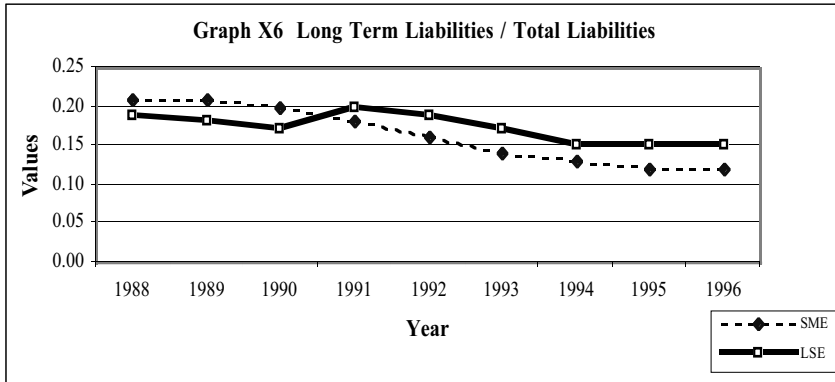
theory and empirical results in other countries indicate that SMEs should be different from large enterprises on many aspects of their financial performance. The aim of this paper was to investigate the performance of the Greek manufacturing sector in general as well as the financial performance characteristics that discriminate SMEs from LSEs in the sector. This includes testing of twelve stated performance measures.

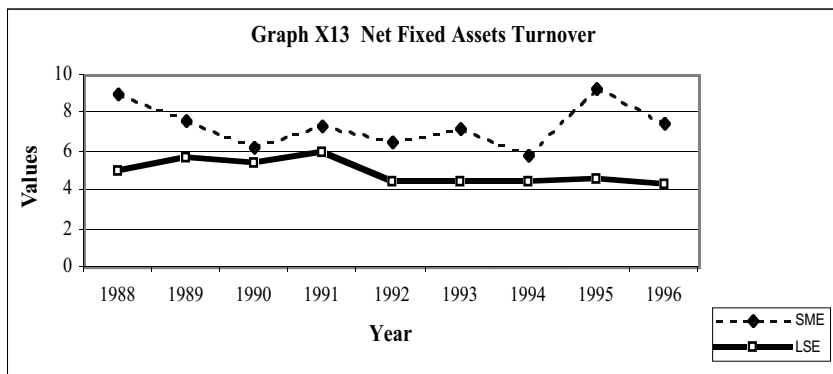
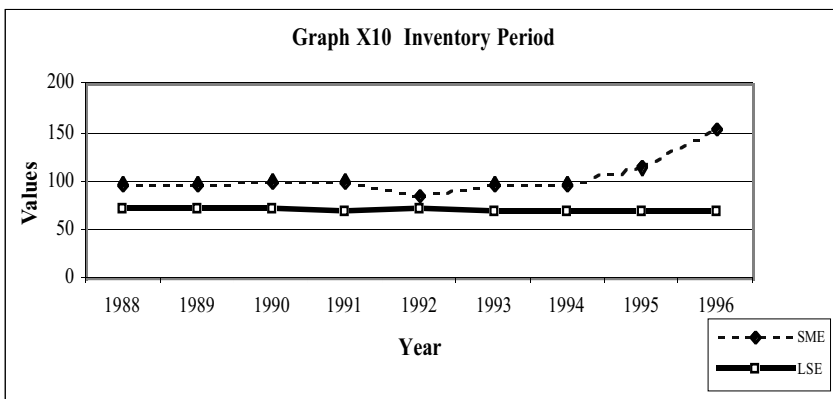
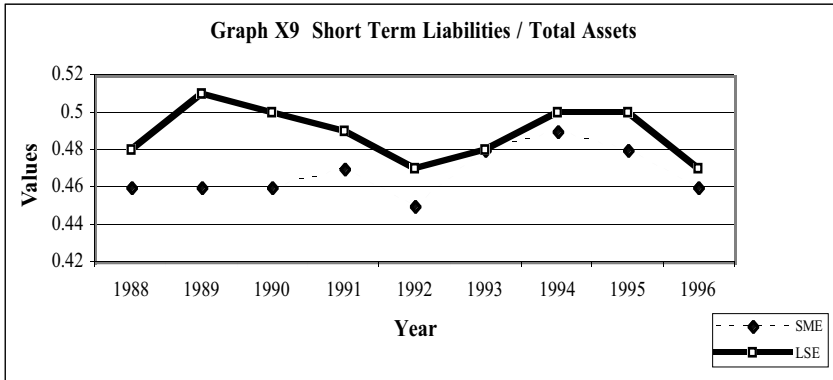
The study, utilizing panel data of SMEs and LSEs random samples from all sectors of the manufacturing industry in Greece, suggests that the financial behavior depends significantly on the size of the enterprise (for p -level $< 1\%$).

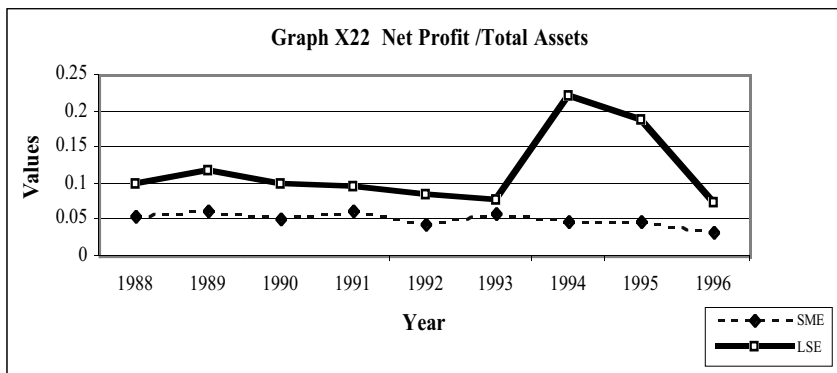
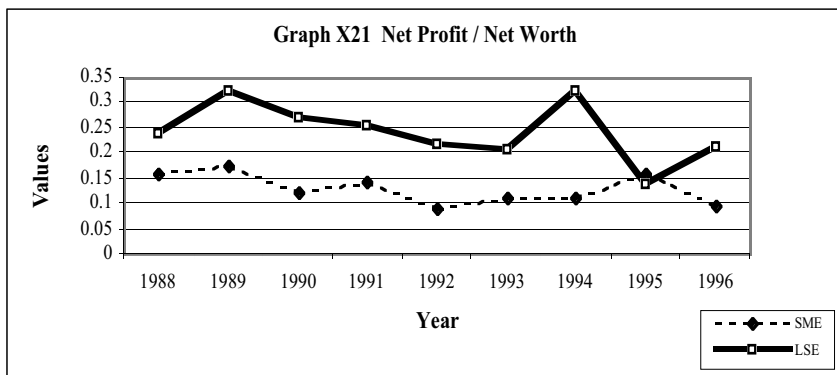
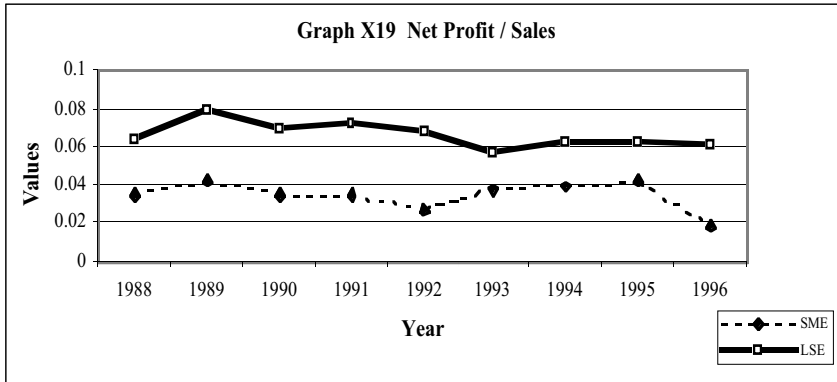
The findings indicate that significant differences exist on liquidity, profitability, and inventory management. Thus,

- Greek SMEs have higher liquidity compared to LSEs attributed to inventory accumulation. As suggested by the study, their higher working capital needs are financed by own funds due to their low accessibility to long-term loans. It is worth noting that these results do not agree with empirical findings from other countries.
- Greek SMEs have significantly lower profitability, measured both as ROE and ROI, attributed mainly to higher production and financing costs (lower sales profit margins) arising from lower labor productivity, small scale production, higher cost of supplies and lack of investments in new technology. On this aspect, Greek manufacturing SMEs behave in the same way with SMEs in other countries.
- Average inventory period is substantially higher in SMEs partly due to the nature of their production and partly to inefficient management. This makes apparent the urgent need for employee and management training, especially in the micro firms.
- On the performance measures of debt leverage, debt structure and net fixed assets turnover, no significant differences were found (for $p < 5\%$).









Abstract

Fotini Voulgaris*: *Size and Financial Performance in the Greek Manufacturing Sector*

This paper explores the financial aspects of the manufacturing sector in Greece and investigates the differences in the financial performance between small and medium sized enterprises (SMEs) and large sized enterprises (LSEs). Financial panel data are utilized covering a period of nine years. The ANOVA and MANOVA tests were used to examine whether the mean scores differ significantly between the two-size groups based on selected performance measures. The research revealed that Greek SMEs have significantly different performance from LSEs. More specifically, they exhibit higher liquidity, lower profitability, inefficient inventory management and lower net profit margins compared to the large sized firms of the sector.

KEY WORDS: Corporate performance, Industry study, Panel Data, SMEs, LSEs

* Assistant Professor, School of Management and Economics, TEI of Crete, Heraklion, Greece, e-mail address: bellevue@otenet.gr

NOTES

1. The classification system of SMEs and LSEs in Greece is based on the number of employees. Thus, an SME is defined by EOMMEX (2000) as a firm having at most 100 employees on the average during the previous three years and an average annual turnover of less than or equal to 800 million Grd. (2,348 million Euro) during the same period. Firms with more than 100 employees and more than 800 million Grd. turnover are considered LSEs. The relevant EU criterion for SMEs is up to 250 employees and an annual turnover not exceeding 40 million Euro.

REFERENCES

- Ang, J.S. (1991) "Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management", *Journal of Small Business Finance*, 1 (1), 1-13.
- Audretsch, D. and Elston, J. (1997) "Financing the German Mittelstand", *Small Business Economics*, 9, 97-110.
- Chittenden, F., G. Hall and P. Hutchinson, (1996), "Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure, a Review of Issues and an Empirical Investigation", *Small Business Economics*, 8, 59-67.
- Chung, C. H., (1993), "Asset Characteristics and Corporate Debt Policy: An Empirical Investigation", *Journal of Business Finance and Accounting*, 20 (1), 83-98.
- Cosh, A. and A. Hughes, (1993), "Size, Financial Structure and Profitability: U.K. Companies in the 1980's", Working Paper, Small Business Research Center, University of Cambridge.
- Courtis, K. J., (1978), "Modeling a Financial Ratio Categorical Framework", *Journal of Finance and Accounting*, (summer), 219-223.
- Dunlop, W. (1992) "Small vs. Large Firms in Australian Manufacturing", *Small Business Economics*, 4, 45-58.
- EOMMEX, (2000), "National Policies for Greek SMEs", EOMMEX studies, Greece.
- European Observatory for SMEs, 1997.
- Georgopoulos, A. (1998) "Is the Size of Corporations Decisive Factor in the Exercise of Credit Policy?" *Commercial Bank, Economic Review*, 15, 12-32.
- Gupta, M. C., (1969), "The effects of size, growth and industry on the financial structure of manufacturing companies", *Journal of Finance*, 24, 517-529.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behaviour.

- Agency Costs and Capital Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jordan, J., Lowe, J. and Taylor, P. (1998) “Strategy and Financial Policy in UK Small Firms”, *Journal of Business Finance and Accounting*, 25 (1), 1-27.
- Levratto, N. (1997) “Small Firms Finance in France”, *Small Business Economics*, 8, 279-295.
- Myers, S. C., (1984), “The Capital Structure Puzzle”, *Journal of Finance*, 34 (3), 575-592.
- OECD, (2000), *The OECD Small and Medium Enterprise Outlook, 2000 Edition*.
- Peel, M. J. and Wilson, N. (1996), “Working Capital and Financial Management Practices in the Small Firm Sector”, *International Small Business Journal*, 14 (2), 52-67.
- Petersen, M.A. and Rajan, R.G. (1995), “The Effect of Credit Market Competition on Lending Relationships”, *Quarterly Journal of Economics*, 110, 407-443.
- Rivaud-Danset, R., Dubocage, E., and Salais, R., (1998), “Comparison Between the Financial Structure of SME Versus Large Enterprise Using the BACH Data Base”, *Université Paris-Nord, Faculté de Sciences Economiques*, June.
- Tamari, M., (1980), “The Financial Structure of the Small Firm – An International Comparison of Corporate Accounts in the U.S.A., France, U.K., Israel and Japan”, *American Journal of Small Business*, April-June, 20-34.
- Titman, S. and R. Wessels, (1988), “The Determinants of Capital Structure Choice”, *Journal of Finance*, 43 (1), 1-19.
- Van der Wijst, N., (1990), “Modelling Interfirm Comparisons in Small Business”, *Omega International Journal of Management Science*, 18 (2), 123-129.
- Voulgaris, F. (2000) “Financial and Statistical Analysis of the Behavior of Manufacturing SMEs in Greece”, *doctoral thesis, Technical University of Crete, Chania*.
- Voulgaris, F., D. Asteriou and G. Agiomirgianakis, (2002a), “Financial Development and Financial Structure of Industrial SMEs: The Case of Greece”, *European Research Studies*, forthcoming (2002).

- Voulgaris, F., D. Asteriou and G. Agiomirianakis, (2002b), “Capital Structure, Asset Utilization, Profitability and Growth in the Greek Manufacturing Sector”, *Applied Economics*, forthcoming (2002).
- Weston, J. F., and Brigham, F. E. (1981), *Managerial Finance* (7th Ed.), Hinsdale. Dryden Press.

STRATEGIC ALLIANCES: THE MOST POPULAR STRATEGIES FOR ENHANCING THE GLOBAL COMPETITIVENESS OF FIRMS

G. PAPANIKOLAOU

AP. KIOHOS

EV. THEODORATOS

Hellenic Airforce Academy

University of Piraeus

TEI of Patras

1. Introduction

Strategic alliances play an important role in global strategies because it is common for a firm to lack a key success factor for a market. It may be distribution, a brand name, a sales organization, technology, R&D capability, or manufacturing expertise. To remedy this deficiency internally might require excessive time and money. When the uncertainties of operating in other countries are considered, a strategic alliance is a natural alternative for reducing investment and the accompanying inflexibility and risk.

For example, IBM, which has relatively few alliances in the United States, has teamed up with just about everyone possible in Japan. (Ohmae, K., 1989 pp 143-154). It has links with Ricoh in distribution of low-end computers, with Nippon Steel in systems integration, with Fuji Bank in financial systems marketing, with OMRON in computer integrated manufacturing, and with NTT in value-added networks. There is even a book in Japanese entitled "IBM'S Alliance Strategy in Japan". As a result, IBM is considered a major insider in the Japanese market, and it competes across the board in all segments and applications.

Strategic alliance is thus becoming a key part of global competition. Ohmae (1989, pp. 143-154) has said that: "Globalization mandates alliances, makes them absolutely essential to strategy. Uncomfortable, perhaps -but that's the way it is. Like it or not, the simultaneous developments that go under the name of globalization make alliances -entente- necessary".

A strategic alliance is a collaboration leveraging the strengths of two or more organizations to achieve strategic goals. There is a long-term commitment involved. It is not simply a tactical device to provide a short-term fix for a problem -to outsource a component for which a temporary manufacturing problem has surfaced, for example. Furthermore, it implies that the participating organizations will contribute and adapt needed assets or competencies to the collaboration and these assets or competencies will be maintained over time. The results of the collaboration should have strategic value and contribute to a viable venture that can withstand competitive attack and environmental change. A strategic alliance provides the potential for accomplishing a strategic objective or task -such as obtaining distribution in Italy -quickly, in- expensively, and with a relatively high prospect for success. This is possible because the involved firms can combine existing assets and competencies instead of having to create new assets and competencies internally.

2. Forms of Strategic Alliances

Strategic alliances refer to cooperative agreements between potential or actual competitors. Strategic alliances run the range from formal joint ventures, in which two or more firms have equity stakes (e.g., Fuji- Xerox), to short-term contractual agreements, in which two companies agree to cooperate on a particular task (such as developing a new product).

The types of strategic alliances are the following:

- a) Informal cooperation
- b) contractual agreements: outsourcing, contract manufacturing, management contract, turn key operation, licensing, franchising
- c) equity alliances: equity participation (minority ownership), joint-venture, consortia. Each form of alliance is distinct in terms of the amount of commitment required and the degree of control each

partner has. The equity alliances -minority ownership, joint ventures, and consortia- feature the most extensive commitment and shared control. More detailed discussion of the various alliances follows.

2.1. Informal Cooperation

In informal cooperative deals, partners work together without a binding agreement. This arrangement often takes the form of visits to exchange information about new products, processes, and technologies or may take the more formal form of the exchange of personnel for limited amount of time. Often such partners are of no real threat in each other's markets and of modest size in comparison to the competition, making collaboration necessary. The relationships are based on mutual trust and friendship, and they may lead to more formal arrangements, such as contractual agreements or joint projects.

2.2. Contractual Agreements

a) **Outsourcing.** It enables firms to gain a competitive advantage.

Corporate use of outsourcing has increased dramatically in recent years as corporations realize its tremendous benefits. Significant changes within many segments of American business have encouraged the use of outsourcing practices. Within the health care arena, an industry survey recorded 67 percent of hospitals using provider outsourcing for at least one department within their organization. Services such as information systems, reimbursement, and risk and physician practice management are outsourced by 51 percent of the hospitals that use outsourcing. Within customer service and sales departments, outsourcing increased productivity in such areas as product information, sales and order taking, sample fulfillment, and complaint handling. The top five strategic reasons for exploiting the benefits of outsourcing are: improve business focus, access to world-class capabilities, accelerated reengineering benefits, shared risks and free resources for other purposes.

b) **Contract Manufacturing.** Another strategic alliance open to firms is to contract the manufacturing of its product line to a foreign company to exploit local comparative advantages in technology, materials, or labor. Contract manufacturing allows the corporation to separate the physical production of goods from the research and development and marketing stages, especially if the latter are the core competencies of the firm. Such contracting is popular in the footwear and garment industries.

The benefits of such contracting are to improve company focus on higher value added activities, to gain access to world-class capabilities, and to reduce operating costs. Contract manufacturing has been criticized because of the pressure it puts on the contractors to cut prices and thereby labor costs. However, such work does provide many companies, especially in developing countries, the opportunity to gain the necessary experience in product design and manufacturing technology to allow them to function in world markets. Some have even voiced concerns that the experience eventually may make them competitors of their former developed -country partners.

c) **Management Contracts.** In some part of the world and in certain industries, governments insist on complete or majority ownership of firms, which has caused multinational companies to turn to an alternative method of enlarging their overseas business. The alternative is a management contract, in which the firm sells its expertise in running a company while avoiding the risk or benefit of ownership. Depending on the extensiveness of the contract, it may even permit some measure of control. As an example, the manufacturing process may have to be relinquished to foreign firms, yet international distribution may be required for the product. A management contract could serve to maintain a strong hold on the operation by ensuring that all distribution channels remain firmly controlled.

Management contracts may be more than a defensive measure. Although they are used to protect existing investment interests when they have been partly expropriated by the local government, an increasing number of companies are using them as a profitable opportunity to sell valuable skills and resources. For example, companies in the service sector often have independent entities with the sole task of seeking out opportunities and operating management contracts.

d) **Turnkey Operations.** Turnkey operations typically involve contracts for the planning, design and construction of operating facilities, including the training of operating personnel, for a fee. The facilities are transferred to the host country or firm when they are ready to commence operations or when they are running smoothly.

Projects of this kind are undertaken, almost entirely, in the less developed countries by companies from the developed countries. In many cases, these operations are financed by international organizations such as the World Bank, and they tend to be megaprojects with specialized requirements, therefore, they are suitable for only a few large companies. These companies often have control over assets or resources that make it difficult for other companies to compete against them in bidding for projects. Turnkey projects are most common in the chemical, pharmaceutical, petroleum refining, and metal refining industries, all of which use complex, expertise production technologies.

e) **Licensing.** A licensing agreement is an arrangement whereby a firm (the licensor) grants the rights on some intangible property to a foreign firm (the licensee) for a specified period and for an agreed-on compensation (a royalty). Intangible property includes patents, inventions, formulas, processes, designs, copyrights, and trademarks. This approach is appropriate when foreign production is preferable to production at home, but the licensor does not wish to engage in foreign production itself. A licensing agreement gives the company access to foreign markets and foreign production without the necessity of investing in the foreign location.

The drawbacks to licensing arrangements are as follows:

- If the product or service is successful, the company's revenue is less than it would have been had the company set up operations itself.
- The company depends on the foreign licensee for quality, efficiency, and promotion of the product or service; if the licensee is not effective, this reflects on the licensor.
- The company may be creating a potential competitor
- A certain amount of technology sharing is necessary, and the licensor may risk losing its technological edge.

These disadvantages mean that the licensor should choose its licensee carefully to be sure that the licensee will perform at an acceptable level and

is trustworthy. The agreement is very important to both parties: it should ensure that the licensee is encouraged to be efficient, that the licensor benefits from increased profits, and the licensor's technology is adequately protected.

f) **Franchising.** In many respects, franchising is similar to licensing, although franchising tends to involve longer-term commitments than licensing. Franchising is basically a specialized form of licensing in which the franchiser not only sells intangible property to the franchisee (normally a trademark), but also insists that the franchisee agree to abide by strict rules as to how it does business. The franchiser will also often assist the franchisee to run the business on an ongoing basis. As with licensing, the franchiser typically receives a royalty payment, which amounts to some percentage of the franchisee's revenues. Whereas licensing is pursued primarily by manufacturing firms, franchising is employed primarily by service firms.

McDonald's is a good example of a firm that has grown by using a franchising strategy. McDonald's have strict rules as to how franchisees should operate a restaurant. These rules extend to control over the menu, cooking methods, staffing policies, and design and location of a restaurant. McDonald's also organize the supply chain for its franchisees and provides management training and financial assistance.

The benefit for the franchising firm is the ability to expand rapidly without investing its own resources. In addition, the franchiser does not need local knowledge; that is left to the franchisee. The drawbacks are the need for appropriate franchisees and the difficulty of maintaining control over a specific asset. Franchisees must be able to put up the capital necessary to set up operations and be capable of running the franchised business; such individuals may be difficult to find, particularly in unfamiliar environments. A franchise is workable only when the franchiser can maintain control of the needed asset; otherwise, the company simply creates a competitor in the franchisee. Companies considering franchising internationally should probably have experience franchising at home. Success at home does not guarantee success in other environments, however. To franchise successfully around the world, a company must have a formula that can be transferred successfully across national and cultural boundaries. Even successful global franchisers can run into difficulties in certain locations.

2.3. Equity Alliances

The types of equity alliances are: equity participation (minority ownership), joint-ventures, and consortia.

a) Equity Participation (Minority Ownership)

Many multinational corporations have acquired minority ownerships in companies that have strategic importance for them to ensure supplier viability and build formal and informal working relationships. An example of this is Ford Motor Company's 25 percent share of Mazda. The partners continue operating as distinctly separate entities, but each enjoys the strengths the other partner provides. For example, thanks to Mazda, Ford has excellent support in the design and manufacture of subcompact cars, while Mazda, has improved access to the global marketplace. The recipient of the investment will benefit as well. GM's purchase of 50 percent of Saab helped Saab not only to become profitable but also enhanced its competitiveness through sharing parts with other GM models. Without GM's resources, Saab also could not have afforded the development of new models.

Another significant reason for equity ownership is market entry and support of global operations. Telefonica de Espana has acquired varying stakes in Latin American Telecommunication systems -a market that is the faster growing region of the world after Asia.

b) Joint-Ventures

A joint venture entails establishing a firm that is jointly owned by two or more otherwise independent firms. Fuji-Xerox, was set up as a joint venture between Xerox and Fuji Photo. Establishing a joint venture with a foreign firm has long been a popular mode for entering a new market. The most typical joint venture is a 50/50 venture, in which there are two parties, each of which holds a 50 percent ownership stake (as is the case with the Fuji-Xerox joint venture) and contributes a team of managers to share operating control. Some firms, however, have sought joint ventures in which they have a majority share and thus tighter control.

Joint ventures have a number of **advantages**. First, a firm benefits from a local partner's knowledge of the host country's competitive conditions, culture, language, political systems, and business systems. Second, when the development cost and/or risks of opening a foreign market are high, a firm

might gain by sharing these costs and/or risks with a local partner. Third, in many countries, political considerations make joint-ventures the only feasible entry mode.

Despite these advantages, there are three major **disadvantages** with joint ventures. First, as with licensing, a firm that enters into a joint venture risks giving control of its technology to its partner. However, joint venture agreements can be constructed to minimize this risk. One option is to hold majority ownership in the venture. This allows the dominant partner to exercise greater control over its technology. The drawback with this is that it can be difficult to find a foreign partner who is willing to settle for minority ownership.

A second disadvantage is that a joint venture does not give a firm the tight control over subsidiaries that it might need to realize experience curve or location economies. A third disadvantage is that the shared ownership arrangement can lead to conflicts and battles for control between the investing firms if their goals and objectives change or if they take different views as to what the strategy should be.

A substantial number of joint ventures end unhappily, and such endings, like divorces, can be messy and costly. Companies entering into joint ventures want to do everything possible to avoid an unhappy ending. The potential problems in joint venture enterprises need to be addressed prior to undertaking the agreement if the venture is to be successful. Harrigan (1984) advises the following:

- Do not accept a joint -venture agreement too quickly; weigh the pros and cons.
- Get to know a partner by initially doing a limited project together; if a small project is successful, then bigger projects are more feasible.
- Small companies are vulnerable to having their expertise lost to larger joint venture partners; small companies need to structure such deals with great care and guard against potential losses.
- Companies with similar cultures and relatively equal financial resources work best together; keep this in mind when looking for an appropriate partner.
- Protect the company's core business through legal means such as unassailable patents; if this is not possible, then do not let the partner learn your methods.

- The joint enterprise should fit the corporate strategy of both parents; if this is not the case, conflicts are inevitable.
- Keep the mission of the joint enterprise small and well defined; ensure that it does not compete with the parents.
- Give the joint enterprise autonomy to function on its own and set up mechanisms to monitor its results; it should be a separate entity from either parent.
- Learn from the joint enterprise and use what has been learned in the parent organization.
- Limit the time frame of the joint enterprise and review its progress often (as often as every three months).

c) Consortia

Consortia may well involve two or more organizations in a joint venture arrangement, and will typically be more focused on a particular venture or project. Examples include large civil engineering projects, such as the Thames flood barrier, or major aerospace undertakings, such as the European Airbus. To combat the high costs and risks of research and development, research consortia have emerged in the United States, Japan, and Europe. For example, IBM, Siemens and Toshiba -three of the world's largest electronics companies- have teamed up to develop 256 -megabyte memory chips.

The Europeans have five megaprojects to develop new technologies registered under the names EUREKA, ESPRIT, BRIT, RACE, and COMET. The Japanese consortia have worked on producing the world's highest-capacity memory chip and advanced computer technologies.

3. Motivations for Strategic Alliances

Strategic alliances can be motivated by a desire to achieve some of the benefits of a global strategy. For example, a strategic alliance can:

- Generate scale economies. The fixed investment that Toyota made in designing a car and its production system is now spread over more units because of a joint venture with GM in California.
- Gain access to strategic markets. The Japanese firm JVC can provide VCR design and manufacturing capability but needs a relationship with

the French Thompson to obtain help in accessing the fragmented European market.

- Overcome trade barriers. Inland Steel and Nippon Steel jointly built an advanced cold-steel mill in Indiana. Nippon supplied the technology, capital and access to Japanese auto plants in the United States. In return, it gained local knowledge and, more important, the ability to get around import quotas.

Perhaps more commonly, a strategic alliance may be needed to compensate for the absence of or weakness in a needed asset or competency. Thus, a strategic alliance can:

- Fill out a product line to serve market niches. Ford, for example, has relied on alliances to provide key components of its product line. Its longtime relationship with Mazda has resulted in many Ford models, as well as access to some Far East markets. More recently, when Mazda decided not to build a minivan, Ford turned to Nissan for help. One firm simply cannot provide the breadth of models needed in a major market such as the United States.
- Gain access to a needed technology. While JVC gained access to the European market, its European partner accessed a competitive VCR source.
- Use excess capacity. The GM/ Toyota joint venture used an idle GM plant in California.
- Gain access to low-cost manufacturing capabilities. GE sources its microwave ovens from Samsung in South Korea.
- Access a name or customer relationship. NGK bought an interest in a GE subsidiary whose product line had become obsolete in order to access the GE name and reputation in the U.S. electrical equipment market. A U.S. injection molder joined with Mitsui in order to help access Japanese manufacturing operations in the United States that preferred to do business with Japanese suppliers. (Tyebee, 1988, pp 75-86).
- Reduce the investment required. In some cases, a firm's contribution to a joint venture can be technology, with no financial resources required.

4. Making Strategic Alliances Work

The failure rate of international strategic alliances seems to be quite high. For example, one study of 49 international strategic alliances found that two-thirds run into serious managerial and financial troubles within two years of their formation, and that although many of these problems are solved, 33 percent are ultimately rated as failures by the parties involved. (Bleeke and Emst, 1991 pp 127-135).

Below we argue that the success of an alliance seems to be a function of three main factors: partner selection, alliance structure, and the manner in which the alliance is managed.

a) **Partner Selection.** One key to making a strategic alliance work is to select the right ally. A good ally, or partner, has three principal characteristics. First, a good partner helps the firm achieve its strategic goals, whether they are market access, sharing the costs and risks of new-product development, or gaining access to critical core competencies. The partner must have capabilities that the firm lacks and that it values. Second, a good partner share the firm's vision for the purpose of the alliance. If two firms approach an alliance with radically different agendas, the chances are great that the relationship will not be harmonious, will not flourish, and will end in divorce. Third, a good partner is unlikely to try to opportunistically exploit the alliance for its own ends; that is, to expropriate the firm's technological know-how while giving away little in return. In this respect, firms with reputations for "fair play" to maintain probably make the best allies. To select a partner with these three characteristics, a firm needs to conduct comprehensive research on potential alliance candidates. To increase the probability of selecting a good partner, the firm should:

- Collect as much pertinent, publicly available information on potential allies as possible.
- Collect data from informed third parties. These include firms that have had alliances with the potential partners, investment bankers who have had dealings with them, and former employees.
- Get to know the potential partner as well as possible before committing to an alliance. This should include face-to-face meetings between senior managers (and perhaps middle-level managers) to ensure that chemistry is right.

b) **Alliance Structure.** Having selected a partner, the alliance should be structured so that the firm's risks of giving too much away to the partner are reduced to an acceptable level. Below we discuss the four safeguards against opportunism by alliance partners. (Opportunism includes the theft of technology and/or markets that Reich and Markin-1986 pp. 78-90-describe.) First, alliances can be designed to make it difficult (if not impossible) to transfer technology not meant to be transferred. The design, development, manufacture, and service of a product manufactured by an alliance can be structured so as to wall off sensitive technologies to prevent their leakage to the other participant.

Second, contractual safeguards can be written into an alliance agreement to guard against the risk of opportunism by a partner. Third, both parties to an alliance can agree in advance to swap skills and technologies that the other covets, thereby ensuring a chance for equitable gain. Cross-licensing agreements are one way to achieve this goal. For example, in the alliance between Motorola and Toshiba, Motorola has licensed some of its microprocessor technology to Toshiba, and in return, Toshiba has licensed some of its memory chip technology to Motorola. Fourth, the risk of opportunism by an alliance partner can be reduced if the firm extracts a significant credible commitment from its partner in advance. The long-term alliance between Xerox and Fuji to build photocopiers for the Asian Market perhaps best illustrates this. Rather than enter into an informal agreement or a licensing arrangement (which Fuji Photo initially wanted), Xerox insisted that Fuji invest in a 50/50 joint venture to serve Japan and East Asia. This venture constituted such a significant investment in people, equipment, and facilities that Fuji Photo was committed from the outset to making the alliance work in order to earn a return on its investment. By agreeing to the joint venture, Fuji essentially made a credible commitment to the alliance. Given this, Xerox felt secure in transferring its photocopier technology to Fuji.

c) **Managing the Alliance.** Once a partner has been selected and an appropriate alliance structure has been agreed on, the task facing the firms is to maximize its benefits from the alliance. As in all international business deals, an important factor is sensitivity to cultural differences. Many differences in management style are attributable to cultural differences, and managers need to make allowances for these in dealing with their partner.

Beyond this, maximizing the benefits from an alliance seems to involve building trust between partners and learning from partners. (Khanna, Gulati and Nohria, 1998 pp 193-210)

5. Enhancing the Chances of a Successful Alliance

- Both sides must gain-now and in the future. Protect and enhance the assets and competencies being contributed. Don't let a partner take over even if costs can be saved. Be a learner, particularly if the alliance is with a competitor or potential competitor. It is risky to be motivated solely by a desire to avoid investment. Make sure that your partner continues to benefit even when it means that you have to give up something.
- Deal with the differences in organizations- people, cultures, structures, and systems -and in country cultures. If there is a separate organization involved, give it space to develop its own culture. If not, invest in working together as a team.
- Build in some flexibility and capacity for change. Recognize that circumstances and markets can fluctuate. Be clear about expectations and contributions. When possible, have an agreement that covers eventual disagreements or disappointments that could be awkward. Don't rely on legal documents to handle all disagreements and conflicts.
- If possible, live together before marriage. One study of 98 alliances found that a prior history of business relations was the best predictor of effectiveness.
- Have a balanced management team to avoid having one partner dominate the organization.

Companies can realize the most from a strategic alliance by observing five guidelines (Thompson and Strickland, 1996, pp 197-198).

- Pick a compatible partner; take the time to build strong bridges of communication and trust, and don't expect immediate payoffs.
- Choose an ally whose products and market strongholds complement rather than compete directly with the company's own products and customer base.
- Learn thoroughly and rapidly about a partner's technology and management; transfer valuable ideas and practices into one's own operations promptly.

- Don't share competitively sensitive information with a partner.
- View the alliance as temporary (5 to 10 years); continue longer if it's beneficial but don't hesitate to terminate the alliance and go it alone when the payoffs run out.

6. Conclusions

- Strategic alliances are cooperative agreements between actual or potential competitors. A strategic alliance can take many forms, from a loose informal agreement to a formal joint venture. The forms of strategic alliances are the following: Informal cooperations, contractual agreements (outsourcing, contract manufacturing, management contract, turnkey operation, licensing, franchising), and equity alliances (equity participation, joint ventures, and consortia).
- The advantages of alliances are that they facilitate entry into foreign markets, enable partners to share the fixed costs and risks associated with new products and processes, facilitate the transfer of complementary skills between companies, and help firms establish technical standards.
- The disadvantages of strategic alliance is that the firm risks giving away technological know-how and market access to its alliance partner in return for very little.
- The disadvantages associated with alliances can be reduced if the firm selects partners carefully, paying close attention to the issue of reputation and structure of the alliance so as to avoid unintended transfers of know-how.

Two of the keys to making alliances work seem to be building trust and informal communications networks between partners and taking proactive steps to learn from alliance partners.

More specifically, the advantages and disadvantages of the main types of strategic alliances (turnkey operation, licensing, franchising, and joint ventures) are the following:

- Turnkey projects allow firms to export their process know-how to countries where foreign direct investment might be prohibited, thereby enabling the firm to earn a greater return from this asset. The disadvantage is that the firm may inadvertently create efficient global

competitors in the process.

- The main advantages of licensing is that the licensee bears the costs and risks of opening a foreign market. Disadvantages include the risk of losing technological know-how to the licensee and a lack of tight control over licensees.
- The main advantage of franchising is that the franchisee bears the costs and risks of opening a foreign market. Disadvantages centers on problems of quality control of distant franchisees.
- Joint ventures have the advantages of sharing the costs and risks of opening a foreign market and of gaining local knowledge and political influence. Disadvantages include the risk of losing control over technology and a lack of tight control.

The most successful alliances appear to be those where partners have positive attitudes to managing and evolving the relationship, and are concerned with using the alliance to improve their own competences through learning, rather than simply substituting for competences which they lack.

Abstract

George Papanikolaou - Apostolos Kiohos - Evangelos Theodoratos: *Strategic Alliances: The Most Popular Strategies for Enhancing the Global Competitiveness.*

In global competition, competitors often lack a key success factor, such as distribution, brand name, technology, a sales organization, R&D capability or manufacturing expertise. A severe liability can sometimes be remedied quickly by a strategic alliance, a long-term collaboration leveraging the strengths of two or more organizations to achieve strategic goals. An alliance can be a formal joint venture, a contractual agreement or an informal agreement to work together to achieve a strategic end. Key to long-term success is that each partner contributes assets and competencies over time and obtain strategic advantage. Toward that end, it is important that each partner make sure that its assets and competencies are maintained and protected.

In this article we consider the meaning, the forms and the advantages and disadvantages of strategic alliances as well the motivations for strategic alliances. We also consider the keys to making strategic alliances work and enhancing the chances of a successful alliance. Finally, we arrive at some conclusions.

REFERENCES

- Badaracco, J. L., (1991). "The knowledge link: Competing Through Strategic Alliances". Boston: Harvard Business School Press, USA.
- Beamish, P.W., (1985). "The Characteristics of Joint Ventures in Developing and Developed Countries". *Columbia Journal of World Business* 20, pp. 13-19
- Bleeke, J., and Ernst, D. (1995). "Is your Strategic Alliance Really a Sale". *Harvard Business Review* 73, pp. 97-105
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1991). "The Way to Win in Cross- Border Alliances". *Harvard Business Review*, pp 127-135.
- Brooke, M.Z., (1985). "Selling Management Services Contracts in International Business". London: Holt, Rinehart and Winston, 7.
- Bucklin, L.P., and Sengupta, S. (1993). "Organizing Successful Co-Marketing Alliances". *Journal of Marketing*, pp. 32-46.
- Burgers, W_Hill, S.W.L. and Kin, W.C. (1993). "Alliances in the Global Auto Industry". *Strategic Management Journal*, pp. 419-493.
- Contractor, F.J., (1984). "Strategies for Structuring Joint Ventures: A Negotiations Planning Paradigm". *Columbia Journal of World Business*, pp. 30-39
- Cocntractor, F.J., (1982). "The Role of Licensing in International Strategy". *Columbia Journal of World Business*, pp 73-83
- Culpan, Refic, Ed. (1993). "Multinational Strategic Alliances". Binghamton, N.V: International Business Press.
- Freidman, W.G., and Kalmanoff, G., (1961). "Joint International Business Ventures". N. V: Columbia University Press.
- Gibson, R., (1990). "Cereal Venture Is Planning Honey of a Battle in Europe". *The Wall Street Journal*, B1, B8.
- Gross, T, and Heuman, J., (1989). "Strategic Alliances Vital in Global Marketing". *Marketing News*, pp. 1-12.

- Hamel, G., Doz, Y.L., and Prahalad, C.K., (1989) "Collaborate with Your Competitor and Win". Harvard Business Review 67, pp. 133-139.
- Harrigan, K.R., (1984). "Joint Ventures and Global Strategies" Columbia Journal of World Business, pp. 7-16
- Hill, C.W.L, (2000). "International Business Competing in the Global Marketplace". 3rd Ed., Irwin McGraw- Hill, USA
- Khanna, R.G., and Nohria, N., (1998). "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope" Strategic Management Journal 19, pp. 193-210.
- Killing, J.P., (1983). "Strategies for Joint Venture Success". N.V.: Praeger, pp. 11-12.
- Killing, J.P., (1986). "How to make a Global Joint Venture Work" Harvard Business Review, pp. 78-76.
- Kogut, B., (1988). "Joint Ventures:: Theoretical and Empirical Perspectives". Strategic Management Journal 9, pp. 319-332,
- Kiohos, P., and Papanikolaou, G., (1993). "Concentration: The Most Important Element of Mergert Structure of an Industry.'" Archives of Economy History, Vol.1-1, No. 1-2, Jan.-Dec.
- Kiohos, P., and Papanikolaou G., (1999). "Strategic Programming of Firms"'. Second Ed., Stamoulis Publishers, Athens.
- Kraar, L., (1989). "Your Rivals Can Be Your Allies". Fortune, pp. 66-76.
- Lei, D., and Slocum, J.W. (1992) "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances". California Management Review, pp.81-97.
- Lewis, J.D. (1990). "Partnerships for Profit:: Structuring and Managing Strategic alliances". N.Y: The Free Press.
- Main, J. (1990). "Making Global Alliances Work". Fortune, pp. 121-26.
- Ohmae, K., (1989), « The Global Logic of Strategic Alliances ». Harvard Business Review, pp. 143-154.
- Papanikolaou, G., (1986). "Techical Progress (Total Factor Productivity) in the Greek Manufacturing Industries: 1963-1980". Spoudai (Quarterly Economic Journal) University of Piraeus, Vol. 36, No. 1-4, Dec., pp. 137-154, Piraeus.
- Papanikolaou, G., (2001). "The Norms of the market Performance of an Industry". Archives Economic History, Vol. XII, No. 1, Jen.-June.

- Punnet, B.J., and Ricks, D.A., (1998) "International Business", Second Ed. Blackwell Publishers Inc., USA.
- Reich, R.B., and Mankin, E.D., (1986), "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future". Harvard Business Review, pp. 78-90.
- Roehl, W., and Truitt, F., (1987) "Stormy Open Marriages Are Better". Columbia Journal of World Business, pp. 87-95.
- Serwer, A., (1994). "McDonald's Conquers the World". Fortune, pp. 103-116.
- Thompson, A.A. and Strickland, A.T., (1998). "Strategic Management". Irwin MacGraw-Hill Company Inc., USA.
- Tyebjee, T.T., (1988), "A Topology of Joint Venture: Japanese Strategies in the United States". California Management Review, pp. 75-86.
- Wright, R.W., and Russel, C.S., (1975). "Joint Ventures in Developing Countries: Realities and Responses". Columbia Journal of World Business, pp. 74-80
- Wysocki, B., (1990) "Cross-Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets". The Wall Street Journal, p. A1,

PERFORMANCE CHARACTERISTICS OF GREEK LISTED CORPORATES ON ATHENS STOCK EXCHANGE MARKET (ASE)

DIMITRIOS G. MAVRIDIS

TEI of Kozani

1. Introduction

Corporate reports –annual or casual– are ways of communication between the company itself and with all various “investors or stakeholders” who are highly interested on the company’s good or bad performance. Readers of casual or annual reports are enabled to find narrative and audited mandatory financial information about the company itself and the branch where the corporate belongs. Researchers in the past have analyzed the contents of the annual reports and mostly focus was put on financial (Copeland & Fredericks, 1968, p. 106; Easton, Harris & Ohlson, 1992, p. 119) issues. Others have tried to reveal possible relationships between the level of disclosed information and some company dimensions, like size, assets, financial leverage, sales, shareholders and parent company (Firth, 1979, p. 273; Meek et al, 1995, p. 555). Research has been meanwhile also directed on attempts to explain the role of variables which may influence the quantity and quality of the financial disclosures (Cooke, 1993, p.521; Wallace et al, 1994, p. 41) or even to reveal critical dimensions through the hidden nonfinancial or narrative (Bowman, 1984, p. 61; Frazier et al, 1984, p. 318; Tennyson et al, 1990, p. 391; Rippington & Taffler, 1995, p. 345; Point & Tyson, 1999, p. 555; Santema & v.d.Rijt, 2001, p. 101) information.

Some other researchers have tried to draw conclusions about special topics such as internationalization and strategy (Santema & v.d.Rijt, 2001, p. 101), environmental issues (Niskala & Pretes, 1995, p. 457) or even predictions about business failure or bankruptcy (Tennyson et al, 1990, p. 391). The objective of the present survey is mainly to investigate about the holistic or integrational “performance status quo” –in its various dimensions– of 113-listed corporates on Athens Stock Exchange (ASE). Every corporate in Greece is obliged to disclose a legal predefined minimum (Mavridis, D., 2002a) of information by Admission of Securities to ASE.

In this context some useful homogenizing “categorizations” have been produced in order to reveal more practical dimensions. First of all “branches” have been constructed (1 = Production & Construction – P&C, 2 = Communication & Information – C&I, 3 = Trade & Services – T&S and 4 = Investment & Insurance – I&I). Secondly the time criterion has been especially taken into consideration, because the research data covers almost a decade (1994-2001). Thirdly all corporates have been divided into two categories (experienced or non-experienced or ES = 0 with up to 5 years of experience and 1 with 6 or more years of market presence). The fourth categorization concerns the “marital status” which has been set MS =1 when more than 50% of the share capital belong to at least 2 members of the BDIR (Board of Directors with *confirmed* family relationships like father, mother, brothers, sisters, children, etc.) or when at least 50% of the BDIR members have the before mentioned relationship as relatives). So corporates having more than 50% relatives among the members of the BDIR or having relatives among BDIR with more than 50% share capital they are regarded as “married” and are essentially handled as family-owned or family-controlled companies (Smith, Brian F. & Amoako-Adu, Ben, 1999, p. 341).

The personnel agenda has been taken also into consideration as a fifth construct. Especially provision has been made to distinguish between “academic” and non-academic employed staff. Companies with more than five (5) employees with a diploma, master or even PhD are classified as AS =1, otherwise as AS = 0. A. The last research construct has been formulated as “Globalization Status” meaning whether (GS = 1) or not (GS = 0) a corporate is selling abroad. Apart of the above-mentioned categorizations provision has been also met to construct a set of representative financial

ratios in order to satisfy managerial needs with various managerial or strategic aspects. Efforts have been made to have a “holistic” set of financial ratios, meaning that all managerial echelons should have “their” representative ratio. Appropriate caution has been produced to include also well-known prognostic and diagnostic ratios, such used by Altman (Altman, E. I, 1968, p. 589) and Beaver (Beaver, W., 1966, p. 71), but also by Skoumal & Kazis (Skoumal, S. & Kazis, D.A., 1985, p. 82), by Katsos (Katsos, G., 1988, p. 76), by Ginoglou (Ginoglou, D., 1996, p. 446) and others (McGurr, Paul T. & DeVaney, Sharon A., 1998, p. 169). In order to extent our knowledge about the above mentioned statuses and their dimensions casual reports of 113 listed corporates on Athens Stock Exchange Market (ASE) have been “randomly” selected. The main objectives of the present study are:

(1) To assess whether and which kind of holistic relationships exists among 113 ASE-listed corporates concerning their disclosed various statuses or constructs.

(2) To assess whether and to what extent disclosed financial information (ratios) have significant discriminative predicting power within some predefined “homogenized” statuses (like branch, experience, “marital status”, staff qualification and degree of globalization).

(3) To assess whether and to what extent the company’s disclosed financial information (ratios) or statuses are factor-determined within the above-mentioned constructs.

2. The Actual Constructs

2.1. The branches (BRNO)

As mentioned above the present survey analyses 113 Greek companies, which have published their “Casual Reports” during the years 1994 to 2001 and in order to raise capital through admission of shares to ASE. The casual reports or *Enimerotika Deltia* have been “randomly” collected through the nineties. They are available –in the various banking institutes– to anybody and usually during the period of subscription / admission of the shares. The total of 113 reports is divided in four branches –in order to hold a high degree of freedom– and covers eight years (1994-2001). The

first branch (P&C) is represented with 55 cases or ASE-listed Corporates, while branch 2 (C&I) with 31, followed by T&S with 17 and I&I with only 10 casual reports

2.2. Experience Status – ES

Branch one has the most experienced (more than 5 years) corporates (53 or 46,9% of the total sum), branch 2 follows with 23 cases and 20,4%, branch 3 counts 14 cases or 12,4% and branch 4 has 8 cases or 7,1%. The most cases of inexperienced (8 companies or 7,1%) corporates (up to 5 years) are significantly concentrated in the second branch (Communication & Information). In the total sum the young companies have a share of 13,3% with 15 cases.

2.3. Marital Status – MS

The family-owned or family-controlled companies (MS = 1) are in the branches 1, 2 and 3 at home. Branch 1 has the most cases (36 or 64,3% out of 56 cases). The non-family corporates (MS = 0) are represented with 57 cases and 50,4% of the whole set. Branch 1 is dominating with 55 cases (MS = 0 and 1) or 48,7% of the total set. Branch 2 is following with 31 cases, branch 3 with 17 and branch 4 with 10, but with no one family-owned company. In the cross tabulation analysis the cases are almost “brotherly” distributed between the “anonymous” (50,4%) and the “married” corporates ones (49,6%). Since among the important criterions for the marital status MS are the variables BOARDNUM and BOARDREL their cross-tabulated relationships are going to deliver highly insightful aspects. The most “popular” BOARDNUM sizes are represented through 5, 7 and 9 members. Those sizes cover 61% or 69 cases of the total set of 113 corporates. The first branch has a preference for seven or five, branch 2 mostly for five and seven, branch 3 for eleven, nine and five and branch 4 for three members. In 60 cases the number of relatives (BOARDREL) lies between 2 and 6 persons with confirmed family relationships. The first two branches have the most relatives and branch 4 has none of them.

2.4. Academic Status – AS

As mentioned before the employed staff in the corporates is subdivided into AEI, TEI and together into ATEI groups. Corporates with more than 5 “academicians” get AS = 1, otherwise AS = 0. The second branch is the most “academic” one with 20 corporates followed by the first branch. The third branch seems strongly to like it “academic” but in small. A possible explanation could be that the family members themselves are the “academics” in the firm. The experienced firms employ the most academic staff, but in small sizes, while the non-experienced employ less academic staff, but in bigger sizes..

2.5. Globalization Status – GS

The corporates in the sample are global 48 (42,5%) and local 65 (57,5%) sellers. The most exporters are localized in the branches 1 (29 or 60,4% of the exporting sample) and 2 (13 or 27,1% of all exporters). The branch 4 with 10 cases represents a purely “non-exporting” area, while branch 1 has 47,3% or 26 local sellers. Branch 2 follows with 18 cases or 58,1% out of 31 members and branch 3 has 11 “locals” or 64,7% out of 17 members in its branch. The most “young” companies have no special market preference, while from the “old” and experienced ones 51,3% like it “locally”. From the 48 “internationals” the most of them (40 or 83,3%) are experienced and 16,7% are inexperienced beginners. The export orientation or globalization (GS = 1) of the corporates doesn’t show any preference for “families” (50,4%) or “anonymous” (49,6%) companies. It is only interesting to point out that only 48 or 42,5% companies out of 113 are “global”, while 65 of them are feeling good at home (GS = 0). The majority of the firms have long tradition (experience) whether family-owned or not. Traditional family firms have the highest academic intensity in the lower level (AS<5), while the traditional “anonymous” corporates are divided in equal shares (21 cases with AS<5 and 22 cases with AS>5). It might be from interest to highlight the relationships between size of BDIR and the size of the relatives represented in the BDIR too. More than half of the firms (65 cases) have between 2 and 6 persons with *confirmed* family or

blood relationships and especially in the first two branches. Almost 40% (or 44 cases) of the corporates have at least one person with family relations (i.e. two relatives) in the top management.

3. Multivariate Analysis and Financial Performance Characteristics

As mentioned above the present survey analyses 113 Greek companies, which have published their “Casual Reports” during the years 1994 to 2001 and in order to raise capital through admission of shares to ASE. It must be strongly assumed that those firms have a sane “health” or at least do not represent any kind of “problematic” (Katsos, G., 1988, p. 76; Ginoglou, D., 1996, p. 446) companies. In the present survey 27 financial ratios have been selected and careful provision was produced in order to “catch” –so far as possible– the whole or *holistic* picture. In this context care has been taken to include dynamical (time or procedural) and structural (task or functional) dimensions by using categories of data containing in the balance sheet as well as in the profit and loss account. Further provision was made to incorporate categories of data, which emphasizes the known managerial decision qualities, id est strategical and tactical aspects. Apart of the ‘nominative’ meaning or classical interpretation of FR’s it is also interesting to analyze their informative content under specific situations like the time, the branches or according to some specific status quo like “marital status”, “experience status” or globalization degree. Accordingly the **Table 1** presents some indicative tendencies of every FR in terms of its tactical or strategical dimensions for the four branches defined in this survey. The present survey studies the holistic analysis of the financial performance characteristics in its various dimensions and relationships. The research method follows up in three steps:

- ❖ *First step* – **Means Report Analysis** with all FR as variables using as grouping variables the dimensions time (aryear), branch (brno), experience (es), marital status (ms), academic staff employed (as) and degree of globalization (gs).
- ❖ *Second step* – **Discriminant Analysis** –using FR– for the above adequate grouping variables

❖ *Third step – Factor Analysis* –using FR for the branch (brno) grouping variables

The *means analysis* is supposed to deliver a first “snapshot” of the overall picture and especially within the above-mentioned constructs or statuses, which function as representative “homogenizers”. The *discriminant analysis* is expected to contribute to the present research with some predictive variables (FR’s). The *factor analysis* rounds up the before mentioned statistical multivariate methods and accomplish the research efforts with meaningful hidden factors lying behind or between the “phenomena”. Through *comparing* (means analysis), *distinguishing* (discriminant analysis) and *integrating* (factor analysis) the data dimensions the present research should build –so far as possible– the holistic picture and its performance characteristics for the set of ASE-listed corporates.

3.1. Means Analysis

Using time as a grouping variable (SPSS 10.0) the ROA item (FR21) has a total mean value of 0.1539 or 15,39%, with its highest value of 21,35% in the year 1998 (comparable value 0,023**). The respective values for ROE (FR22) are 1,8334 or 183,34% with the highest value 27,2505 (1994). The values for ROS (FR23) are 0,2161 and 0,5946 or 59,46% (1996) with a comparable value 0,02065*) and for Beaver’s FR10 (finlev) 54,09% and 0,6294 (comparable value 0,64**). FR6 (curatio) has a total mean value of 3,0421 and its highest one is 5,7235 (comparable value 1,46567**). Creditworthiness (FR3 – credwort) counts 3,5401 while its highest value is 30,8175 (comparable value 1,02850*). The third branch has the highest value for FR1. The FR3 shows positive development only for the fourth branch. The FR18 indicates positive situation for the second and third branch. The second branch dominates in the ratios FR5 and FR10. The third branch has its best (wrongs) values in the ratios 1, (3), 8, 13, 18, 19, 20, 21, 22 and 16. The last branch four has the most “top tens” under the ratios, namely FR 17, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 23, 24, 25, 26 and 27. The first branch has some positive values and some above the total mean, but none of them is the best in the present data set. **Table 2** (Comparative Means Report) demonstrates the differences between the values for ASE and some

comparative (Katsos, 1988; Skoumal, 1986; Taseis, 1999) means. According to that the ASE means value for FR1 (Altman's Ratio EBIT/TA) is 1,4 times higher than it's related mean and therefore a positive tendency for the ASE corporates sample is indicated. The only negative financial ratios (FR) with negative development indication are: FR 3 (CL/NW) and FR 18 (S/CE). In general the drawn conclusions –for the above-presented picture– confirm a “sane mind in a sane body”. The only serious problem seems to be the synchronization of the transmissional production and sales process to balanced input and output cash streams. Therefore the short liabilities are 2,4 times higher than the mean value of the whole Greek industry (Taseis, 1999) because the incoming (sales) cash streams are not in a balanced frequency with the outgoing (purchases) cash streams. Additionally the invested capital is not transformed to sales in the best way, because the related ratio (18) shows a value below the industry average. In many cases of ASE-listed corporates a part of the raised capital is planned to cover current liabilities. Apart of the constructs time and branch the analysis is continuing with the remaining constructs as it shown in the **Table 3** Comparative Means Report (ES, MS, AS, GS). Due to this the values for every ratio –within the mentioned constructs– are presented. The best (wrong) ratios for example for the construct Experience (ES = 0) are: FR 17, (4, 5, 10), 14, 15, 19, 24, 25, 26, while for the experienced group (ES = 1) there is none best value. The best values for FR3 creditworthiness, productivity of capital (FR18), administration force performance (FR17) and FR 27 (Altman's WC ratio) have corporates with AS =1 or firms with more “academicians”. The “blue collar” group (AS = 0) is the best in the quality of plant ratio (FR20), curassal and curastat. The “families” have bad performance in the ratios credwort and salperf. The non-family group (MS = 0) has good values in curatio, debratio, finlev, finstab, finstren and salperf. The “exporters” group is distinguished through good values in the ratios ebitequ and roe. The locals dominate in the Altman's profitability ratio (FR1), also in the ratios ebital, Fixlong, ROA and ROS.

3.2. Discriminant Analysis

As mentioned before the present survey studies the actual structure of 113 ASE-listed companies, where mainly the focus is put on their financial performance characteristics in its various dimensions and relationships (constructs). The scope of the present survey is to investigate about significantly discriminative predicting ratios with appropriate discriminating power by using all available financial ratios as variables from the whole data set. In this step is tried to get an overall picture about discriminative relationships, but also a more “homogenous” attempt will be made by using the data constructs as category variables. In this research the “*stepwise*” mode will be used, because only this delivers “strong” discriminative predicting variables. So the “all financial ratios” case deliver under the “*stepwise mode*” (in the first step) a canonical correlation of 41,8%, while function 1 explains (Wilks’ $\lambda = 0,825$, $c^2 = 13,171$) significantly (0,004) the whole variance (100%). The value of the only variable (Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients – SCDF) GROSMARG is 1,00, which so is the only one predictive ratio for all branches. The values of the Functions at Group Centroids (Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means) for the four branches are as follows: -0,209, -0,158, 0,195 and 2,017. The fisher’s linear discriminant functions (Classification Function Coefficients) for all four branches has the values as shown below:

| | | | | |
|------------|--------|--------|--------|---------|
| GROSMARG | 11,712 | 12,823 | 14,153 | 25,147 |
| (Constant) | -2,496 | -3,700 | -4,461 | -11,857 |

Finally the classification results shows that the classification in groups between the original data set and the system predicted group has a strong deviation or misclassification rate. This more or less expected, because the branches are “inhomogeneous” and therefore according to the discriminating variable GROSMARG their classification is not the adequate one. The general “tendency” (Classification Results) of the above indicates a new classification merging in terms of profit margin, saying that corporates mainly from branches two and three belongs –discriminatively– to the first branch “Production & Construction”. The main two groups,

which remain, represent 103 (branch 1) and 10 (branch 4) corporates respectively. The discriminant analysis for the “*experience*” construct was not possible, because no variables have been qualified for the analysis. For the construct “*marital status*” the classified variable is SALPERF (performance of sales force). This variable was entered with an $F = 6,265$ while the minimum partial F to enter is 3,84 and the maximum partial F to remove 2,71. In the same “*stepwise mode*” (and in the first step) function 1 explains (Wilks’ $\lambda = 0,918$) significantly (0,015) the whole variance (100%). The value of the again only variable (Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients – SCDF) SALPERF is 1,00. The values of the Functions at Group Centroids for MS 0 and 1 are as follows: $-0,33$, and $2,64$. The fisher’s linear discriminant functions (Classification Function Coefficients) for MS 0 and 1 are as shown below:

| | | |
|------------|--------|--------|
| SALPERF | 8,735 | 16,352 |
| (Constant) | -1,043 | -1,400 |

The classification results show again that 61,1% of original grouped cases is correctly classified. As expected again the classification rate is higher because of the “homogeneous” data construct. So 31 (26) cases of MS=0 and 38 (18) cases of MS=1 have had (have not had) the correct classification, according always to the discriminative variable or ratio SALPERF. For the construct “*academic status*” the classified variable is UTILSFA (utilization of plant or transforming fixed assets into sales). This variable was entered with an $F=8,232$. In the same “*stepwise mode*” (and in the first step out of 52) function 1 explains (Wilks’ $\lambda = 0,881$) significantly (0,006) the whole variance (100%). The value of the again only variable (Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients – SCDF) UTILSFA is 1,00. The values of the Functions at Group Centroids for AS 0 and 1 are as follows: $-0,265$, and $0,493$. The fisher’s linear discriminant functions (Classification Function Coefficients) for AS 0 and 1 are as shown below:

| | | |
|------------|--------|--------|
| UTILSFA | 0,132 | 0,307 |
| (Constant) | -0,594 | -1,939 |

The classification results show again that 61,9% of original grouped cases is correctly classified. As expected again the classification rate is higher

than before because of the “homogeneous” data construct. So 48 (6) cases of AS = 0 and 31 (12) cases of AS=1 have had (have not had) the correct classification, according always to the discriminative variable or ratio UTILSFA. Some cases belonging to AS 0 and AS 1 (11 & 5) remain without any classification. Lastly the discriminant analysis for the “*globalization*” construct was not possible again, because none of the variables have been qualified for the discriminant analysis.

3.3. Factor Analysis

The last applied multivariate method for the analysis of the performance characteristics is supposed to supply the integrating or holistic framework in order to formulate conclusively the above-mentioned characteristics. The factor analysis provides hypotheses, which may be “behind” the relationships between variables –or ratios in the present case. Variables with high loadings (loadings up to 0,40 are suppressed by the SPSS system) are preferred to serve as interpretative “corner stones”. Comparing the (high) loadings for the main data construct or status category variable (BRNO) it tried to find out whether, what and how the factors or “drivers” behind are “working”. **Table 4** (Rotated Component Matrix – BRNO =1) shows basically the Rotated Component Matrix (RCM) but is completed with the following and very useful information: information about the extracted Communalities, the Eigenvalues of the rotated loadings, the explained percentage of the variance, the cumulative or final percent (Cum %), the cases (N) in the analysis and lastly the main dimension for every ratio. All these attached information will help to find the best possible interpretation. The six components or drivers are characterized through some ratio areas, which are distinguished through its high loadings in these components. In other words some (groups) ratios have through its high loadings its components, factors or “drivers”.

So the first group of ratios (finlev, credwort, finstren, debratio and finstab) from the first component and in the first (RCM1, 1,1) branch explains without any diffusion the first factor or driver. The same happens with the following ratios: altratio, roa, ros, ebitsal, salperf, profitab, gros marg, utilwc and fixlong. All other ratios have *multidriver* contribution, which means

that the outgoing influence concerns more “drivers”. The highest horizontal diffusion (biased picture) concerns the third driver (RCM 3,3,1), where managerial decisive power is “lost” to the “sub-drivers” RCM 3,1,1, RCM 3,2,1 and RCM 3,5,1. The first and the second driver or component should be also seen together with RCM 2,1,1 and RCM 3,1,1. The fifth driver RCM 5,5,1 is also “loosing” horizontally to the RCM 5,1,1 and RCM 5,6,1. While the horizontal multidriver diffusion (ratio loadings in other drivers) weakens the interpretative power of the main driver, the vertical ratio dispersion or vertical ratio deviation enriches the drivers with additional nuances. So the first driver (RCM 1) is mainly characterized through a first group of five ratios (finlev, credwort, finstren, debratio and finstab) and is vertically completed through other two strong ratios (roe, ebitequ) and through five (curastat, qualplant, wctotas, curatio, utilisfa) weaker ratios (RCM 1: 5,2,5). The second driver (RCM 2) is mainly characterized through a group of six and is vertically completed through other three ratios (RCM 2: 6,3). RCM 3 and RCM 4 do not have (RCM 3: 7) other co-interpretative ratios in other fields (RCM 4: 4), while RCM 5 has only one (RCM 5:3,1) and RCM 6 two (RCM 6:1,2) such ratios. Consequently the first group of ratios, from the first component and the first branch (finlev, credwort, finstren, debratio and finstab / component 1 / branch 1) or RCM 1,1,1 express the managerial effort to hold its reputation as a serious company which is paying its liabilities using the own capital or equity for short liquidity or the assets as long termed security. In combination with RCM 2,1,1 the first component states clearly the wish of the firms to stay “solvent” by decreasing the liabilities and increasing their capital basis or equity through earnings or profits. The most typical expression is “*strategic solvency*”. In this context RCM 2,2,1 express the transformation of the assets to sales and profit, which lastly ends to the typical strategy of long termed oriented or “*strategic profitability*”. RCM 3,3,1 express the managerial effort to restructure the assets by increasing currents assets and decreasing fixed assets. Through equivalent sales, profit and extended equity base the firm wants to succeed in the tactical area, which lastly ends to the typical policy of “*tactical restructuring*”.

RCM 4,4,1 is a relative strong segment aiming at profitability through strong sales force management and plant or assets utilization. This managerial policy is the tactical “*selling organization*”. RCM 5,5,1 is a

contradiction for the administrative staff enforcement and aims to long term or “*strategic Return On Investment – ROP*”. Finally RCM 6,6,1 aims at a long planned “*strategic liquidity*”. So the most explanative drivers in the first branch are the components 1 to 3 (*strategic solvency, strategic profitability, tactical restructuring*), which contribute together with more than 60% to the total variance of 88,62%. According to the above components or driver analysis the ranked managerial philosophy seems to be as follows: **Profitability and Solvency Through Strategic Asset Management**. RCM 1,1,2 (first group of ratios, first driver, second branch) combines *profitability, solvency and liquidity*, while horizontal diffusions exists to sub-drivers RCM 2,1,2, RCM 4,1,2 and RCM 1,5,2. The vertical ratio dispersion is strong for the second component, but not mentionable for the other drivers, which have clear dimensions. Main driver RCM 2,2,2 indicates strong and clear own capital profitability combined with sales performance. RCM 3,3,2 represents very clear the tactical driver “*Working Capital*”. RCM 4,4,2 is the driver for *assets management*. RCM 5,5,2 demonstrates the wish for *profitability* through better customer “*liquidation*”. Lastly RCM 6,6,2 represents the managerial *administration performance* and lesser the administration of the working capital surplus. The conclusions due to the above driver analysis indicate following managerial philosophy: **Profitability Through Tactical Administrative Management** In the third branch the horizontal “confusion” and the vertical “inclusion” is strongly decimated, so that the drivers have clear dimensions. The first driver RCM 1,1,3 (first group of ratios, first driver, third branch) expresses strongly the wish for “*financial harmony*” (solvency and liquidity). Main component RCM 2,2,3 or second driver indicates again strong and clear “*sales profitability or utilization of the (current) assets*” in terms of better sales. The negative high loading for quaplant (FA/TA) demonstrates the hidden contradiction to the other ratios or policies and confirms the “nature” of the analyzed branch (Trade & Services). The same conclusion is to draw for ratio “*finstren*” RCM 3,3,3 represents the tactical driver “*Creditworthiness and Own Capital Profitability*”. RCM 4,4,3 is the driver for “*business profitability*”, while RCM 5,5,3 the tactical driver “*Working Capital*” RCM 6,6,3 represents the managerial problem of “*sales force performance*”. The last driver RCM 7,7,3 expresses in a excellent way the dilemma of many companies: “*to be*

or to sell” or the negative high loading for the ratio utilwc (WC orientation) against the positively high loaded ratio gros marg (sales orientation).

The conclusions due to the above driver analysis indicate following managerial philosophy: **Profitability Through Tactical Sales Management**. Branch 4 is not very homogenized or comparable group of companies. Therefore the factor analysis for branch 4 extracts two very “complex” components, although the first driver seems to indicate on **strategic** and the second driver on **tactical** policies. Due to the fact that the size of this branch is very small, although the two calculated eigenvalues are greater than 1 and the communalities higher than 0,6, it seems not necessary to factor analyze this branch. Comparatively the extracted communalities for the branches 1 to 3 shows lowest values are 0,407 (utilwc, brno=1), 0,577 (admperf, brno=1) and 0,590 (roa, brno=2). Lower values in general indicate on items with more “independent behavior” and more appropriate for an orthogonal rotation analysis. Variables scoring on factors with high values indicate on relationships with stronger latent complexity and therefore more appropriate to be exposed to an oblique (SPSS, direct oblimin) factor rotation.

4. Conclusions

The present research had the objective to detect any significant discriminating “powers” and “drivers” explaining and predicting the “holistic performance characteristics” among 113 ASE-listed corporates. In this context some useful homogenizing “categorizations” have been produced in order to reveal more practical and “real” dimensions. Efforts have been also made to have an “integral” set of financial ratios, while appropriate caution has been produced to include well-known prognostic and diagnostic ratios. In order to get a first insightful view the research analyzed the data set by applying the *cross tabulation* and *means* technique. The research applied also multivariate analysis techniques –discriminant analysis and factor analysis– in order to get the essential discriminative differences as well as the common integrative factors. Through these *comparisons* (means analysis), *differentiations* (discriminant analysis) and *integrations* (factor analysis) has been tried to shape a “holistic

performance” model for corporates in general and for ASE-listed ones in particular. The extracted results from the executed *mean report* analysis are stated below:

- FIXRATIO, GROS MARG, ADM PERF, PROFITAB, UTILSFA, UTILWC and WCSALES are the positive ratios, while CURASAL, CURASTAS and FINLEV are the negative ratios for young firms.
- CREDWORT, PROFCAPI, ADM PERF and WCTOTAS are the best-performed ratios for firms with “high academic” intensity.
- QUAPLANT, CURASSAL and CURASTAS are the best ratios for firms with “low academic” intensity.
- CREDWORT and SALPERF are ratios of the “married” firms, which need serious improvement.
- CURATIO, DEBRATIO, FINLEV, FINSTAB, FINSTREN and SALPERF are the ratios where non-family firms have good performance.
- EBITEQU and ROE are ratios with good performance for exporting companies.
- The “locals” finally have dominating performance in the ratios ALTRATIO, EBITSALE, FIXLONG, ROA and ROS.

The multivariate method of *discriminant analysis* has provided the following results:

- GROS MARG is the most significant and predictive ratio for the whole set.
- There is no predictive ratio for the “experience” construct of the present set.
- SALPERF is the predictive variable for the “marital” status.
- UTILSFA is the predictive ratio for the “academic status” construct.
- And there is again no predictive ratio for the “globalization” construct of the present set, because none of the ratios has been discriminatively qualified.

Finally the general *–factor analysis–* over driver for the *performance characteristics* of the present set of corporates could be described as follows:

Long termed Asset management Combined with tactical sales and Management organization in order to guarantee Solvency and Profitability

Annex

Table 1: Selected Financial Ratios (FR)

| FR | Name | Formula | Performance Quality | Managerial Dimension |
|----|-----------|---------------|--|---------------------------------|
| 1 | altratio | EBIT / TA | "Altman's ratio" for Profitability | Strategic |
| 2 | castas | CS / TA | Cash / Total Asset | Tactical |
| 3 | credwort | CL / NW | Creditworthiness | Strategic |
| 4 | curassal | CA / S | Current Assets / Sales | Tactical |
| 5 | curastas | CA / TA | Current Assets / Total Assets | Tactical |
| 6 | curatio | CA / CL | Beaver's Current Ratio - CR | Tactical short-term liquidation |
| 7 | debratio | TA / (CL + D) | Total Assets / Total Debt | Strategic long-term liquidation |
| 8 | ebitequ | EBIT / NW | Earnings Before Interest & Taxes / Equity | Strategic current profitability |
| 9 | ebitsal | EBIT / S | Earnings Before Interest & Taxes / Sales | Tactical current profitability |
| 10 | finlev | CL + D / TA | Beaver's Financial Leverage | Strategic |
| 11 | finstab | NW / (D + CL) | Financial Stability | Strategic |
| 12 | finstren | NW / TA | Financial Strength | Strategic |
| 13 | fixlong | FA / D | Fixed Assets / Long termed Debt | Strategic long-term liquidation |
| 14 | fixratio | NW / FA | Financial Strength | Tactical short-term liquidation |
| 15 | gros marg | GP / S | Gross Margin Ratio | Tactical |
| 16 | salperf | SF / S | Sales Force Performance | Tactical |
| 17 | admperf | AF / S | Administration Force Performance | Tactical |
| 18 | prof capi | S / CE | Productivity of Capital or Financial Performance | Strategic |
| 19 | profitab | GP / TA | Profitability | Tactical |
| 20 | quaplant | FA / TA | Quality of Plant | Strategic |
| 21 | roa | NP / TA | Return On Assets ROA | Tactical |
| 22 | roe | NP / NW | Return On Equity ROE | Tactical |
| 23 | ros | NP / S | Return On Sales ROS | Tactical |
| 24 | utilsfa | S / FA | Utilization of Plant (Fixed Assets) | Tactical |
| 25 | utilwc | S / WC | Utilization of Plant (Net Assets) | Tactical |
| 26 | wcsales | WC / S | Working Capital (WC = CA - CL) per Sales | Tactical |
| 27 | wctotas | WC / TA | Altman's Working Capital Ratio "A1" | Tactical |

Table 2: Comparative Means Report

| FR | Actual ASE Mean | Comparative Literature Value* | Relative ASE Mean | Comparative Absolute Mean | ASE Tendency | Remarks* |
|----|-----------------|-------------------------------|-------------------|---------------------------|--------------|--------------------------|
| 1 | 0,1539 | 0,11 | 1,40 | 1,00 | positive | Altratio, Katsos (1988) |
| 2 | | | | 1,00 | | Castas |
| 3 | 3,5401 | 1,4716 | 2,41 | 1,00 | negative | Credwort, Taseis (1999) |
| 4 | 0,9313 | | | 1,00 | | Curassal |
| 5 | 0,5979 | 0,5646 | 1,06 | 1,00 | | Curastas, Taseis (1999) |
| 6 | 3,0421 | 1,1171 | 2,72 | 1,00 | positive | Altratio, Taseis (1999) |
| 7 | 4,4762 | 1,7619 | 2,54 | 1,00 | positive | Debratio, Taseis (1999) |
| 8 | 1,8324 | | | 1,00 | | Ebitequ |
| 9 | 0,2161 | | | 1,00 | | Ebitsal |
| 10 | 0,5409 | 0,7505 | 0,72 | 1,00 | positive | Altratio, Taseis (1999) |
| 11 | 2,7043 | 0,6585 | 4,11 | 1,00 | positive | Finstab, Taseis (1999) |
| 12 | 0,4552 | 0,446 | 1,02 | 1,00 | positive | Finstren, Taseis (1999) |
| 13 | 161,7389 | 0,6943 | 232,95 | 1,00 | positive | Fixlong, Taseis (1999) |
| 14 | 20,1245 | 0,9701 | 20,74 | 1,00 | positive | Fixratio, Taseis (1999) |
| 15 | 0,3442 | 0,021 | 16,39 | 1,00 | positive | Grosmarg, Skoumal (1986) |
| 16 | 0,0765 | 0,19805 | 0,39 | 1,00 | positive | Salperf, Skoumal (1986) |
| 17 | 0,0511 | 0,19805 | 0,26 | 1,00 | positive | Admperf, Skoumal (1986) |
| 18 | 1,1143 | 1,136 | 0,98 | 1,00 | positive | Profcap, Skoumal (1986) |
| 19 | 0,3092 | 0,2965 | 1,04 | 1,00 | positive | Profitab, Taseis (1999) |
| 20 | 0,4025 | 0,3926 | 1,03 | 1,00 | positive | Quaplant, Taseis (1999) |
| 21 | 0,1539 | 0,08529 | 1,80 | 1,00 | positive | Roa, Taseis (1999) |
| 22 | 1,8334 | 0,015047 | 121,84 | 1,00 | positive | Roe, Taseis (1999) |
| 23 | 0,2161 | 0,02065 | 10,46 | 1,00 | positive | Ros, Skoumal (1986) |
| 24 | 7,2891 | 2,5895 | 2,81 | 1,00 | positive | Quaplant, Skoumal (1986) |
| 25 | 12,81 | 5,7584 | 2,22 | 1,00 | positive | Utilwc, Skoumal (1986) |
| 26 | 0,3819 | | | 1,00 | | Wcsales |
| 27 | 0,1214 | 0,050955 | 2,38 | 1,00 | positive | Wctotas, Taseis (1999) |

Table 3: Comparative Means Report (ES, MS, AS, GS)

| | ES | | MS | | AS | | GS | | |
|----------|-----------------|----------|---------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|----------|
| | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | Total |
| | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean | Mean |
| ADMPERF | .0445 | .0520 | .0539 | .0483 | .0458 | .0607 | .0529 | .0487 | .0511 |
| ALTRATIO | .1540 | .1539 | .1649 | .1427 | .1616 | .1441 | .1741 | .1266 | .1539 |
| CREDWORT | 2.6483 | 3.6766 | 1.8981 | 5.2114 | 2.4765 | 1.7401 | 2.6533 | 4.7409 | 3.5401 |
| CURASSAL | 2.1667 | .7423 | 1.1712 | .6872 | .7065 | .7339 | 1.0826 | .7264 | .9313 |
| CURASTAS | .6959 | .5829 | .5729 | .6234 | .5454 | .6620 | .6043 | .5893 | .5979 |
| CURATIO | 2.4577 | 3.1315 | 4.7214 | 1.3328 | 1.3649 | 2.3612 | 3.8533 | 1.9435 | 3.0421 |
| DEBRATIO | 3.0581 | 4.6933 | 6.8799 | 2.0296 | 2.5893 | 4.2632 | 5.5878 | 2.9711 | 4.4762 |
| EBITEQU | .4906 | 2.0389 | .8819 | 2.8019 | .9318 | .3909 | .8699 | 3.1382 | 1.8334 |
| EBITSAL | .2438 | .2119 | .2302 | .2018 | .2432 | .1615 | .2496 | .1707 | .2161 |
| FINLEV | .6036 | .5313 | .4942 | .5884 | .5521 | .5483 | .5380 | .5449 | .5409 |
| FINSTAB | 2.1333 | 2.7917 | 4.4143 | .9638 | 1.3994 | 1.5002 | 3.8028 | 1.2168 | 2.7043 |
| FINSTREN | .4314 | .4589 | .5008 | .4089 | .4651 | .4317 | .4731 | .4310 | .4552 |
| FIXLONG | 111.7645 | 166.2821 | 80.3672 | 226.8364 | 223.1635 | 65.5945 | 303.1512 | 27.9706 | 161.7389 |
| FIXRATIO | 134.7233 | 2.5839 | 38.3084 | 1.6160 | 1.3214 | 4.7291 | 33.9738 | 1.3703 | 20.1245 |
| GROSMARG | .4141 | .3335 | .3506 | .3378 | .3416 | .3228 | .3304 | .3630 | .3442 |
| PROFCAPI | 1.2428 | 1.0946 | 1.0930 | 1.1359 | 1.0202 | 1.3325 | 1.1659 | 1.0444 | 1.1143 |
| PROFITAB | .3703 | .2998 | .2730 | .3461 | .3298 | .3013 | .3243 | .2888 | .3092 |
| QUAPLANT | .3041 | .4171 | .4271 | .3766 | .4546 | .3380 | .3957 | .4107 | .4021 |
| ROA | .1540 | .1539 | .1649 | .1427 | .1616 | .1441 | .1741 | .1266 | .1539 |
| ROE | .4906 | 2.0389 | .8819 | 2.8019 | .9318 | .3909 | .8699 | 3.1382 | 1.8334 |
| ROS | .2438 | .2119 | .2302 | .2018 | .2432 | .1615 | .2496 | .1707 | .2161 |
| SALPERF | .0736 | .0769 | .0575 | .0954 | .0837 | .0762 | .0719 | .0825 | .0765 |
| UTILSFA | 22.2113 | 5.0051 | 8.1651 | 6.3974 | 5.5617 | 7.8874 | 9.6443 | 4.0998 | 7.2891 |
| UTILWC | 23.2244 | 11.2195 | 10.2497 | 15.4223 | 16.0136 | 12.5769 | 11.5110 | 14.5764 | 12.8131 |
| WCSALES | 1.5643 | .2009 | .6327 | .1266 | .1405 | .2446 | .5604 | .1402 | .3819 |
| WCTOTAS | .1290 | .1202 | .1463 | .0960 | .0700 | .1635 | .1294 | .1105 | .1214 |

Table 4: Rotated Component Matrix (BRNO = 1)

| | Components | | | | | | Extraction | Interpretation |
|---------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Communality | |
| FINLEV | -, 939 | | | | | | 0,938 | Financial leverage |
| CREDWORT | -, 912 | | | | | | 0,896 | Creditworthiness |
| FINSTREN | , 898 | | | | | | 0,917 | Financial strength |
| DEBRATIO | , 883 | | | | | | 0,921 | Long liquidity |
| FINSTAB | , 843 | | | | | | 0,903 | Financial stability |
| ALTRATIO | | , 978 | | | | | 0,971 | Profitability |
| ROA | | , 978 | | | | | 0,971 | Profitability |
| ROS | | , 830 | | | | | 0,947 | Profitability |
| EBITSAL | | , 830 | | | | | 0,947 | Profitability |
| ROE | -, 661 | , 661 | | | | | 0,960 | Profitability |
| EBITEQU | -, 661 | , 661 | | | | | 0,960 | Profitability |
| CURASTAS | -,431 | | , 841 | | | | 0,965 | Structure |
| QUAPLANT | ,431 | | -, 841 | | | | 0,965 | Structure |
| WCSALES | | ,470 | , 770 | | | | 0,943 | WC |
| CURASSAL | | ,422 | , 726 | | -,471 | | 0,956 | Sales performance |
| WCTOTAS | ,627 | | , 715 | | | | 0,910 | WC ratio |
| FIXRATIO | | ,585 | , 692 | | | | 0,919 | Financial strength |
| CURATIO | ,551 | | , 646 | | | | 0,917 | Short liquidity |
| SALPERF | | | | , 895 | | | 0,841 | Staff performance |
| PROFITAB | | | | , 879 | | | 0,937 | Profitability |
| GROSMARG | | | | , 823 | | | 0,850 | Profitability |
| UTILWC | | | | , 487 | | | 0,407 | Plant utilization |
| PROFCAPI | | | | | , 725 | ,525 | 0,869 | Financial performance |
| ADMPERF | | | | | -, 696 | | 0,577 | Staff performance |
| UTILSFA | -,512 | | | | , 566 | ,498 | 0,908 | Plant utilization |
| FIXLONG | | | | | | , 851 | 0,748 | Long liquidity |
| Eigenvalues of rotated loadings | 6,54 | 5,18 | 4,28 | 2,93 | 2,46 | 1,65 | Cum % | Analysis N |
| Explained % of variance | 25,15 | 19,94 | 16,46 | 11,26 | 9,45 | 6,636 | 88,62 | 55 |

Abstract

Dimitrios G. Mavridis: *Performance Characteristics of Listed Corporates on Athens Stock Exchange Market (ASE)*

This paper studies specific disclosed information dimensions in Greek casual or interim reports (i.e. prospectus or “enimerotika deltia” of 113 corporates by admission of securities to The Athens Stock Exchange Market – ASE) concerning the “financial performance status” of corporates. The research focuses –via financial ratios– on possible predictor variables, factors or “drivers” influencing the actual “status quo” in general and within some structures or constructs (branches, time, experience, globalization, disclosed information type and personnel) in particular. The research uses initially *cross tabulation* and *means analysis* and continues with the more sophisticated multivariate analysis methods, like Discriminant Analysis and Factor Analysis. In this way is tried to capture the “holistic” picture, first the general (means, cross tabulation) relationships and then the discriminative and integrative ingredients of the examined variables.

KEY WORDS: Interim Reports, Listed Companies, Performance Analysis, Financial Ratios, ASE

JEL Classification System: G 3 – Corporate Finance and Governance

REFERENCES

- Altman, E. I.: (1968), "Financial ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporation Bankruptcy". *Journal of Finance* 23, 589-609
- Beaver, W.: (1966), "Financial Ratios as Predictors of Failure". *Journal of Accounting Research*, 71-127
- Bowman, E. H.: (1984), "Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk". *Interfaces* 14 (1), 61-71.
- Cooke, T. E.: (1993), "Disclosure in Japanese Corporate Annual Reports". *Journal of Business Finance and Accounting* 20 (4), 521-535.
- Copeland, R. M. & Fredericks, W.: (1968), "Extent of Disclosure". *Journal of Accounting Research*, 106-113
- Easton, P.D., Harris, T. S. & Ohlson, J. A.: (1992), "Aggregate Accounting Earnings Can Explain Most of Security Returns". *Journal of Accounting and Economics* 15, 119-142.
- Firth, M.: (1979), "The Impact of Size, Stock Market Listing and Auditors on Voluntary Disclosure in Corporate Annual Reports". *Accounting and Business Research*, 273-280
- Frazier, K. B., Ingram R. W. & Tennyson, B. M.: (1984), "A Methodology for the Analysis of narrative Accounting Disclosures". *Journal of Accounting Research* 22 (Spring), 318-331.
- Ginoglou, D.: (1996), "Prediction of Company Failure with LPM, Logit, Probit and Discriminant Analysis" (in Greek). *Scientific Review*, Vol XII, No. I, University of Macedonia, Thessaloniki, 446-483.
- Katsos, G.: (1988), "Problematic companies in Greece" (in Greek). KEPE, Athens
- Mavridis, D. G.: (2002), "Disclosed Structures in Quasi-Annual Reports by Admission of Corporate Securities to The Athens Stock Exchange Market (ASE) ". Under publication in *Review of Economic Sciences*, Preveza
- McGurr, P.T. & DeVaney, S.A.: (1998), "Predicting Business Failure of Retail Firms: An Analysis Using Mixed Industry Models". *Journal of Business Research* 43, 169-176
- Meek, G. K., Roberts, C. B. & Gray, S. J.: (1995), "Factors influencing

- voluntary annual report disclosures by U.S., U.K. and continental multinational corporations”. *Journal of international Business Studies*, 3rd Quarter, p. 555-572
- Niskala, M. & Pretes, M.: (1995), “Environmental reporting in Finland: a note on the use of annual reports”. *Accounting Organizations and Society* 20 (6), 457-466
- Point, S. & Tyson, S.: (1999), “What do French Annual Reports Reveal About the Internationalization of Companies?” *European Management Journal* 17 (5), 555-565
- Rippington, F. A. & Taffler, R.J.: (1995), “The information content of firm financial disclosures”. *Journal of Business Finance and Accounting* 22 (3), 345-362.
- Santema, S. & Van De Rijdt, J.: (2001), “Strategy Disclosure in Dutch Annual Reports”. *European Management Journal* 19 (1), 101-108
- Skoumal, S. & Kazis, D. A.: (1985), “Innovation in the Greek Manufacturing”. KEPE, Athens
- Taseis, Greek Economy 1999: (1999), “The Greek Economy In Figures” 16, 262-366.
- Tennyson, B. M., Ingram, R. W. & Dugan, M. T.: (1990), “Assessing the Information Content of Narrative Disclosures in Explaining Bankruptcy”. *Journal of Business Finance & Accounting* 17(3), 391-410.
- Wallace, R. S. O., Naser, K, & Mora, A.: (1994), “The relationship between the comprehensiveness of corporate annual reports and firm characteristics in Spain”. *Accounting and Business Research* 25 (97), 41-53.

THEORIES OF THE RENT OF LAND DURING THE PERIOD 1600-1820

TH. PAPAELIAS

TEI of Piraeus

V. PANAGOY

TEI of Kalamata

The rent of land constitutes the price for the use of land. If land is considered as capital, the rent of land is the amount of money a person pays for its use. If we take into consideration the fact that land in general was possessed by the nobles who in turn exploited the authority they held in the majority of the European countries in certain periods theoretically from the earliest times economists discussed matters (issues) concerning the level at which it is formed as well as its share in the total product.

In his attempt to formulate the views which pre-existed in a cohesive frame *W.Petty*¹ presumed that the rent of land constitutes the remainder of the value of a product, from which labour fees have been subtracted ($r+s=p$, where $r = \text{rent}$, $s = \text{salary}$, $p = \text{product value}$). He, thus considers that the distance of the farmland from the place of consumption – since the price is the same – due to the cost of transportation yields an additional cost for products which are closest. Consequently the formation of a uniform price for a product, particularly on the basis of production costs of the most remote lands creates additional rent of land for the holders of closest lands. As a result the rent of land is differential depending on the distance of the farmland from the market place².

*R. Cantillon*³ was influenced by *Petty* in his view that land constitutes a source of wealth and through labour it is exploited and constitutes wealth. Despite his analysis concerning income distribution among the three classes, (land-owners, farmers / peasants and bourgeois businessmen)⁴ he

did not express the same views about the rent of land. Nevertheless these views inspired *Quesnay*.

*F. Quesnay*⁵ is considered to be the founder of the school of naturalism. The philosophy of the above mentioned school is based on three principles:

- i) Agriculture constitutes a source of wealth for a country,
- ii) The need of *laissez faire* and *laissez passer* derives from natural law,
- iii) The net product, namely the rent of land paid by the peasants sustains the other two classes, which are defined according to how they absorb it. (The class of landowners profits by the surplus, while the sterile class-artisans, craftsmen, merchants – produce goods which are not related to agriculture but which do not create surplus.

Even if *A.R. Turgot*⁶ did not accept a significant part of the naturalist theory, he is still considered to be among naturalists – he studied in depth certain basic subject matters of Political Economy such as the matter of value of goods in the repercussion of labour changes and capital with regard to land. *Schumpeter* supported that Turgot's treatise of the subject matter places him in a higher level than *A. Smith*. *Turgot* indeed formulated the law of diminishing returns, a law which constituted a basic part of classic world perception (increase of variable factors -labour or capital or both- contributes to product increase. Gradually there is a decline and it is reduced to nothing acquiring finally a negative value). Furthermore *Turgot* differentiates himself from *Quesnay* by accepting that the rent of land constitutes a gift of nature which nevertheless owes its existence to human intervention, (labour and investment) a position that constitutes a prelude of the Marxist view.

Smith supported that: “*Rent, it is to be observed, therefore, enters into the composition of the price of commodities in a different way from wages and profit. High or low wages and profit, are the causes of high or low price; high or low rent is the effect of it...*”

The rent of land, therefore, considered as the price paid for the use of the land, is naturally a monopoly price. It is not at all proportioned to what the landlord may have laid out upon the improvement of the land, or to what he can afford to take; but to what the farmer can afford to give’.⁷

The rent of land according to the views of *Smith* which would be espoused by most classical economists constitutes the surplus between income and expenditure. The former is related to the volume of production while the

latter is related to the costs of production and disposal. The landowner gains in two ways, with the increase in productivity and the shrinkage in labour, which can be preserved from that.

“Land in the neighborhood of a town gives a greater rent than land equally fertile in a distant part of the country. Though it may cost no more labour to cultivate the one than the other, it must always cost more to bring the produce of the distant land to the market”. Therefore, Smith also introduces the definition of differential income. Scot’s point of view, whose theory has always been oriented towards action, was that: *“...every improvement in the circumstances of the society tends either directly or indirectly to raise the real rent of land, to increase the real Wealth of the landlord, his power of purchasing the labour, or the product of the labour of other people”*.⁸

Equivalently he considered that with the development of the economy, which would result due to the accumulation of the capital, the improvement in productivity etc the trend of the percentage in profits (bourgeois class) would be declining while the share of wages would increase (working class). Even though *Smith* is not particularly fond of the aristocracy (land owners) he is of the opinion that their interests go along with those of society⁹. On the contrary he regards merchants and businessmen with greater distrust. As a philosopher *Smith* was not only interested in the analysis of economic concepts, but he also sought to make sure that his interpretation was directly related to reality. In his opinion the subject matter of political economy wasn’t only the discovery of price theory of goods and production factors but the definition of production process of a product and the shaping (determination) of income of the three social classes. Only in this manner he could formulate a theory about political measures. Living in a world of transition from the old order to the new (from feudalism and commercial capitalism to industrial capitalism) he diagnosed -it was not indeed extremely difficult- the deeper behavior of social groups and classes. Having repeatedly visited pre-revolutionary France, he had acquainted himself with the nobles -the aristocracy- of Britain and the mentality of their counterparts in the rest of Europe and he was negatively predisposed towards them. He regarded them as ignorant and thought that they were parasites - a photograph of extraordinary clarity. *Smith* analysed a socio-economic and political situation that existed for seven centuries and since

a revolution which could expropriate the possessions of the aristocracy was very unlikely, he couldn't see how this particular class would cease to profit – exploit – by a part of the surplus of society. He was realistic enough to understand that a peasant revolution would be condemned from the very beginning like the ones that took place during the historical era he was studying. He could not foresee the social change that was to occur because it was still too early.

*T. Malthus*¹⁰ became widely acknowledged by scholars with his essay on population. Contrary to Godwin's utopian socialism he proposed a pessimistic view. The population naturally tends to increase by geometrical progression while the amount of goods by arithmetical progression. Later (1803), however, he modified his views which became an object of derision and Malthusian criticism (or the population explosion) constitutes a major problem for the less developed countries even at the beginning of the 21st century. *Malthus* became known for his theory of rent of land, which he proposed simultaneously with *West* and *Torrens*¹¹. According to this theory, the rent of land is differential. That is people initially use the most fertile land and gradually expand cultivation to the less fertile land due to the increase of population. As a result, net product is created for the owners of the most fertile land since the price is determined by the cost of the most infertile land. This theory became renowned by *Ricardo* who incorporates it in his total theory. Having lived in an era when capitalism was developing and the class of the landowners was prejudiced *Malthus* tries apologetically to defend their interests. Therefore, he was accused of being reactionary by the bourgeoisie and the radicals. While *Smith* experienced the beginning of the new order, the old order had been demolished in France by the French Revolution but in Britain the landowners were ruling along with the rising business class. Particularly the Napoleon War and the continental blockade¹² resulted in the excessive increase of the prices of grain produced on British grounds. The solution he proposed was imports from abroad. This however conflicted with the interests of the landowners who fully controlled the government (both the Parliament and the House of Lords). Bearing in mind the abolition of the privileges of their French counterparts as a warning, the nobles, in contrast to *Smith's* views, developed a clear idea about the content of their interests deciding thus to do what was necessary. They instituted the well-known Corn Laws, i.e. the protection of

domestic production. This meant that while the price of grain was low internationally, in Britain the duties prevented imports and since domestic production was insufficient the price increased tremendously (it should be mentioned that a 15 day salary of a worker was enough for a bushel of wheat). Consequently, the situation became explosive and social peace in Britain was in a critical condition. The capitalists agreed with the workers arguing that similar prices in bread meant that salaries had to increase vertically and consequently their profits would be reduced. Under the circumstances following Waterloo (thus the end of the blockade) the Parliament committees - as anticipated - did not succeed in rising above the interests of the nobles. Years were to pass until a conservative politician materialized the unexpected.

Sir Robert Peel abolished the corn Laws (therefore allowed imports) but he was never elected prime minister again. In those turbulent years Malthus' view coincided with that of the landowners, a fact which contributed to his being a subject of negative criticism, which exists until today despite *Keynes*' efforts. Contradicting what he had supported about population (inconsistency was the reason why *Malthus* was marginalised in relation to his friend and opponent *Ricardo*) in 1820,¹³ he outlined that the landowners increase the total wealth of the country by accumulating capital in agriculture (through land reclamation etc) and therefore they justifiably obtain the rent as a product of continuous improvement. The increase of the rent does not bring about a reduction in the share of salaries and profits.

*Ricardo*¹⁴ created the most widely disputable theory of rent of land, linking it with the shaping of prices and the function of the economic system.

According to *Ricardo* (1815) the rent of land depends on the fertility of land initially the most fertile land is cultivated and the total condition in economy is for example the following:

Table 1¹⁵
(In grain units)

| | |
|-------------------|-----|
| Total Product | 300 |
| Capital Cost | 200 |
| Profit | 100 |
| Profit Percentage | 50% |

Capital cost – according to *Ricardo* – is the total depreciation of fixed assets, salary payment etc. The profit therefore is 100 points and the profit percentage of the utilized capital is 50%¹⁶.

If due to the increase of population, the cultivation of less fertile land is unavoidable, then for the production of the same crop 210 point of grain will be needed as capital. The profit will decrease to 90 points and its percentage to 43%.

This decrease will constitute the beginning of an intense competition among the capitalists to cultivate only fertile land. The result is that rent will be paid to the land – owners and finally balance will be established at profit percentage 43%. Specifically:

The farmers who cultivate land of the first category are obliged to pay rent of land 14 points to the landowners¹⁷ and as a consequence their profit is 86 points and their profit percentage 43%. (Freedom of action and capital mobility has as a consequence in the long term the equalization of profit percentage).

Table 2
(In grain units)

| | Land A ' category | Land B ' category |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Total Product | 300 | 300 |
| Capital Cost | 200 | 210 |
| Balance | 100 | 90 |
| Profit | 86 | 90 |
| Rent of Land | 14 | - |
| Profit Percentage | 43% | 43% |
| Rent of land percentage. | 7% | - |

Abstract

Th. Papaelias – V. Panagou: *Theories of the rent of land during the period 1600-1820*

The determination of the rent of land constituted even more than the determination of workers' wages the most significant subject particularly during the era prior to 1870. From Petty to the naturalists and from Smith to Ricardo the rent of land is to be found in the nucleus of economic thought. The rise of capitalism shifted the focus of the analysis to profits and wages. For a while the echo of discussions was very vivid and this is quite obvious in the work of Marx, Warlas and the Austrians. Later the determination of the rent of land was considered to be a less important subject and from 1890 on, economists didn't seem to be seriously preoccupied with it.

NOTES

1. *Sir William Petty* is considered as one of the founders of Political Economy. The son of a textile manufacturer he practised several positions. He was a boatswain civil servant, businessman, mathematician (a pioneer in statistics) engineer, an army surgeon a member of parliament, an adviser to *Cromwell* and later to *Charles the Second* in short the personification of a self made man. His works were reprinted in 1899 by *C.H.Hull*. "The economic writings of Sir William Petty". Cambridge University Press. The books which exerted the greatest influence were: "Political Arithmetic" written in 1676 and printed in 1690. "A treatise on Taxes and Contributions" (1662) "Verbum Sapienti" written in 1665 and published in 1691.
2. *W.Petty*: "A treatise on Taxes and Contributions" 1662. *Petty* is the first who emphasises that the rent of land is differential.
3. *Richard Contillon* (1680-1734) was of Irish decent. It is not sure when he was actually born. He was a banker appointed in France and later worked in England. His main work "Essai sur la nature du Commerce en général", is regarded to have been written around 1730. It was published after his death in 1755. *Contillon* and *Petty* are considered as the greatest pre-classical economists.
4. According to *Contillon* the products of the land are allocated in three equal parts. One third is consumed as rent for the land by the landowners. The second third is collected by farmers to cover production costs including wages. The final third is allocated to farmers as well, as profit for their venture. Furthermore he assumes that landowners channel all of the rent income (of their land) one third of it in towns for goods and services that are provided by the merchants and craftsmen. The peasant exchange one sixth of their yield with goods that the people of the cities produce with consistency, the latter, who amount half of the population of the nation, receiving finally $\frac{1}{2}$ of the total land products.
5. *Francois Quesnay* (1694-1774) a son of a lawyer was a personal physician of the Royal mistress *Madame de Pompadour* and *Luis the 15th*, by whom he had been supported. He belonged to the domain of the encyclopaedists. (*Didero*, *D'Alaber* etc). Living in the era of the Enlightenment *Quesnay* had liberal

views. He is considered to be one of the greatest economists who influenced even Smith. Smith met him when he visited France and in particular he would have dedicated the “Wealth of Nations” to Quensay if the latter one had not died. Likewise he influenced Marx and Warlas considerably. The naturalist school are self called economists, however Dupont de Nemours in 1768 printed a book in which he characterises the movement (as naturalism) which to a large degree is based on the views of Cantillon and Boisquibert (1646-1714). The notion of the constant flow of income through the economic table, that he laid out for a variety of reasons is owed to the correlation that Quensay made with the views of the English doctor Harvey who studied the circulation of blood in the human body.

6. Anne Robert Turgot (1727-1781) was one of the most eminent economists of the 18th century. For a period of time he followed priesthood, later he became a prefect and in 1774 he was appointed by Louis the 16th minister to the Navy and later to Economics. His enterprising views caused acute reactions resulting in his dismissal in 1776. In essence the French Monarchy was entrapped by the extreme elements. His chief proceedings were the imposition of *laissez faire* and *laissez passer*, the pursuit of the abolition of the guilds and forced labour. He tried to enforce a unified tax and to obliterate internal duties. Among his significant works are (“*Reflexions sur la formation et la distribution des Richesses*” (1776) and “*Valeurs et Monnaies*” (1769).
7. A.Smith: 1776. Penguin Classics 1999, p. 249.
8. A.Smith.o.p.355
9. *It appears from what has been just now said, that the interest in the first of those three great orders, is strictly and inseparably connected with the general interest of the society. Whatever either promotes or obstructs the one necessarily promotes or obstructs the other. When the public deliberates concerning any regulation of commerce or police, the proprietors of land can never mislead it, with a view to promote the interest of their own particular order; at least, if they have any tolerable Knowledge of that interest. They are, indeed, too often defective in this tolerable knowledge. They are the only one of the three orders whose revenue costs them neither labour nor care, but comes to them, as it were, of its own accord, and independent of any plan or project of their own. That indolence, which is the natural effect of the ease and security of their situation, renders them too often, not only ignorant, but incapable of that application of mind which is necessary in order to foresee and understand the consequences of any public regulation.* (Smith pp.356-357).
10. Thomas Robert Malthus (1766-1834) was one of the most acknowledged – but not popular- classic writers. Despite following the ecclesiastical stage – he was ordained priest- he soon became interested in Political Economy as he was

influenced by Smith and Hume. He became known by publishing- initially anonymously- his essay: “An Essay on the principle of population, as it effects the future improvement of society” 1798, in order to confute his father’s views who supported the French philosopher Condorcet and mainly William Godwin. The latter possess an optimistic view of the future of the world. After 1805, Malthus became a professor of History and Political Economy at the Haylebury college founded by the East Indian company (in London) where Malthus remained for the rest of his life.

11. T.R.Malthus “An Inquiry into the Nature and Progress of Rent” (1815), E. West, “ Essay on the application of Capital to Land” (1815), R.Torrens, “Essay on the external Corn Trade”(1815), D.Ricardo, “ An Essay on the influence of a low price of Corn on the Profits of Stock” (1815).
12. In order to break down the English resistance Bonaparte imposed the so-called continental blockade i.e. he banned the entrance of English ships in European ports. Consequently, shortage of goods occurred and the prices of grain increased considerably in England.
13. In his book: “Principles of Political Economy”.
14. David Ricardo (1772-1823) was undoubtedly one of the greatest economists. Many regard him as the real founder of Political Economy. He was born in London by Israeli parents who came from Holland. At the age of 14 he abandoned his studies (in Holland and in England) and worked at his father’s enterprise who was a stockbroker. In 1796 (24 years old) he was christened, married and then left his father’s work(and the Jewish community)In 1819 he was elected in the Parliament. Ricardo was by nature a speculator who from scratch managed to gain tremendous property -some estimated it at 1.5.million pounds. In 1799 –at the age of 27- he accidentally read Smith’s work and became interested in Economics. Although he was self-educated he has won the reputation of one of the most profound writers. His work, his correspondence and his speeches in Parliament were published by P.Srafa in 1957 in 27 volumes. The most important are: “The High Price of Bullion” (1810). “An Essay on the influence of a Low Price of Corn on the Profit of Stock” (1815) and his book “On the Principles of Political Economy and Taxation” (1817) (Greek translation 1938, Govostis).
15. Ricardo uses reduction to quarter (a unit of weight)
16. Ricardo assumes that the profit percentage in agriculture is similar to the other fields of economy otherwise mobility of capital from one field where the percentage is low to the field where the percentage is higher will occur.
17. “If, as society progresses, second category land is cultivated then the rent of land instantly begins by appearing in first category land; the rate of rent of land

depends on the difference in the quality of these two types of land. If a third category of land is cultivated, the rent of land appears for the second category which similarly depends on the differences of the potential productivity of the land.” Ricardo 1817, Greek translation 1938)

REFERENCES

- Cantillon R.: (1755) “Essai sur la nature du Commerce en général”
Hull C.H (1899) “The economic Writings of Sir William Petty”, Cambridge U.P.
Malthus T. R, (1815) “An Inquiry into the Nature and Progress of Rent”,
Petty W: (1676) “Political Arithmetic”
Petty W: 1690, “A treatise on Taxes and Contributions” (1662),
Petty W.:(1691) “Verbum Sapienti”.
Ricardo D (1815). “An Essay on the influence of a low Price of Corn on the Profits of stock”
Ricardo D (1817). “Principles of Political Economy”. Greek translation 1938
Smith A: (1776) “Wealth of Nations” Penguin classics 1999
Turgot A. R. J. (1766) : “Réflexions sur la Formation et la distribution des Richesses”
Turgot A. R. J. (1769) : “Valeurs et Monnaies”.

THE STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES

GEORGE PAPANIKOLAOU

EVAGELOS THEODORATOS

Hellenic Airforce Academy

TEI of Patras

1. Introduction

The article examines the strategic role of human resource management in international companies. The strategic role of human resource management is complex enough in a purely domestic firm, but it is more complex in an international business, where staffing, management development, performance evaluation, and compensation activities are complicated by profound differences between countries in labor markets, culture, legal systems, economic systems, and the like.

Although companies have taken various approaches to international human resource management, most agree on the importance of having qualified personnel in order to achieve foreign growth and operational objectives. For instance, at a roundtable discussion of chief executives on how the world is changing and what, if anything, management can do to keep change under control, the chairman of Unilever said, "The single most important issue for us has been, and will continue to be, organization and people". (Angus, 1990, p 26).

The need to have highly qualified people to staff the organization can not be over emphasized. Any company must determine its personnel needs, hire people to meet those needs, motivate them to perform well, and

upgrade their skills so that they can move to more demanding tasks. Several factors make the management of international human resources different from such management at the domestic level:

- Different labor markets. Each country has a different mix of available workers and a different mix of labor costs. International enterprises may gain advantages by accessing these various human resource capabilities. For example, GM's Mexican upholstery operation employs low-cost production workers, and IBM's Swiss R&D facility hires skilled physicists. Whether companies seek resources or markets abroad, they may produce the same product differently in different countries, for example, substituting hand labor for machines because of diverse labor markets.
- International mobility problems. There are legal, economic, physical, and cultural barriers to overcome when moving workers to a foreign country. Yet international enterprises benefit from moving people, especially when labor market differences result in shortages of needed skills at an acceptable cost. In such situations, companies often must develop special recruitment, training, compensation, and transfer practices.
- National management styles and practices. Attitudes toward different management styles vary from country to country; norms among management practices and labor management relations testify to this. These differences may strain relations between headquarters and subsidiary personnel or make a manager less effective when working abroad than when working at home.
At the same time, the experience of working with different national practices offers some opportunities for transferring successful practices from one country to another.
- National orientation. Although a company's goal may include attaining global efficiencies and competitiveness, its personnel (both labor and management) may emphasize national rather global interests. Certain personnel practices can help overcome national orientations; other operating adjustments may be necessary when such orientations prevail.
- Strategy and control. Specific country operations vary in terms of their importance for global corporate cusses, integration with operations in other countries, dependence on headquarters for resources, and need for

national responsiveness. Further, these variances may change over time. Management qualifications and styles need to parallel the needs of these different operations so that overall global strategy may more likely be achieved.

If it is to build a cadre of international managers, the human resource management function must deal with a host of issues related to expatriate managers. (An expatriate manager is a citizen of one country who is working abroad in one of the firm's subsidiaries).

In this article, we will look closely at the strategic role of human resource management in an international business. We begin by briefly discussing the importance of human resources in international companies by considering the process of management and the functional areas of an organization. Then we turn our attention to managing human resources in international companies (staffing policies, selecting and training personnel), and expatriate managers. The article closes with a look at managing a cross-cultural work force and finally ends with some conclusions.

2. The Importance of Human Resources in International Companies

The importance of human resources in international companies can be seen by considering the process of management and the functional areas of an organization. The following brief discussion demonstrates the need for effective human resource management throughout an international company.

2.1. The Management Process

The **management process** is often described as consisting of **planning, organizing, staffing, directing, and controlling**. This management process take place in both the international company and the domestic one, but there are additional dimensions to consider in the international firm; some of these additional dimensions, as they relate to the international management of human resources, are discussed next.

The management process begins with **planning**; plans are necessary so that the organization knows where is going. People make these plans. The capacity for making decisions that form the basis of an organization's plans is unique to people. The role of people in the planning process of both domestic and international companies is critical. Because the international company interacts with many different groups of people at home and at other locations, people who speak various languages and have different customs, cultures, and expectations, those making the company's plans must be aware of and sensitive to these facts and include them in their decision making. Developing plans that are acceptable to such different groups relies on from a variety of people who are familiar with these varying expectations. Further, coordinating information and analyses from around the globe and interpreting the interplay of worldwide events, while facilitated by electronic data transmission and analysis, can best be accomplished by people with international understanding.

Organizations typically are broken into functional units (e.g., marketing, finance, and production) that group together similar work activities. These units are usually identified in terms of the tasks associated with them rather than the people who will fill the positions within the unit. This focus on work activities is somewhat misleading, however, because positions in fact are staffed with people. It is particularly important to remember this human side of an international organization's structure, because this will influence the design. The particular configuration of tasks and positions that is appropriate in one location may not be appropriate in another. Different work values in different locations often have to be considered in an organization's design.

The **staffing** aspect of management deals specifically with the allocation of the organization's human resources. People must fill various positions for the organization to accomplish its goals, and unless people are properly allocated, the organization can not be effective and successful. The international company because it is international, must manage people from different national and cultural backgrounds. Such a company must allocate people from a variety of countries to positions in particular countries; hence, the staffing process is complex and must take into account the differences that exist in various locations.

Directing involves enabling people to work toward the goals that the

organization has identified for them to accomplish. Effective direction of people involves understanding how to motivate them. The process of directing people in different locations is complex. People in various countries are motivated by diverse needs, except various rewards, are disciplined in different ways, and experience different but acceptable leadership styles. This means certain behaviors may be unique to a specific location and vary from place to place. An international company can be successful only if it understands the people who constitute its international human resources and can direct them effectively.

An organization's **control** systems may appear to have little relationship to people; some systems may be based on mechanical performance measures that simply report variances. These systems have been developed by people, however, and rely on people to operate them. No control system can work unless the proper information, which is usually provided by people, is available as input. Even more important, controls are useful only if they cause changes to occur when variances are evident. These changes occur only when people pay attention to the control systems and are willing to change in response to them. People around the world react differently to control systems; so, the international company should design and implement control systems with this in mind. Many companies have found that the control systems effective in North America can not be transferred to other locations because people in the foreign locations can not, or will not, comply with the requirements of the system. It is often more effective to design a new system with input from local personnel rather than try to force the parent system on an unwilling foreign location.

2.2. The Functional Areas

The important of the effective management of human resources in an international company is illustrated by looking at some typical **functional areas** (activities) in international companies.

The operation area is responsible for producing the goods or services that the company provides. Although work in today's world is becoming more automated, people still form the basic unit that produces the goods or performs the services. Therefore, effective management of operations

should seek to use human resources effectively. People around the world have varied skills and expertise that may be used for different aspects of the production or service process; in fact, the international company often seeks such variations to improve its operations. Choosing locations for operations around the world should involve a consideration of the skills, expertise, culture, language, and so on of the people in each location being considered.

The **marketing** and sales area is responsible for ensuring that the company's products or services are available to its customers. The success of this area depends, to a large extent, on understanding what the customer wants and needs and being able to demonstrate that the company provides products or services that match these wants and needs. Understanding people is crucial for effective marketing and sales. Developing such knowledge is particularly challenging in an international company because wants and needs are likely to differ according to locations, and methods to attract and persuade the customer are likely to vary from place to place. International companies find it particularly important to consider cultural differences in their marketing and sales activities, and understanding people in different locations.

The **public relations** area involves the company's external relationships, specifically managing its interactions with various external constituencies, including the government, the public at large, potential customers, and suppliers. The role of the public relations group is to ensure that the companies' activities are portrayed in a way that is beneficial to the company's image. Clearly understanding how people view various company activities be particularly important in accomplishing this goal. Public relations may is very important for an international company because certain activities can be viewed positively in one location and negatively in another. The international company's public relations group has the complex task of ensuring that its numerous constituencies are all pleased, or at least not dissatisfied, with the company's activities. To accomplish this, sensitivity to the opinions of people in different locations is vital.

Accounting and finance information monitors the company's past performance and project and plans future performance to ensure its continuing viability. Accounting and finance functions involve non human resources. However, the responsibility for performing these functions-

monitoring and planning the allocation of financial resources-rests with the company's human resources. An international company must follow accounting standards and procedures that may vary from country to country and must react to financial opportunities and problems, which also may differ from one location to another. People who can understand and comply with different accounting practices, as well as those who can understand and manage different financial situations, are of particular value to international companies.

3. Managing Human Resources in International Companies

The previous discussion demonstrates the pervasive importance of people to an international company's success. A essential part of managing an international company's human resources is deciding which people will be effective in each location. This management function is discussed in terms of the advantages and disadvantages of staffing subsidiaries with parent-country nationals, host-country nationals, or third-country nationals. Selecting and training personnel for specific jobs and locations are also important; these functions are discussed in terms of the factors that affect these human resource decisions and the guidelines for effective selection and training in the international context.

3.1. Choice of Personnel

An international company that operates in several foreign locations has essentially three types of people available for any position. These are parent-country nationals (PCNs), host-country nationals (HCNs), and third-country nationals (TCNs). The choice among them is not left entirely to the company because most countries have regulations restricting the numbers and types of foreigners allowed to work locally. Companies frequently rely on HCNs for lower-level positions (except in countries where menial work is performed by foreign workers in the host country) but may favour PCNs and TCNs for certain technical or managerial positions. The following discussion examines each of these groups

separately and identifies the advantages and disadvantages generally associated with staffing with individuals from each group. The particular advantages or disadvantages of interest to a specific company depend on the nature of the foreign subsidiary in question as well as its location.

Parent-Country Nationals

The benefits and drawbacks associated with employing **parent-country nationals** in a foreign location are the following:

Benefits

- PCNs are often favoured for top management positions in subsidiaries because the parent company associates a certain sense of control with having someone from the head office in the foreign location.
- They may have particular expertise or Knowledge that is needed in a particular subsidiary.
- They are familiar with the way things run at home and are expected to ensure that operations at the subsidiary conform to expectations at the head office.
- Communications between managers at the head office and the subsidiary's manager may be easier because they speak the same language and understand how communication normally takes place within the company.
- Employing PCNs may be seen as enhancing the foreign image identified with the parent company or country.
- PCNs may be a neutral choice when racial or ethnic tensions exist among local groups in the host country.
- Foreign assignments provide international experience for prospective senior executives.
- Foreign assignments provide opportunities for increased responsibility and opportunity for managers to prove themselves, sometimes at little risk to the company as a whole.

Drawbacks

- The cost of sending a manager from the home country to a foreign location is high.
- If the PCNs is not successful, the cost to the company can be higher than if an HCN were used.

- Having a PCN in the top management position emphasizes the foreign image of the subsidiary. In some locations, this may not be desirable if foreigners are viewed negatively.
- Communications between the PCN and local employees may be poor.
- Communications between the PCN and local groups (governments, suppliers, customers, and so on) may be poor.
- The PNC may not understand the local culture.

The most important advantage of PCNs appears to be their familiarity with the parent company's way of doing things; the most critical disadvantage is their lack of awareness of local cultures.

Host-Country Nationals

The benefits and drawbacks associated with choosing a **host-country national** for a foreign location are the following:

Benefits

- HCNs are familiar with the host culture and host environment.
- They provide ease of communication with host employees, and communication with local groups, including the governments, suppliers, and customers should be easier for HCNs.
- Hiring HCNs enhances the local image, and local requirements are met by hiring HCNs.
- Costs related to hiring HCNs are usually relative low.

Drawbacks

- Qualified and experienced locals may not be available and the cost of training may be high.
- Communication between head quarters and the subsidiary may be difficult.
- HNCs may not understand or appreciate parent policies and procedures.
- The potential for conflict exists between loyalty to the company and loyalty to the country.

The most important advantage to HCNs appears to be their local knowledge; the critical disadvantage is their lack of expertise and familiarity with the parent company.

Third-Country Nationals

The benefits and drawbacks associated with choosing a **third-country national** are the following:

Benefits

- Using TCNs takes advantage of the best person for the job on a global scale.
- It prevents the company from developing either a host-country or a parent country image and projects a truly international image.
- It provides opportunities for personnel throughout the company to gain international experience.

Drawbacks

- Communication with both the parent company and the local groups may be difficult.
- Cultural adaptation may be difficult.
- It can emphasize the foreign image of the country.
- The “best person for a job”, in terms of expertise, may not be appropriate for the specific location due to racial, ethnic, religious, or other such reasons. The cost are relatively high.

The most important advantage of using TCNs appears to be the effectiveness of getting the best person for the job; the disadvantage is the need to adapt to both the local environment and the parent company.

3.2. The Right Personnel Mix

Most companies use a mix of PCNs, HCNs, and TCNs for management and technical positions. This mix depends on the benefits and costs of each group in a particular location. Local attitudes toward different groups, the need for local knowledge, and the availability of people with the needed expertise are often major factors in the selection.

If local personnel are available, companies often favour HCNs because this policy reduces the foreign image of the company and provides local know-how. This choice is particularly appropriate where locals have negative attitudes toward foreigners. In contrast, where foreigners are

admired for their expertise, locals lack appropriate training, and local know-how is relatively unimportant, companies favour PCNs or TCNs.

Companies that favour PCNs for important positions have been described as **ethnocentric**, those that favour HCNs as **polycentric**, and those that favour TCNs as **geocentric**.

An **ethnocentric staffing approach** means that the company essentially believes that parent-country nationals are better qualified and more trustworthy, therefore, whenever possible, it prefers to staff with PCNs. The policy is congruent with an international strategic. A **polycentric staffing approach** means that the company essentially believes that locals know the local environment better, therefore, whenever possible, it prefers to staff with HCNs. The policy is best suited to multidomestic strategy. A **geometric staffing approach** means that the company believes in a policy of staffing with the person best suited for the job, regardless of national origin; therefore, whenever possible, it ignores national origin in its staffing decisions and encourages movement of all personnel among all locations. The policy is well suited to global and transnational strategy.

The choice of personnel is also a function of a company's stage of development and types of operations. Some examples follow.

If a company needs to maintain tight control over a subsidiary, it may adopt an ethnocentric staffing policy and favour PCNs for positions that exert control.

If a company has developed confidence and trust in local management, it generally adopts a polycentric staffing policy and favours HCNs for most, if not all, positions.

If a company is concerned about specific expertise, it tends to adopt a geocentric staffing approach and chooses the best person for the job, regardless of nationality.

3.3. The Product Life Cycle Model and Human Resource Choices

The **international product life cycle** concept is described as follows. Products are developed, initially, in response to domestic or home-market needs. During the early stages of product development, modifications in reaction to feedback from the domestic market are made and, therefore,

production occurs near the domestic home market. As a product becomes well accepted at home and the firm's production experience grows, markets will develop in other countries similar to the home country, and domestic producers will export to these locations. Potential competitors will appear in these countries over time, and foreign direct investment may be necessary reaction to competition. When the product matures and competition increase, efficiency and cost reduction dictate production locations. Producers seek out low-cost locations and economies of scale during the maturity stage of the life-cycle.

In summary, products in the birth and early growth stages of the product life cycle are produced at home; products in the later growth and early maturity stages of the cycle are produced in several locations to serve each of several foreign markets. Products in the late maturity and declining stages of the cycle are produced in a few locations where overall costs are minimized.

The stages of the product life cycle model can be helpful in making appropriate staffing choices. The three stages of international development are discussed as they relate to staffing choices.

Stage 1 of the product life cycle describes a company that produces essentially for the home market. Response to the home market needs is very important. A country at this stage of international development might follow an ethnocentric staffing policy, because PCNs can best understand and react to the home-market needs.

Stage 2 of the product life cycle describes a company with a focus on a variety of foreign markets. This type of company produces close to these markets and responds to the needs of each market separately. A company at this stage of international development might follow a polycentric staffing policy, because HCNs can best understand and react to their own market needs.

Stages 3 of the product life cycle describes a company with a global focus. This type of company produces a relatively standardized product in a limited number of locations and for a worldwide market; efficiency is its major concern. A company at this stage of development might follow a geocentric staffing policy, because choosing the best person for a particular position regardless of nationality is generally the most efficient choice.

Companies do not necessarily progress from stage 1 through stage 2 to stage 3; therefore, their staffing policies need not follow a progression. Rather, a company can assess its operations relative to the three stages and institute a staffing policy that is appropriate for its type of business. In addition, a company may well have some subsidiaries in all stages of development and therefore may find it appropriate to have different staffing policies for different locations.

3.4. Selecting and Training Personnel

This discussion focuses on the specific issues associated with selecting and training individuals for particular jobs and locations. The selection and training process is very important if an international company's personnel are to be successful.

A person should be selected for a particular position based on his or her identified ability to perform effectively in that position; training should then be tailored to the individual's needs. This means that the expertise necessary to perform in a particular position is always required. The particular nature of an international company, however, requires that other abilities also be considered. An HCN needs to understand the way the parent company operates, be able to relate to its culture, and communicate with it and other subsidiaries. A PCN needs to understand the local subsidiary culture and interact and communicate with both groups.

If a company chooses an HCN to manage its foreign operations, a major concern in the selection and training process should be that the HCN interacts well with the parent. Many companies find it helpful to seek out HCNs who have been educated or trained in the parent country because they will be relatively familiar with norms in the parent country. Also, HNC managers can spend time at the parent country learning about its operations and understanding its culture.

If a company chooses a PCN to manage its foreign operations, a major concern in the selection and training process should be the person's ability to adapt to the foreign environment. Characteristics of those who adapt successfully include flexibility, emotional maturity, and cultural empathy.

If a company chooses a TCN to manage its foreign operations, a major

concern in the selection and training process should be the knowledge of both the parent and foreign cultures and the ability to adapt to both. Companies often develop a small cadre of international managers who have experience in a wide variety of locations and are willing to go whenever they are needed; these managers tend to be very flexible and adaptable and fit into foreign environment easily.

4. Expatriate Managers

No matter what general staffing policy a company has adopted, it usually has at least some PCNs who serve in foreign positions, generally at the managerial level. The success of these expatriate managers is often very important to the company's overall success.

An effective expatriate must possess special abilities and traits if he or she is to avoid blundering, (Ricks, 1993, pp 96-99):

a) an ability to get along well with people, b) an awareness of cultural differences, c) open-mindedness, d) tolerance of foreign cultures, e) adaptability to new cultures, ideas, and challenges, f) an ability to adjust quickly to new conditions, g) an interest in facts, not blind assumptions, h) previous business experience, i) previous experience with foreign cultures, j) an ability to learn foreign languages.

To understand the importance of ensuring expatriate managers are effective, consider the possible indirect costs of failure (failure meaning that the managers return before expected or do a poor job in their overseas assignments):

a) foreign government contacts may be alienated, b) foreign suppliers, creditors, and customers may be lost, c) foreign contracts may be lost, d) foreign operations may be inefficient, e) foreign employees may be alienated (resulting in labor problems), f) the company's international reputation may be damaged, g) the manager's self-esteem will be damaged; this can result in poor performance as well as stress-induced illnesses once back home, h) other potential expatriates and their families may be less willing to undertake foreign assignments.

Recent literature on the expatriate process has related the degree of success in international assignments to the parent company's selection,

training, support, and repatriation of foreign assignees. Tung (1988, pp241-244) discussed these issues in terms of U.S., Japanese, and European companies. First, it appears that U.S. companies have expatriate failure rates of 10-20 percent compared with less than 5 percent for European and Japanese companies. Tung attributes this difference to the longer-term orientation of the Europeans and Japanese, and that they appear to pay more attention to the overall qualifications of candidates for foreign assignments and have rigorous training programs and comprehensive support systems. Some of Tung's conclusions regarding effective expatriation follow.

Short stints of two to three years in a foreign locate are not conducive to high performance. The longer-term orientation of the European and Japanese is reflected by assignments that typically last five years. U.S. expatriates appear reluctant to accept extended assignments because of concerns that they will be passed over for promotion at home.

U.S. firms overemphasize technical competence relative to relational abilities. Technical competence is an important factor in the overall determination of success; however, relational abilities appear to increase considerably the probability of successful international performance.

Training consisting largely of an environmental briefing is usually inadequate. This approach does not equip the assignee for the extensive contact with the local community necessary in most foreign assignments.

Support systems are necessary for successful expatriate assignments. Mentoring, a process whereby an expatriate is paired with a superior at corporate headquarters who acts as a sponsor and provides a support system for the expatriate is suggested.

5. Managing a Cross-Cultural Work Force

Staffing international positions and training individuals to relate to both host-country conditions and parent-company culture is just the beginning of the challenge in managing human resources in an international company. The entire management process must consider the different cultural characteristics of different locations. In addition, international firms need to understand the role of unions in various locations.

The international company is torn between the need for integration and the need for fragmentation in all of its operations, but particularly in its management of human resources. The company sometimes needs global approaches to make its operations efficient and use its human resources effectively. At the same time, the cultural differences apparent in different locations dictate a policy of adapting management approaches for different locations.

Most companies employ a mix of standardization and adaptation. Policies and procedures are standardized that seem to be acceptable in most locations or that for technical reasons must be standard. Policies and procedures are adapted that seem to cause difficulties in different locations. Although it is easy to make a statement about combining standardization and adaptation, in reality it is very difficult to develop this mix. In fact, successful companies seem to develop an appropriate mix, partly by intuition, partly by trial and error. International experience seems to be the best pragmatic guide regarding what can be transferred and what can not.

The behavior of people in organizations is determined by a variety of factors including their cultural values. Managers can not expect the management practices that are effective at home necessarily to be effective in their locations. Effective management of a cross-cultural workforce in an international firm relies on sensitivity to cultural variations and the ability to adapt to these variations.

Of particular importance to effective cross-cultural management is the status of trade unions in a particular country. Unions can play substantially different roles from country to country.

6. Conclusions

This article focused on the strategic role of human resource management in international companies, particularly on the management process from an international perspective. This was followed by a discussion of some typical functional activities in international companies. This discussion was intended to demonstrate the importance of human resources in international companies. The human resource mix in an international context was examined, including advantages and disadvantages of parent-

country nationals, host-country nationals; and third-country nationals. The selection and training of expatriate were discussed with sending personnel to foreign locations. The article concluded with a brief look at managing a cross-cultural work force:

This article made the follow points:

1. Managing human resources in an international company is a complex process and one that important throughout the organization. The complexity of the process, combined with its is importance, means that international companies must pay careful attention to their human resource practices if they are to be successful.
2. Firm success requires human resource management policies to be congruent with the firm's strategy.
3. Staffing policy is concerned with selecting employees who have the skills required to perform particular jobs. Staffing policy can be a tool for developing and promoting a corporate culture.
4. An ethnocentric approach to staffing policy fills all key management positions in an international business with parent-country nationals. The policy is congruent with an international strategy. A drawback is that ethnocentric staffing can result in cultural myopia.
5. A polycentric staffing policy uses host-country nationals to manage foreign subsidiaries and parent-country nationals for the key positions at corporate headquarters. This approach can minimize the danger of cultural myopia, but it can create a gap between home and host-country operations. The policy is best suited to a multidomestic strategy.
6. A geocentric staffing policy seeks the best people for key jobs throughout the organization, regardless of their nationality. This approach is consistent with building a strong unifying culture and informal management network and is well suited to both global and transnational strategies. Immigration policies of national governments may limit a firm's ability to pursue this policy.
7. A prominent issue in the international staffing literatures is expatriate failure, defined as the premature return of an expatriate manager to his or her home country. The costs of expatriate failure can be substantial.
8. Expatriate failure can be reduced by selection procedures that screen out inappropriate candidates. The most successful expatriates seem to be those who have high self-esteem and self-confidence, get along well with

others, are willing to attempt to communicate in a foreign language, and can empathize with people of other cultures.

9. Training can lower the probability of expatriate failure. It should include cultural training, language training, and it should be provided to both the expatriate manager and the spouse.

10. Management development programs attempt to increase the overall skill levels of managers through a mix of ongoing management education and rotation of managers through different jobs within the firm to give them varied experiences. Management development is often used as a strategic tool to build a strong unifying culture and informal management network, both of which support transnational and global strategies.

Abstract

George Papanikolaou - Evangelos Theodoratos: *The strategic role of human resource management in international companies.*

This article explores the issues associated with managing human resources in an international company. People are often considered an organization's most important resource because virtually everything that happens in an organization depends, to a great extent, on people. Effective management of human resources therefore is important in any organization. It is particularly important to the international organization because of the added complexity of staffing and managing people of different backgrounds in different locations.

This article begins by considering the importance of human resources in managing an international company; a discussion on the management process and the functional areas of a typical organization indicates the importance of human resources. The article then looks at the management of human resources, examining factors that affect an international company's choice of managers and personnel for different locations, as well the human resource mix in an international context, including advantages and disadvantages of parent-country nationals, host-country nationals, and third-country nationals and suggesting ways to make selection and training processes most effective. This examination is followed by consideration of expatriate managers, and by a brief look at managing a cross-cultural work force. The article closes with some conclusions.

REFERENCES

- Angus, M., (1990). "Globesmanship". *Across the Board*, Vol. 27, Nos. 1-2, January-bebruary.
- Bigelow, J.D., (1994). "International Skills for Managers: Integrating International and Managerial Skill Learning". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 32, No. 1 pp. 1-12.
- Borrman, A.W. (1968). "The Problem of Expatriate Personnel and Their Selection in International Enterprises". *Management International Review*, Vol. 8, No. 4-5, pp 37-38.
- Brewster. C., (1995). "Towards a European Model of Human Resources Management". *Journal of International Business Studies*. Vol. 26, No. 1, First Quarter, pp. 1-21
- Briggs, N., and Harwood, E. (1982). "Training Personnel in Multinational Business". *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 6.
- Desatnick, R.L., and Bennet, L.M. (1977). "Human Resource Management in the Multinational Company". Nichols Publishing Co., New York, 1977.
- Domsch, M., and Lichtenberger, B. (1991). "Managing the Global Manager: Pre-Departure Training and Development for German Expatriates in Chine and Brazil". *Journal of Management Development*, Vol. 10, no. 7, pp. 41-52.
- Dowling, P.J.,-Schuler, S.R., and Welch, E.D., (1994). "International Dimensions of Human Resources Management". Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Dunbar, E., and Ehrlich, M., (1986). "International Human Resources Practices; Selecting, Training, and Managing the International Staff: A Survey Report". *The Project on International Houman Resource*, New York: Columbia University Teacher's College.

- Earley, P.C., (1987). "International Training for Managers: A comparison of Documentary and Interpersonal Methods". *Academy of Management Journal*, vol. 30, No. 4, pp. 685-698.
- Edstrom, A., and Lorange, P., (1985). "Matching Strategy Human Resources in Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, pp. 125-137.
- Feldman, D.C., and Tompson, B.H., (1992). "Entry Shock, Culture Shock: Socializing the New Breed of Global Managers". *Human Resource Management*, Vol. 31, No. 4, Winter, pp. 345-362.
- Hamill, J., (1989). "Expatriate Policies in British Multinationals". *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 18-33.
- Harvey, M., (1996). "Addressing the Dual Career Expatriation Dilemma". *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 4, pp. 18-32.
- Heller, E.J. (1980). "Criteria for Selecting an International Manager". *Personnel*, Vol. 57, May-June, p. 48.
- Howard, G.C., (1992). "Profile of the 21st-Century Expatriate Manager". *Human Resource Management*, City University, U.K.
- Kiohos, A., (1999). "Estimation of optimal portfolios in the Athens Stock Exchange for the period 1997-1998". *Master in Risk Management*, Vol. 37, No. 6, pp. 93-99.
- Kopp, R., (1994). "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals". *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 581-599.
- Lanier, R.A., (1979)., "Selecting and Preparing Personnel for Overseas Transfers". *Personnel Journal*, Vol. 58, March, pp. 162-163.
- Lorange, P., (1986). "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures " *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, Spring, pp. 133-148.
- Lubin, S.J., (1992). "Companies Use Cross-Cultural Training To Help Their Employees Adjust Abroad" *The Wall Street Journal*, August 4, p. B1.
- Maddox, C.R., (1965) "Solving the Overseas Personnel Problem" *Personnel Journal*, Vol. 44, No.2, February, p. 93.
- Mendenhall, M., E.-Dunbar, and Oddou, G. (1987). "Expatriate Selection, Training, and Career-Pathing: A Review and Critique". *Human Resource Management*, Fall, pp. 331-345.

- Peak, M.H. (1995). "Employees Are Greatest Asset and Worst Headache!". *Management Review*, Vol. 84, No. 11, pp. 47-51
- Rosenzweig, P., M. and Nohria, N. (1994). "Influence on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 229-251.
- Solomon, M., S. (1994). "Success Abroad Depends, Upon More Than Job Skills ". *Personnel Journal*, April, pp. 51-58.
- Tung, K.,R. (1981). "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments". *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, pp. 68-78.
- Tung, L., R. (1982). "Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals". *California Management Review*, Vol. 25, pp. 57-71.
- Tung, L., R. (1987). "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure". *Academy of Management Executive*, Vol. 1, no.2, pp. 117-126.
- Weeks, D. (1992). "Recruiting and Selecting International Managers". New York: Conference Board, pp. 2-4, 6, 11-12.
- Zeira, Y., and Banai, M. (1987). "Selecting Managers for Foreign Assignments". *Management Decision*, Vol. 25, No. 4 pp. 38-40.

CREATING AN ELECTRONIC COMMERCE MARKETING STRATEGY, FOR SMALL AND MEDIUM SIZE FIRMS WITH PARTICULARIZATION TO INDUSTRIAL FIRMS

PANAGIOTIS KYRIAZOPOULOS

Associate Professor of Business Administration,
T.E.I. of Piraeus

1. Introduction

As more and more advanced technologies enter the business domain, it becomes increasingly important to understand how small business firm response to these new technologies. This is particularly so as these technologies continue to evolve rapidly over time in terms of the features that are available. The Internet is one of the latest rapidly evolving technologies to become available to small firms. Understanding how firms' preferences for Internet services evolve over time is critical for marketers as this new medium continues to impact the marketplace.

The Internet was selected for this study because it is a relatively recent innovation available to small firms for business use. As a technological service, business use of the Internet has grown rapidly during the past several years (Strauss and Frost, 1999). On the other hand, according to e-Marketer (<http://www.emarketer.com>), Nielsen Media Research and Net Ratings found that 35 million US households (98 million people aged two

and over) had Internet access as of April 2000, a 43 percent increase from the 24.5 million households having access during the first quarter of 1999. Also, they note that as of mid-1999, US Internet users accounted for 62 percent of users worldwide (equivalent to 18.5 percent of all US adults 18 or older).

1.1. User statistics

Estimated user statistics vary considerably from study to study, as noted in Hoffman et al. (1996) and Strauss and Frost (1999). This is because the estimates depend on the definition of who a user is. Nevertheless, it is clear that small firms are adopting the Internet at an ever-growing pace, particularly in the USA and in Europe. Some authors suggest that simply measuring the number of users of the Internet is no longer as important as it was in the initial stages of the Internet, as a large and growing number of firms in the USA already have adopted it (Strauss and Frost, 1999). It may be more important for marketers to focus on the types of small firms usage and on a better understanding of business preference and choice for Internet services and features.

In these new times, with new rules and new players, business-to-business e-commerce will be the main underpinning of a company's strategy, operation, and technology systems. E-commerce replaces traditional supply chain and distribution network models that have provided the materials, services and products for companies. Those who want to succeed must build a strategy that ensures them a position in the new e-commerce world.

1.2. Skeletal Beginnings

Fortunately, more and more small companies already have at least the skeletal beginnings of an e-commerce business in place. That foundation is the internal computer network, which is a key component of any future business-to-business e-commerce system. The internal network likely includes an Intranet, which is an internal proprietary site created for

effective collaboration and information sharing by company employees. Through it, employees share computer resources and data and communicate via e-mail. The large company may also already have in place an Extranet, which is a section of the firm's network accessible to partners or vendors outside the company who may have a need for the information.

1.3. Portals

Intranets and extranets are only a small part of business-to-business e-commerce, but serve as a starting point. As e-com, companies will need to create or use portals as gateways. Portals are the workspaces of the future where people will go for information specific to their jobs. If the small firm expects to become a participant in e-commerce transactions, it will need to create or use portals with content that attracts other participants. For example, industries will begin seeing specific portals, which gather and organize industry information. Those needing that information will return again and again.

Portals that provide information about specific industries will rely on info-mediaries. Portals purchase, package and deliver content while info-mediaries create, package and sell that content. For example, infomediary zdnet.com creates computer and software-related content for their own site and sell that same content to others who need it.

2. Defining business-to-business E-Commerce

Business-to-business e-commerce consists of business transactions conducted over firms or business networks, including transactions that use the Internet as an information vehicle. Financial transfers can not been use but only, on-line exchanges, actions such as an Electronic Data Interchange, (EDI) and services, supply chain activities, and integrated business networks are all examples of business-to-business e-commerce.

Business to business e-commerce is already an oversized monster with a big appetite for growth. By the year 2004 the business-to-business marketplace will top € 2.7 trillion in the world, according to Forrester Research.

2.1. Digital Markets

Procurement systems are one of the first successes of the business-to-business market. Using the Internet to share information about products and services cuts the cost of procurement.

Many business procurement processes can easily be adapted to the Internet. In fact, some functions that were very expensive when human interaction was required can become inexpensive when the need for a live person to perform the service disappears.

Some small firms business-to-business procurement solutions include using an online travel agency to arrange business travel, an online computer store to customize and purchase computer hardware and software, and online payroll services for payroll and payments (Cunningham Michael 2000). As time goes on, procurement services will become more centralized, allowing business customers to make one stop for payroll processing, shipping, office equipment purchases, credit services, travel arrangements and investment planning.

Another emerging e-commerce marketplace is the business-to-business exchange. A business-to-business exchange is a place where suppliers, buyers and intermediaries congregate and offer products to one another using a predetermined set of "rules." Eventually, the business-to-business exchange will provide a fully automated business exchange for partners looking for products, geographic locations and buyers.

The exchange itself may take a commission for each successful match much as a broker does or charge a membership or referral fee. Examples of business-to-business exchanges are Tetra Pack Hellas S.A. and FAGE S.A.

Supply chains are also moving online. For example, Ford and Oracle have announced they will create a huge e-business supplychain program to coordinate more than €80 billion in annual purchases from 30,000 suppliers into a single system. Companies that have already invested heavily in coordinating supplier and business partner activities into supply chains see that using the Internet can lead to even greater savings and efficiencies since all the information the partners need can be available instantly.

2.2. A New Focus

In the ideal world, business-to-business e-commerce systems would be self-service systems providing everything the participating business needs. There would be a seamless transition from sign-up through sale, transaction, and delivery of the goods or service. In reality, e-commerce enterprises still have to build relationships. Trust, value, and performance still count. Branding is another crucial aspect of any e-commerce relationship, whether it is a consumer oriented or a business-to-business company. A such a firm will pay great attention to building its brand within its market segment. Marketing is another area companies must focus on (Kyriazopoulos P. *The modern firm in the beginning of 21st century* 2000 p.p.284-299). One marketing tool have borrowed from business-to-consumer companies is the affiliate model. Affiliate programs pay a commission to a Web site that refers a buying customer. Another tool is the customization of the information a customer views when visiting a firm's Web site.

2.3. Innovation in Action: Business to business best practices

The business-to-business market is an extraordinary one -so many opportunities and so little time. One segment of the market that is particularly worried about business-to-business competition is the traditional brick-and-mortar companies afraid of upstarts building new online business models from scratch. To compete, brick and mortars have begun migrating to the Internet. Its strategy is to grab substantial market share in the small business and SOHO (small office/home office) market.

2.4. Successful dual crossovers from business to consumer, Brick-and-Mortar Industries

Some firms manage to enter the Internet business-to-business market as dual crossovers. They come from a business-to-consumer, brick-and-mortar background. Take, for example, the highly successful online travel firm travelocity.com. (Hamel Gary 2000) The company started as an

intranet for American Airlines. From there, the company began including travel agents from around the world in an extranet. Its back-end system links agencies, companies, and suppliers in the travel industry. Its entry on the Web initially focused on consumer travel. Today, it is expanding to include a new focus on the business traveler. Also crossing over from the business-to-consumer model to a business-to-business model is online auction giant e-Bay. It has the tools, methods, and clients to become a dominant player. With the world's largest persona on-line trading community, it has an established brand, and can pair buyers, sellers and suppliers fast. By shaving a portion of the revenue from each transaction, e-Bay is one of the few profitable companies on the Internet.

2.5. Brick and Mortar Advantages

Large companies with successful off line operations have a considerable advantage over new entrants into their markets when moving online. These include:

- Existing market share
- Brand recognition
- Back-end infrastructure in place

Other entrants to the business-to-business e-commerce game are strictly Internet-based operations. These include VerticalNet, a business exchange (Cunningham Michael 2000). The company has over fifty sites that are destinations for information about industries. Each is a community offering specific content, services, and products for participants. Its long-term plan is to take a portion of each transaction it facilitates, but currently most of its revenue comes from sponsor-ships and advertising. The company also features direct and reverse auctions, web storefronts and content licensing to generate income.

3. Best Practices

The small business firms to work in e-commerce concept they have to:

- ñ Think fast, Work fast. The ability to think and work quickly is essential to successful e-commerce. Agility is crucial.
- ñ Partnerships are essential. Successful business-to-business e-commerce companies don't go it alone. Instead, they rely on partnerships for help with marketing, strategy, industrial development, sales, and distribution.
- ñ Leverage existing relationships. By leveraging existing relationships, small business-to-business firms can penetrate new markets and seek out new business opportunities. Companies can migrate, for example, from delivering travel information to consumers to delivering travel information to business travelers.
- ñ Go global early. As it becomes more difficult to grab market share in Greece, consider the advantages of going abroad especially in Europe using the Euro. There is an advantage in being first.
- ñ Understand supply chains. Those who understand how the supply chain works in their industry already have a model for getting to online markets quickly.
- ñ Leverage the firm's brand. If the small firms have a developed brick-and-mortar brand, it have an immediate advantage online. They don't have to spend millions developing brand recognition.
- ñ Multi-headed business models. Don't use one business model when several will work better. Many successful business-to-business operations have models that include exchanges, sponsorships, advertising and content licensing.
- ñ Build the base first, then leverage it. First create a base of business clients and partners, then leverage them by introducing new products and partnerships or extend the site's reach through other portals or partner sites.
- ñ Add Value. Partners will remain loyal and customers will keep coming back if continually add value and improve the site.
- ñ They have to be prepared to spend money. It can be expensive to enter and keep a strong position in emerging business-to-business markets.

Making sure they have enough cash to sustain their self through periods of intense competition.

- ñ Ditch old market and development programs. Sequential, long-term market planning and testing cycles are history. Integrate market research, testing, prototyping, and awareness programs from the start.
- ñ Developing their own practices. Evolving in real time is a challenge. But they have to remember that, while speed can kill, staying put is a guarantee of failure.

3.1. Building Alliances

Few firms can do it all in the e-commerce business. From marketing to hosting the site, developing a business-to-business organization requires forming strategic partnerships. This is especially true when experienced staff is in short supply. Whether the need is for funding, development, marketing or support, partners are involved in almost every phase. Small partners can be used to outsource tasks, to assist sales, and as financial participants in the business. The paramount principle behind developing effective partnerships is to recognize that the relationship must be win. In addition, speed is crucial and has a major impact on partnerships. Fast, smart partnering can produce results quickly, scaring competitors and creating unstoppable momentum. In general, the speed at which partnerships are being formed has accelerated as agreements become standardized for specific partnerships such as affiliate programs and content licensing.

Finding Partners. A major obstacle in the search for appropriate partnerships is the limited size of the experienced Internet gene pool, those individuals who have the skills and talent to guide companies into the unchartered waters of business to business. Premium talent commands premium prices, if it is available at all. Firms wanting to move fast therefore have to partner and outsource like crazy. Those who partner find themselves succeeding while others flounder. Finding the right partners means hiring an Internet business-to-business dream team. Different partners are needed for different phases of development. The firm need to develop a partnership network with inside partners for the development

and execution of business strategy and nearside partners for extending reach and market penetration. Finally, network should include partners to assist the execution of business model without day-to-day contact. These partners include associations, distributors and the media. Next, develop clear goals to orchestrate the partnership strategy, including creating realistic scenarios. A typical short term plan might look like this:

- ñ Perform market research
- ñ Develop business plan
- ñ Select development and marketing partners
- ñ Specify systems to be used
- ñ Develop the systems
- ñ Implement the systems and rollout site

3.2. Measuring Partners

Partnerships need monitoring and measuring. The small firm can't afford to just measure revenue and customer-acquisition and ignore the partners who are making it happen. Nor can afford to keep those partners who aren't contributing much value to the venture. The inside partnerships are easy to measure, since there tends to be a lot of contact. Nearside partners are harder to measure, but their activities can have a profound impact on timing of new products and their acceptance in the market. Their activities need tight coordination. If they can, tie their compensation to success or failure and measure their performance against predetermined goals and schedules, such as time to market, cost performance, flexibility, market value, market perception of company (for PR partners), and customer acquisition and cost.

3.3. Selecting business-to-business applications, services and software

Determining what to build and how to build it is a major concern for new business-to-business e-commerce small companies. The applications,

services and software the firm choose must be designed with the user of firm's site in mind. People who are enjoying a site (i.e. are getting useful and relevant information for the job) are likely to stay, and having people stay is what e commerce is about. When they do leave, getting them to come back for more becomes crucial. To accomplish this the firm must make the site both relevant and compelling. An ideal site has to take into consideration:

- ñ Is the first stop for firm's service or product?
- ñ Is extremely relevant to the visitor's business needs?
- ñ Provides service or products in a way that increases brand loyalty?
- ñ Allows for a customized experience so the customer is unlikely to go elsewhere?
- ñ Accommodates the customer's needs?

To create such a site, the firm has to start at the core and work out. The first layer of the system is their intranet, which forms the core of internal communications. Every intranet includes a TCIP/IP computer network, an electronic mail server, client e mail software, a Web server, a browser, perhaps a chat function, and an FTP, or file transfer protocol, system. Together, these tools facilitate communication within the company and serve as the foundation of the system. The second technology layer may be an extranet, which allows outsiders access to some parts of electronic system. Back office systems also play an important role in many companies. These systems can include financial, inventory, order-entry, and human resource systems. When integrated into an extranet, those who need access to the information back-office systems contain can get the information they need quickly and directly.

3.4. Hosting Firms

The firm does not have to build an entire computer network full of servers to host their business-to-business e-commerce site. Hosting providers now offer the best options for most firms entering the business-to-business market. The costs associated with creating a dedicated data center along with rapid obsolescence have helped make hosting services the

first choice for most enterprises. Some Internet Service Providers (ISPs) have grown beyond providing Internet service and now offer at least limited Web hosting for individuals and businesses. However, full-fledge hosting firms can provide the bandwidth e-commerce sites need as well as the ability to accommodate growth. They also provide twenty-four hour per day access to sites. A recent entrant to the field is the application service provider, or ASP. ASPs provide both Web hosting and the software businesses need to run their firms via the Internet. Companies no longer need to have software installed on individual desktops, but can use software available on the ASPs servers through the Internet. The firm has to create a security system for firm's e-commerce site. Most business-to-business firms allow some level of public access to their internal systems. Examples include credit card processing and data collection. These contacts need to be secure and private. Technological features like firewalls and routers guard the system and control the traffic.

4. Essential E-commerce technologies

In order to understand just how open and powerful the Internet has become for e-commerce applications, it helps to understand the components. The framework for the Internet was started in the late 1960's when the Department of Defense funded a network of computers to connect researchers, government workers, and defense contractors. The computers needed to communicate with one another even though many companies manufactured them. A set of protocols, or rules for communication, were developed that allowed the computers to connect. Eventually, this led to the creation of the TCP/IP protocol still in use today. Today the Internet is a huge collection of networked computers around the globe. Each computer on the Internet has a unique name, known as the domain name, and each system has an extension that describes the general function of the organization using it. Domain names fit into one of six categories: *com* for commercial organizations, *edu* for educational institutions, *mil* for military, *gov* for government, *org* for miscellaneous organizations and *net* for networking organizations. The Internet can be used to send and receive electronic mail, browse sites,

transfer files, access newsgroups, chat and send instant messages, confer, search for information, and send bulk e-mail. Perhaps the most popular Internet software is the browser, which allows people to reach the content of remote sites.

4.1. Security

Since the Internet is essentially a system of connected computers with access to each other's, security is a major concern. Computers connected to the Internet may contain sensitive information its owners want to keep private while allowing access to information that can be shared. There are several security systems available to lessen the impact of the problem. One security measure is to encrypt data that is sent between computers to keep it safe from unauthorized snooping. Encryption software encodes data so the sender and the recipient can only read it. Authentication software then is used to verify that the sender and receiver are who they say they are so that the transaction can take place. Messages can also be checked to be sure nothing was added or deleted along the way. Firewalls prevent unwanted users and data from getting into corporate networks. Companies considering business-to-business e-commerce must pay attention to the development of firewalls. With the use of proper security systems, they will be able to handle credit transactions.

4.2. Generating Web Content

While the World Wide Web has been around for several years, until recently getting content formatted in a way that could be read by the browsers used by those surfing the Web depended on converting the content using HTML, or Hypertext Markup Language. Today a new language has arrived on the scene, XML. XML is the standard that is linking Web and database activities. It allows individuals visiting a site to query a database for information. The information is then found and displayed in the visitor's browser. XML understands the context of a request. For example, a visitor could ask for a list of all conferences where

Mr X is the speaker. The request is then processed by looking through the files for all conferences featuring Mr Y as the presenter. With XML, data can be sorted and arranged according to the need of the individual requesting the information. This means catalogs; article archives and other databases can be repackaged for different users many times over. To sum it up, businesses that use XML to create e-commerce sites can:

- ñ Reuse and re-purpose information quickly and efficiently.
- ñ Reduce maintenance costs.
- ñ Design flexibility into the system.
- ñ Share information easily inside and with business partners.

As the Internet matures, companies that want to enter e-commerce will find more and more software that simplifies the creation of Web sites and manages the content. Online catalogs, searchable archives and other databases can be organized to individualize each visitor's experience to his or her needs.

4.3. Architecture and infrastructure: Designing an industrial, Business

Moving into Internet territory requires a whole new mindset. The new corporate assets are flexibility, integrity, continuous pursuit of value, creating a sustainable advantage, and staff and customer loyalty. But designing a business to business, business is more than putting up a Website. It changes aspects of small firm organization. Whether the management are building a new company or revamping an old one, take some time for planning. The easiest way to plan a business to business e-commerce business is to create a plan that integrates and includes a go-to-market strategy. The process should begin with a meeting that includes all groups involved in creating the business plan. The purpose of the meeting is to build consensus. Next, create the go-to-market plan. It should include:

- ñ Marketing plan and tactical actions
- ñ Press plan and tour

- ñ Introduction to existing and new clients
- ñ Pricing and packaging information
- ñ Site traffic promotion Introductory offers, if any
- ñ Partner programs Internal promotion and explanation
- ñ Validation of the business model Internal communications
- ñ Product development and release schedules

5. Sales and Distribution Plan

The approach they will take to the development of sales and distribution plans for industrial business depends on whether the firms start up or an established company. Existing enterprises already have operations and channels to protect (while new enterprises don't) and must take care not to cannibalize those existing channels. If their redesign existing systems, they have to do more than make minor improvements. New sales channels will rely heavily on changing the way the current business model is working. Therefore, the firm will need to start by doing a total review of current market conditions. The following points are important when small firm revising or modeling new sales strategies:

- ñ How will the firm access business partners?
- ñ How will reduce distribution costs?
- ñ How can increase revenue per employee?
- ñ What is the cost of acquiring new clients?
- ñ How can they cross-sell to existing market segments?
- ñ How can provide as much self-service as possible?

The electronic sales process offers many opportunities to improve the quality, speed and cost of bringing purchasers to a decision. Build in features that keep customers who come to firm's site on the site.

5.1. The channels are changing

The business-to business firms, in their e-commerce business has to change their channels of old ways to the new concept:

| <i>Old Channels</i> | <i>New Channels</i> |
|--------------------------------------|---|
| <i>Brick and mortar distributors</i> | <i>Web distributors and catalogs</i> |
| <i>Manufacturer's reps</i> | <i>Business to business exchanges</i> |
| <i>Value added resellers</i> | <i>Information on the Web</i> |
| <i>Direct sales</i> | <i>Web sales</i> |
| <i>Geographic distributors</i> | <i>Geographic distributors with Web</i> |
| <i>support Self service sales</i> | <i>Partner development centers on the Web</i> |

Some techniques to keep surfers engaged include a self-guided tour of the small firm product or service, as well as self-service sales. If they can get a buyer to make decisions about getting more information about the product, follow it with a demonstration, references and self-configuration. A key to creating effective self service sales tools is gathering enough information about the buyer to tailor the sales presentation to his or her needs. One business-to-business e-commerce firm that does this well can do the first ten to fifteen minute sessions on the site the following actions have occurred:

- ñ Customer has approved legal agreements.
- ñ Customer has provided a profile.
- ñ Customer has provided a detailed description of needs.

The customer then begins receiving online quotations from the first three vendors that meet the customer's needs, and is free to contact the vendors directly.

5.2. Marketing

It's not enough to have a great system in place to close the sale once the customer arrives at the firm's site. First they have to drive him or her there. Customer acquisition costs must be calculated and included in marketing plan. Acquiring customers is a major issue in developing an e-commerce

business. There are several effective ways of driving traffic to the firm's site. The first is an infomediary approach. Customers want quality content and will return to firm's site if they provide it. Crafting a strategy for acquiring content is essential. Content can be obtained from existing sources like a company magazine or licensed from other publishers or aggregators. Once they have content, the next challenge is to keep it fresh and up-to-date. Every strategy should also include using e-mail and bulletin boards. Another technique is to provide customers with a free service or application that is useful, requires registration, and will make them want to return. Examples are online training, project management centers like shared document storage or calendars. Business to business companies with cash to burn can also acquire customers through the purchase of competitors. Finally, proper pricing will help the firm to acquire market penetration. If there is one marketing method at which the Internet excels, it is one marketing. The technology available allows providing customized versions of information and products. Take advantage of it. Every business-to-business firm need to design its customer database to become a customer relationship management database. In other words, the data collected must be available to help everyone from the management who interacts with the customer to customize that interaction. This is integrated Customer Relationship Management, or CRM.

5.3. Changing an Organization into just in time concept

Preparing a company for dramatic changes is not easy. Being ready for change and making it happen are two different things. Getting a company to commit to embrace the current turbulent business climate is an ongoing management challenge. Attitude is pivotal. But cultivating a can-do culture without terrorizing staff and managers is a balancing act. How do they manage to get everyone aboard when changes are happening at incredible speeds? It requires that they make everyone aware of the impact the changes will bring to the organization, that they be included in those changes, that there is true collaboration and involvement in the changes. In particular, there must be candid discussions of what will happen as a result of the new business processes being rolled out (Leclerc, F. and Schmitt,

B.H. 1999). Outline the game plan, explain why it makes sense and what the consequences of inaction are. Once the organization had chosen a path, those who will be included must be given the straight facts. Keeping secrets can result in key staff departure at a time the company needs them most.

5.4. Relationship Marketing

One problem with business relationships is that many organizations keep them in place too long. Relationships that have worked well for years may not work in business-to-business e-commerce. To guard against staying bound in a relationship too long, take stock of the relationship regularly. Don't just measure the relationship by what the partners have done for each other in the past. Since much of business-to-business success depends on having the right partners, some tactical introspection is required. Start the analysis by drawing a map of the management in small business firm network. Then they have to determine how those relationships can be leveraged to reduce steps, cut costs, and improve the effectiveness of the processes for which they are responsible. If they find that the current business model isn't working, it is time to end relationships and form others that allow them to compete in the marketplace. The business-to-business market is changing in real time, and small firms have to change with it.

6. Conclusions

In this article investigates time as a factor that influences small firms preferences for innovative technological services such as the Internet. Specifically, the case of small firms adoption of the Internet for business use is explored. The article examines the effect of time of adoption of Internet based services on preferences at the business level. The key question is *“What is the effect of time of adoption on small firms preferences for a technological service such as the Internet?”* The primary contribution of this article is to demonstrate that existing time preference frameworks, previously applied to consumer durable products, can also be applied to technological service innovations, such as the Internet.

Abstract

Panagiotis Kyriazopoulos: *Creating an electronic commerce marketing strategy, for small and medium size firms with particularization to industrial firms*

This article refers to the marketing strategy of the small firms to the new economy. For anyone involved in the world of business, these are wild times. Companies are gearing up to use the Internet to create new ways of doing business. For many, this will mean redefining themselves and carving out new roles. The Internet is changing whole industries from the manufacturing to the service sector. And it is all happening at break-neck speeds.

In this paper we develop some ideas how a firm can build e-commerce strategy from scratch whether they are currently a brick-and-mortar operation or are an upstart with a new business model especially:

- Relationships between the partners under a new concept.
- Best practices.
- Essential technologies.
- Changing organizational thinking.

REFERENCES

- Cunningham, Michael. (2000) *“How to Build a Profitable E-Commerce Strategy business to business”* ed. Perseus Books Group
- Dudik, Evan, (2000) *“Strategic Renaissance”* ed. AMACOM N.Y
Electronic edition www. Summaries.com
- Godin, Seth, (1999) *“The Bootstrapapper’s Bible and Print & Click Investing”*
- Godin, Seth. (2000) *“Unleashing the Ideavirus”* Electronic edition
- Hamel, Gary. (2000) *“Leading the revolution”* Harvard Business School Press
- Harry, Mikel & Schroeder, Richard. (2000) *“Six Sigma”* Random House
Audio Publishing Group NY
- Hoffman, D.L. and Novak, T.P. (1996), “Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, Winter, pp. 50-68.
- Hoffman, D.L., Kalsbeek, W.D. and Novak, T.P. (1996), “Internet and Web use in the USA”, *Communications of the ACM*, Vol. 39, December, pp. 36-46.
- Jordan, Lewis. (1999) *“Trusted Partners”* The free Press , Simon & Schuster Inc. NY
- Katzenbach, Jon. (2000) *“Peak Performance”* Harvard Business School Press
- Leclerc, F. and Schmitt, B.H. (1999), “The value of time in the context of waiting and delays”, in Holbrook, M.B. (Ed.), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge Interpretive Marketing Research series, Routledge, London and New York, NY.
- Loewenstein, G. and Prelec, D. (1992), “Anomalies in intertemporal choice: evidence and an interpretation”, in Loewenstein, G. and Elster, J. (Eds), *Choice over Time*, Russell Sage Foundation, New York, NY.

- Notess, G.R. (1994), *Internet Access Providers: An International Resource Directory*, Mecklermedia, Westport, CT.
- Rogers, E. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., The Free Press, New York, NY.
- Rogers, E. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th ed., The Free Press, New York, NY.
- Stauffer, David. (1999) "Nothing but the Net: Business the Cisco Way"
Electronic edition www.Summaries.com
- Stauffer, David. (2000) "*It's a wired, Wired World* " Electronic edition
www.Summaries.com
- Strauss, J and Frost,R. (1999), *Marketing on the Internet*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

ΤΟ ΠΕΡΙ ΕΣΟΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΦΩΝΤΑ
ΩΣ ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΙΣ ΑΙΤΙΑΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΣΤ. ΝΤΑΝΟΣ

Τ.Ε.Ι. Πειραιά

ΚΩΝ/ΝΟΣ Δ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ

M.Sc. Φυσικός-Ερευνητής

Το δημοσιονομικό πρότυπο στο έργο του Ξενοφώντα

Δύο είναι πιστεύουμε οι κύριοι στόχοι στους οποίους αποβλέπει ο Ξενοφώντας μέσα από τις μεταρρυθμιστικές προτάσεις του για την αύξηση των εσόδων της πόλης των Αθηνών αλλά και των υπόλοιπων μέτρων που άμεσα ή έμμεσα απορρέουν απ' το έργο του και άπτονται της δημόσιας οικονομίας. Πρώτον, στην αναγκαιότητα της οικονομικής αναδιάρθρωσης της πόλης των Αθηνών εντός βεβαίως του θεσμικού της πλαισίου, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει με ευχέρεια τα διογκωμένα οικονομικά προβλήματά της, πράγμα το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την λήψη εμποροκρατικής αντίληψης μέτρων. Ο Ξενοφώντας γράφει σε μια περίοδο διαφαινόμενης παρακμής της πόλης-κράτους του οποίου η οικονομική οργάνωση έχει αρχίσει να ανατρέπεται καθώς υπάρχει έντονη αστικοποίηση, εισαγωγή της μισθωτής εργασίας σε εκτεταμένο βαθμό, πτώση του εισοδήματος, μείωση της παραγωγής ευγενών μετάλλων, όξυνση της αντίθεσης πλουσίων-φτωχών, μείωση του ρόλου της γεωργίας, έντονη κερδοσκοπία στην γη και ελλειμματικοί προϋπολογισμοί.

Το κύριο θέμα των “Πόρων” είναι ακριβώς το τελευταίο, δηλ. η εξεύρεση χρημάτων για το κράτος-πόλη, γενικότερα πόρων, εξ ου και ο τίτλος του έργου, κατά τέτοιο τρόπο ώστε αυτά τα έσοδα να μην είναι προϊόντα τυχαίων πολιτικών ευκαιριών ή τυχοδιωκτικών επιχειρήσεων, αλλά να ενταχθούν εντός ενός μόνιμου αυτοτροφοδοτούμενου οικονομικού πλαισίου και πραγματικότητας που το κράτος έχει χρέος να αναζητήσει, ενδυναμώσει, αναπτύξει και εφαρμόσει. Αυτό έχει ως συνέπεια τα θέματα δημόσιας οικονομίας όπως π.χ. η αναδιανομή του εισοδήματος, να τίγονται λιγότερο χωρίς να περνούν απαρατήρητα. Για την επίτευξη λοιπόν αυτού του στόχου, προτείνει: 1) Το κράτος να αποκτήσει τέτοια διοικητική ευελιξία που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής του, με κύριο σκοπό να ενισχυθεί το εμπόριο, π.χ. να καταστεί πιο γρήγορη η εκδίκαση θεμάτων που έχουν σχέση με το εμπόριο, να δημιουργηθούν νέα σώματα υπάλληλων όπως ειρηνοφύλακες και μετοικοφύλακες. 2) Η γεωργία πρέπει να εισέλθει στο στάδιο της έντονης εμπορικής εκμετάλλευσης με σκοπό το κέρδος καθώς η εμφάνιση νέων παραγωγικών κλάδων και η διεθνοποίηση της αγοράς δεν την καθιστούν πλέον την μοναδική πηγή πλούτου. 3) Η Αθήνα θα πρέπει να αξιοποιήσει στο έπακρο τον ορυκτό της πλούτο, ιδιαίτερα την αφθονία αργύρου και την γεωπολιτική της θέση. 4) Τα έσοδα του κράτους των Αθηνών δεν πρέπει να είναι αποτέλεσμα ευκαιριακής πολιτικής αλλά προϊόν μακρόχρονου οικονομικού προγραμματισμού το οποίο βέβαια απαιτεί μεταρρυθμίσεις όχι μόνον στην δημοσιονομική πολιτική αλλά και στην εξωτερική. Δεύτερον, ίσως το σημαντικότερο, η επίτευξη των οικονομικών στόχων συναρτάται απολύτως με την κοινωνική αναδιοργάνωση της Αθήνας και είναι υλοποιήσιμη μόνον μέσα σε μια μακρά και μόνιμη περίοδο ειρήνης αναζητώντας το ξεπέραςμα της ύφεσης με την επικέντρωση των δραστηριοτήτων στην ίδια την οικονομία και όχι σε αμφίβολες αξίες του παρελθόντος.

Αναλυτικότερα ο Ξενοφώντας προτείνει τα εξής :

Α) Ενίσχυση του εμπορίου. Τονίζουμε κατ’ αρχήν ότι η Αθηναϊκή οικονομία ήταν έντονα εκκορηματισμένη κατά τον 4ο π.Χ. αιώνα και οι προτάσεις του Ξενοφώντα για την τόνωση του εμπορίου γίνονται με δεδομένο αυτό το χαρακτηριστικό. Οι βασικές παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπ’ όψη είναι: α) το πλεονέκτημα του ισχυρού νομίσματος της Αθήνας που έχει καταστεί ευπρόσδεκτο σε όλο σχεδόν τον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο. Έτσι υπάρχει ευκολία στις συναλλαγές και η δυσχέρεια

της ανταλλαγής των προϊόντων «αντιφορτίζεσθαι» που υπάρχει σε άλλες πόλεις δίνει ένα πλεονέκτημα, ένα προβάδισμα στην Αθήνα. Μάλιστα εκτός Αθηνών, πιθανόν λόγω έλλειψης ισχυρών νομισμάτων, το αθηναϊκό νόμισμα έχει μεγαλύτερη αγοραστική αξία. «Νομίμασι γαρ ου χρησίμοις έξω χρώνται», (Πόροι 2,2), μετάφρ. «γιατί έξω δεν χρησιμοποιούν νομίσματα με αξία». β) Το πλήθος των Αθηναίων και των μετοίκων της που αποτελούν μια πολύ μεγάλη αγορά τόσο για τα εισαγόμενα όσο και για τα εγχώρια προϊόντα. Για το πλήθος μάλιστα των μετοίκων που ήδη διαμένουν στην Αθήνα και καταβάλουν φόρο, το μετοίκιο¹, αλλά και για όσους άλλους μέλλουν να έρθουν προτείνει να υφίσταται μια ειδική μέριμνα και ειδικότερα εισηγείται την κατάργηση όσων μέτρων ντροπιάζουν τους μετοίκους. «Ει δε προς τοις αυτοοφύεσιν αγαθοίς πρότον μεν των μετοίκων επιμέλεια γένοιτο», (Πόροι 2,1), μετάφρ. «Έπρεπε μάλιστα εκτός από τα αγαθά που δημιουργούνται μόνα τους να υπήρχε μέριμνα για τους μετοίκους». Συνεχίζει μάλιστα λέγοντας πως τα έσοδα της πόλης από το μετοίκιο συγκαταλέγονται στα καλύτερα, «αυτή γαρ η πρόσοδος των καλλίστων έμοιγε δοκεί είναι», (Πόροι 2,1), μετάφρ. «γιατί αυτή η πρόσοδος μου φαίνεται πως είναι απ' τις καλύτερες». γ) Η εξαίρετη, η προνομιούχος γεωπολιτική και κλιματολογική θέση της Αθήνας καθώς και του ασφαλούς λιμανιού της, του Πειραιά, που προσφέρεται για άνετο, ευχάριστο και επικερδέστατο εμπόριο, «ως γε μην και εμπορεύεσθαι ηδίστη και κερδαλεωτάτη η πόλις», (Πόροι 3,1), μετάφρ. «η πόλη προσφέρεται για ευχάριστο και επικερδέστατο εμπόριο».

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα τα πιο συγκεκριμένα μέτρα που πρέπει να ληφθούν είναι:

- 1) *μέτρα υπέρ της ναυτιλίας, των ναυτικών και των εμπορών.* Αυτά περιλαμβάνουν ακόμα και απονομές τιμών, κυρίως ηθικές, ώστε αυτό να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο για την προσέλκυση ξένων εμπορών και ναυτικών στην Αθήνα. Σαν αποτέλεσμα αυτής της αυξημένης προσέλευσης, η πόλη θα έχει αυξημένα έσοδα εξ αιτίας των τελωνειακών δασμών και φόρων που θα εισπράττει λόγω των αυξημένων εισαγωγών-εξαγωγών αγαθών. Η άποψη αυτή είναι καθαρά δημοσιονομική. «Αγαθόν δε και καλόν και προεδρίας τιμάσθαι εμπόρους και ναύκληρους, και επί ξένια γ' εστίν ότε καλείσθαι, οι δοκώσιν αξιολόγοις και πλοίοις και εμπορεύμασιν ωφελείν την πόλιν», (Πόροι 3,4), μετάφρ. «θα ήταν σωστό και ωραίο να τιμώνται με εξέχουσες θέσεις στα

θέατρα οι έμποροι και οι ναυτικοί και να καλούνται για φιλοξενία όσοι με αξιόλογα πλοία και εμπορεύματα ωφελούν την πόλη». Ομοίως λίγο παρακάτω επανέρχεται και γράφει «όσω γε μην πλείους εισοικίζονται τε και αφικνοίντο δήλον ότι τοσούτο αν πλέον και εισάγοιτο και εξάγοιτο και εκπέμποιτο και πωλείτο και μισθοφοροίτο και τελεσφοροίη», (Πόροι 3,5), μετάφρ. «είναι φανερό ότι όσοι περισσότεροι έρχονται και εγκαθίστανται τόσο περισσότερο θα αυξάνουν οι εισαγωγές και οι εξαγωγές και οι αποστολές και οι πωλήσεις και οι μισθοδοσίες και τα κέρδη».

- 2) *Ταχύτερη εκδίκαση των διαφορών μεταξύ εμπόρων-ναυτικών*, δηλ. ταχύτερη απονομή εμπορικής δικαιοσύνης ώστε οι τα πλοία να αναχωρούν χωρίς χρονοτριβές. Αυτό αποτελεί σημαντική πρόταση για την εποχή του δεδομένης της ευπάθειας ορισμένων προϊόντων αλλά και της εκμετάλλευσης των καιρικών συνθηκών, «ει δε και τη του εμπορίου αρχή άθλα προτιθείη τις όστις δικαιοτάτα και τάχιστα διαιροίη τα αμφίλογα, ως μη αποκωλύεσθαι αποπλείν τον βουλόμενον», (Πόροι 3,4), μετάφρ. «να προσφερθούν βραβεία σε εκείνους τους επόπτες που με δίκαιο και γρήγορο τρόπο επιλύουν τις διαφορές για να μην παρεμποδίζεται να αποπλεύσει όποιος θέλει».
- 3) *Επέμβαση του κράτους στον κατασκευαστικό τομέα και ιδιαίτερα στην ναυπήγηση δημόσιων εμπορικών πλοίων*, μια πρόταση με αμφιλεγόμενη σημασία. Αν κανείς την απομονώσει από το υπόλοιπο πνεύμα που διαπερνά το κείμενο, θα συμπεράνει λανθασμένα ότι ο Ξενοφώντας είναι υπέρ μιας έντονης κρατικής παρέμβασης στην οικονομία, το κράτος να παίζει το ρόλο του επιχειρηματία, αφού η ναυτιλία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της Αθηναϊκής ισχύος. «Ούτω και ολκάδας δυνατόν αν γένοιτο κτήσασθαι και ταύτας εκμισθούν επ' εγγυητών ώσπερ και τάλλα δημόσια», (Πόροι 3,14), μετάφρ. «να γινόταν δυνατό να αποκτήσει και δημόσια εμπορικά πλοία τα οποία να εκμισθώνει με εγγυήσεις όπως και τα υπόλοιπα δημόσια πράγματα». Η πρόταση αυτή είναι διερευνητικού χαρακτήρα (δυνατόν αν γένοιτο κτήσασθαι) διότι σαφώς γνωρίζει ότι η Αθήνα στηρίζεται στην ιδιωτική πρωτοβουλία και πως κάτι τέτοιο θα συνέβαινε μόνον αν η Αθήνα-κράτος λάμβανε υπό της κατοχή της τα μέσα παραγωγής και την εκμετάλλευσή τους, γι' αυτό διατηρεί τις επιφυλάξεις του γράφοντας παρακάτω «αγαθόν δε μοι δοκεί πειραθείναι», (Πόροι 3,14), μετάφρ.

«νομίζω πως είναι σωστό να προσπαθήσουμε». Προτείνει επίσης την βελτίωση της υποδομής του λιμένα του Πειραιά, (Πόροι 12,13), έχοντας επίγνωση ότι απαιτείται κεφάλαιο για όλα αυτά τα έργα, «γιγνώσκω ότι αφορμής δεήσει αυτάς», (Πόροι 3,7), μετάφρ. «καταλαβαίνω ότι θα χρειασθεί κεφάλαιο», κεφάλαιο που είναι δυνατόν να συγκεντρωθεί δεδομένου ότι θα είναι έντοκο, μάλιστα με συγκεκριμένες αναλογίες προσπαθεί να πείσει τους υποψήφιους δανειοδότες ότι θα είναι υψηλής απόδοσης, υψηλότοκο, (Πόροι 3,9-10). Εξ αυτού φαίνεται ότι ο Ξενοφώντας είναι γνώστης της μεθοδολογίας των εντόκων δανείων παίρνοντας θετική στάση γι' αυτά πιστεύοντας ότι είναι σαφώς παραγωγικά. Θυμίζει μάλιστα στους Αθηναίους πως και άλλες φορές χρηματοδότησαν χειρσαίες επιχειρήσεις όπως π.χ. υπέρ των Αρκάδων, «ενθυμούμενος ως πολλά μεν εισήνεγκεν η πόλις, ότε Αρκάσιν εβοήθει», (Πόροι 3,7), ή ακόμα και ναυτικές που είναι πολυδάπανες, υπονοώντας βέβαια ότι η δανειοδότηση σε ειρηνικές περιόδους έχει μικρότερο ρίσκο απ' ό τι σε πολεμικές. Απ' αυτή την παράγραφο, (Πόροι 3,9-11), όπου ο Ξενοφώντας προσπαθεί να πείσει τους Αθηναίους με καθαρά μαθηματικό τρόπο ότι το δάνειο είναι υψηλότοκο και την παράγραφο 4,23 πάλι στους "Πόρους" όπου ξανά με υπολογιστικό-μαθηματικό τρόπο εξηγεί το πως η πόλη έχει την οικονομική δυνατότητα να εξοικονομήσει έως και εκατό τάλαντα τον χρόνο, διαπιστώνουμε την μεγάλη σημασία και βαρύτητα που δίνει ο συγγραφέας στα μαθηματικά ως αποδεικτικό μέσον αλλά και την ωριμότητα του αναγνωστικού κοινού, των Αθηναίων, να αποδέχονται τέτοιας ποιότητας επιχειρήματα. Έτσι, έστω και αν χρησιμοποιεί την μαθηματική λογική σε σπαργανώδη μορφή, ο Ξενοφώντας μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους πρωτοπόρους της εισαγωγής των μαθηματικών στην οικονομία.

B) Εντατικοποίηση της εκμετάλλευσης της αττικής γης (Πόροι 1,1-5) καθώς και μέτρα υπέρ της προσέλκυσης μετοίκων και ευνοϊκής μεταχείρισης των δούλων (Πόροι 2,1-7). Ο Ξενοφώντας, παρ' όλη την στενότητα της αττικής γης δεν αμφιβάλλει πως υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια περαιτέρω εκμετάλλευσής της. Πιστεύει ότι η πόλη πρέπει να έχει την δυνατότητα από μόνη της να εξασφαλίζει την διατροφή των πολιτών της, «εκ τούτου επεχείρησα σκοπείν ει πη δύναντ' αν οι πολίται διατρέφεσθαι εκ της εαυτών, όθενπερ και δικαιοτάτον», (Πόροι 1,1), μετάφρ.

«προσπάθησα να εξετάσω αν μπορούν οι πολίτες να εξασφαλίσουν την διατροφή τους από την δική τους γη, που είναι και το σωστότερο», διότι απ' την φύση της είναι προικισμένη με πολλές πηγές πλούτου, «ότι η χώρα πέφυκεν οία πλείστας προσόδους παρέχεσθαι», (Πόροι 1,2), μετάφρ. «η χώρα από την φύση της προσφέρει πολλές πηγές πλούτου». Το κλίμα επίσης είναι ένας παράγοντας για την αύξηση της απόδοσης που δεν πρέπει να αγνοηθεί, (Πόροι 1,3), κάτι που επαναλαμβάνεται και στον 'Κριτία' του Πλάτωνα, 110 e. Το έδαφος διαθέτει επίσης αιώνια αγαθά, «αλλά και αΐδια αγαθά έχει η χώρα», (Πόροι 1,4), μετάφρ. «η χώρα διαθέτει αιώνια αγαθά», όπως η πέτρα, «λίθος εν αυτή άφθονος» από την οποία κατασκευάζονται ναοί, βωμοί, αγάλματα κ.λ.π. και έχει ζήτηση από τους Έλληνες και τους βαρβάρους, «πολλοί δ' αυτού και Έλληνες και βάρβαροι προσδέονται», (Πόροι 1,5), μετάφρ. «πολλοί Έλληνες και βάρβαροι χρειάζονται την πέτρα». Όμως το σημαντικότερο υλικό που περιέχει το αττικό υπέδαφος είναι, κατά τον Ξενοφώντα, το ασήμι, ο άργυρος, «και μην υπάργυρος εστί θεία μοίρα», (Πόροι 1,5), μετάφρ. «βέβαια στο υπέδαφος υπάρχει ασήμι κατά θεϊκή μοίρα». Διαπιστώνει πως η Αθήνα έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα αφού σε άλλες χώρες δεν υπάρχει ασήμι, «ουδέ μικρά φλεψ αργυρίτιδος διήκει», (Πόροι 1,6), και επιμένει, θα έλεγε κανείς υπέρμετρα, στην εντατικοποίηση της εξόρυξης του από τα μεταλλεία Λαυρίου πιστεύοντας ότι η αύξηση της παραγωγής του θα λύσει πολλά οικονομικά προβλήματα της Αθήνας. Φαίνεται πως ο οικονομικός μαρασμός της Αθήνας εξ αιτίας του Πελοποννησιακού πολέμου ήταν τόσο βαθύς ώστε έπρεπε κατά τον Ξενοφώντα η Αθήνα να εξαντλήσει όλες τις δυνατότητες που η μοίρα την είχε προικίσει. Η εμμονή του όμως στις δυνατότητες των μεταλλείων του Λαυρίου δεν είναι αστήρικτη. Τρεις λόγοι, πιστεύουμε, στηρίζουν τις απόψεις του. i) Ο άργυρος δεν υπόκειται στο νόμο προσφοράς και ζήτησης όπως τα άλλα αγαθά ακόμα και του χρυσού συμπεριλαμβανομένου, «εκείνο μέντοι οίδα, ότι και χρυσίον όταν πολύ παραφανή, αυτό μεν ατιμότερον γίνεται το δε αργύριον τιμιώτερον ποιεί», (Πόροι 4,10), μετάφρ. «εκείνο που γνωρίζω είναι ότι ακόμα και ο χρυσός όταν εμφανισθεί σε μεγάλες ποσότητες χάνει την αξία του ενώ κάνει πολυτιμότερο το ασήμι», επομένως όσα αποθέματα και να δημιουργηθούν η αξία του θα παραμείνει υψηλή, δηλ. δεν υπάρχει κορεσμός γι' αυτό, «αργύριον δε ουδείς πω ούτω πολύ εκτήσατο ώστε μηκέτι προσδείσθαι», (Πόροι 4,7), μετάφρ. «κανείς δεν

απέκτησε τόσο ασήμι που να μην χρειάζεται άλλο πια». Στην ουσία λοιπόν η αύξηση της παραγωγής του αργύρου δεν διακυβεύει την αξία του Αττικού νομίσματος, που ήταν ασημένιο, αλλά αντίθετα την ενισχύει. ii) Το Λαύριο έχει την δυνατότητα απορρόφησης μεγάλου εργατικού δυναμικού αφού όσο μεγαλύτερη ποσότητα αργύρου εξορυχθεί τόσα περισσότερα θα είναι τα κέρδη, «εν δε τοις αργυρείοις έργοις πάντες δη φασιν ενδείσθαι εργατών», (Πόροι 4,5), μετάφρ. «στις εργασίες μεταλλείων όλοι λένε ότι τους λείπουν εργάτες», και επομένως «αργυρίτις δε όσω αν πλείων φαίνηται και αργύριον πλέον γίγνηται, τοσοῦτω πλείονες επί το έργον τούτο έρχονται», (Πόροι 4,6), μετάφρ. «όσο περισσότερα κοίτασμαα αργύρου και όσο πιο πολύ ασήμι φαίνεται να υπάρχει τόσο περισσότεροι προσέρχονται σε αυτή την εργασία». Αντίθετα στην γεωργία ο αριθμός των εργαζομένων δεν μπορεί να υπερβεί ένα όριο γιατί τότε η εκμετάλλευση των χωραφιών παύει να είναι αποδοτική, «ην δ' επί πλέον των ικανών εμβάλλη τις, ζημίαν λογίζονται», (Πόροι 4,5), μετάφρ. «αν κάποιος προσθέσει περισσότερους (εργάτες) από τους απαραίτητους, θεωρούνται ζημιά». Θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο Ξενοφώντας επιμένει στην ιδιωτική κυρίως πρωτοβουλία για την εκμετάλλευση του Λαυρίου, (το αναφέρει και στα Απομνημονεύματα Β,4,2-3), δηλ. πιστεύει ότι η νομισματική πολιτική και η κυκλοφορία του νομίσματος πρέπει να επηρεάζεται πλην του δημοσίου και από τους ιδιώτες επιχειρηματίες, τους εκμεταλλευτές των μεταλλείων, αφού ως γνωστόν από το ασήμι του Λαυρίου κατασκευάζονταν τα άριστης ποιότητας αθηναϊκά νομίσματα. iii) Έχει την γνώμη, όχι άδικα, ότι τα αργυρομεταλλεία του Λαυρίου είναι πρακτικά ανεξάντλητα, και μόνον ένα μικρό τμήμα τους έχει ήδη εκμεταλλευτεί, «κατανοήσατε τι μέρος οι εκβεβλημένοι σωροί των αυτοφυών τε και υπαργύρων λόφων», (Πόροι 4,2), μετάφρ. «αντιληφθείτε πόσο μικρό μέρος καταλαμβάνει η σκαμμένη γη σε σχέση με τους άσκαφτους και αργυρούχους λόφους». Αυτό μάλλον αποτελεί μια έμμεση προτροπή στους ιδιώτες επιχειρηματίες να χρηματοδοτήσουν την εξερεύνηση για νέες φλέβες αργύρου, κάτι που με τις γνώσεις και την τεχνογνωσία της εποχής είχε μεγάλη επικινδυνότητα, ρίσκο, που ο ίδιος ο Ξενοφώντας επισημαίνει, «ο μεν γαρ ευρών αγαθήν εργασίαν πλούσιος γίγνεται, ο δε μη ευρών πάντα απόλλυσιν όσα αν δαπανήση. Εις τούτον ουν τον κίνδυνον ου μάλα πως εθέλουσιν οι νυν ιένα», (Πόροι 4, 29), μετάφρ. «όποιος ανακαλύψει καλό κοίτασμα πλουτίζει, όποιος όμως

όχι, χάνει όλα όσα τυχόν δαπάνησε. Δεν θέλουν λοιπόν και πολλοί να βρεθούν σε τέτοιο κίνδυνο». Για να μετριασθεί αυτός ο κίνδυνος προτείνει όπως κάθε μία από τις δέκα φυλές που αποτελούν την Αθήνα, μια από τις ελάχιστες φορές που αναφέρει την φυλή ο Ξενοφώντας, ξεκινήσει έρευνες για την ανεύρεση νέων κοιτασμάτων χωρίς να αποκλεισθούν από αυτή την προσπάθεια και οι ιδιώτες. Θέτει ως προϋπόθεση πως τα μεν έξοδα της έρευνας να κατανεμηθούν από κοινού σε όλες τις φυλές, το δε όφελος ή η ζημιά σε περίπτωση ανεύρεσης ή όχι αργυρούχου φλέβας να είναι κοινό για όλους, δημόσιο και ιδιώτες, «εἰσι μὲν γὰρ δήπου Ἀθηναίων δέκα φυλαί...», (Πόροι 4,30-31 και Πόροι 4,32), «οἷον τε δη οὕτως και ιδιώτας συνισταμένους και κοινουμένους την τύχην ασφαλέστερον κινδυνεύειν», μετάφρ. «με τον τρόπο αυτό ιδιώτες που συνεργάζονται και καθιστούν κοινή την τύχη τους, έχουν μικρότερο κίνδυνο». Στην ουσία προτείνει μίαν αλληλοασφάλιση των επενδυτών των μεταλλείων, πράγμα το οποίο να μεν δεν εφαρμόστηκε αμέσως από τους Αθηναίους, εφαρμόστηκε όμως στο 2ο μισό του 4ου αιώνα αφού εταιρείες ιδιωτών άρχισαν να εκμεταλλεύονται τα μεταλλεία².

Η εκμετάλλευση των μεταλλείων θα αποτελέσει παράγοντα οικονομικής προόδου τόσο της Αθήνας όσο και του ίδιου του Λαυρίου, φαίνεται πως αυτή η περιοχή είχε από τότε προβλήματα, αντιλαμβανόμενος πως τα οικονομικά ζητήματα δεν αφορούν ούτε είναι δυνατόν να περιορισθούν μόνο μέσα στο στενό χώρο εντός των τειχών της Αθήνας αλλά επηρεάζουν την ευρύτερη περιοχή. Η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων εκεί θα αυξήσει την εμπορική κίνηση και τις συναλλαγές λόγω της συρροής εμπορών και επιχειρηματιών με αποτέλεσμα τα έσοδα, οι πρόσοδοι της Αθήνας να αυξηθούν από τα εμπορικά τέλη και την μίσθωση των δημοσίων κτιρίων της περιοχής, (Πόροι 4, 49-50), ενώ η γύρω περιοχή θα γινόταν μια πολυάνθρωπη πόλη, «ισχυρώς γὰρ και αυτή πολυάνθρωπος αν γένοιτο πόλις», (Πόροι 4, 50), μετάφρ. «θα μπορούσε να γίνει σίγουρα μια πολυάνθρωπη πόλη». Οι περίοικοι επίσης του Λαυρίου θα ωφελούντο εξ αιτίας της εισροής ανθρώπων και κεφαλαίων με συνέπεια την αύξηση της τιμής των ακινήτων τους και των ατομικών εισοδημάτων τους, «και οι γε χώροι ουδέν αν εἴεν μείονος ἄξιοι τοῖς κεκτημένης ενταῦθα ἢ τοῖς περὶ το ἄστυ», (Πόροι 4, 50), μετάφρ. «και τα κτήματα εκεί δεν θα ήταν για τους ιδιοκτήτες τους μικρότερης αξίας απ' ότι τα κτήματα στην πόλη»

Ο Ξενοφώντας αναγνωρίζει δύο σοβαρούς κινδύνους που ενδέχεται να απειλήσουν τα προτεινόμενα από αυτόν έργα εφ' όσον υλοποιηθούν. Ο πρώτος αφορά την συμπεριφορά των δούλων, οι οποίοι εργαζόμενοι σκληρά και κάτω από δυσμενέστερες συνθήκες στις στοές των μεταλλείων θα επιχειρήσουν να δραπετεύσουν. Λέγοντας δούλους εννοεί την τάξη με τα ελάχιστα δικαιώματα και κατ' επέκταση τους εντάσσει μέσα στο συνολικό, σκληρά βέβαια εργαζόμενο, εργατικό δυναμικό της Αθήνας. Σημειώνουμε ότι ο μέσος όρος επιβίωσης των δούλων στα μεταλλεία δεν ξεπερνούσε τα πέντε χρόνια. Υπήρχε λοιπόν δικαιολογημένα, μια μόνιμη τάση δραπέτευσής τους από το Λαύριο για το λόγο αυτό και ο Ξενοφώντας το επισημαίνει και το συνδυάζει με τα γεγονότα της Δεκέλειας³, (Πόροι 4, 25), που αποτέλεσε μια από τις πρώτες και μεγαλύτερες αποδράσεις στην ιστορία με περίπου 20.000 δραπετεύσαντες. Για τον Ξενοφόντα ο ρόλος των δούλων στην οικονομία είναι θεμελιακός και αναγκατάστατος αφού η δουλεία επικρατεί στην εποχή του και συμμετέχει σοβαρά στην παραγωγή, επομένως κάθε διασάλευση του υφιστάμενου status μεταξύ ελευθέρων και ανελεύθερων εργαζομένων θα αποβεί οικονομικά μοιραία για την Αθήνα. Δεν έχει αντιρρήσεις για βαρύτερες ποινές ώστε να είναι αναγκασμένοι να υπακούουν, «τοίς δε δούλοις και η δοκούσα θηριώδης παιδεία είναι πάνυ εστίν επαγωγός προς το πείθεσθαι διδάσκειν», (Οικονομικός 8,9), μετάφρ. «όσον αφορά τους δούλους, η μέθοδος που θεωρείται κατάλληλη (εννοεί και την τιμωρία όπως γράφει πιο πάνω στο κείμενό του) είναι καλή για να τους μάθεις υπακοή». Ταυτόχρονα βέβαια, εκδηλώνει την ευαισθησία και την συμπάραστασή του υπέρ των δούλων, όντας υπέρ σημαντικών για την εποχή του δικαιωμάτων τους και καλής συμπεριφοράς των ιδιοκτητών δούλων απέναντί τους, «και ελπίδων δε αγαθών ουδέν ήττον οι δούλοι των ελευθέρων δέονται, αλλά και μάλλον, όπως μένειν εθέλωσι», (Οικονομικός 5,16), μετάφρ. «οι δούλοι έχουν ανάγκη αγαθών ελπίδων όπως ακριβώς και οι ελεύθεροι, χρειάζονται ίσως και περισσότερη για να παραμείνουν», στην δε (Αθηναίων Πολιτεία 1,12), λέει «Διά τούτο ουν και τοίς δούλοις προς τους ελευθέρους εποιήσαμεν και τοίς μετοίκους προς τους αστούς», μετάφρ. «γι' αυτό κάναμε τους δούλους ισότιμους με τους ελεύθερους και καταστήσαμε τους μετοίκους ίσους με τους πολίτες απέναντι του νόμου». Η στάση του αυτή από καθαρά οικονομική άποψη κρίνεται επιβεβλημένη και σύμφωνη με το γενικότερο αίτημα της αύξησης

των συνολικών πόρων που θα προέρχοντο απ' την άνοδο του επιπέδου απασχόλησης λόγω της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας των δούλων μόλις εγίνοντο ελεύθεροι πολίτες ή της προσέλευσης μετοίκων και μάλιστα ειδικευμένων επαγγελματικά, όπως εμπόρων λαδιών, κτηνοτρόφων, ναυτικών, σοφιστών, ποιητών, φιλοσόφων, (Πόροι 5,3-4). Με τον καιρό θα ενσωματωθούν με τους υπόλοιπους πολίτες, (Πόροι 2,5), και επομένως ακόμη και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης δύσκολα θα εγκατέλειπαν την πόλη. Βραχυπρόθεσμα εξετάζει τα οικονομικά οφέλη από καθαρά εισπρακτική άποψη, «αυτή γαρ η πρόσοδος των καλλίστων έμοιγε δοκεί», (Πόροι 2,1), μετάφρ. «γιατί αυτή η πρόσοδος αυτή (το μετοίκιο) μου φαίνεται από τις καλύτερες». Εισηγείται μάλιστα τον διορισμό μετοικοφυλάκων ώστε η πόλη να μην έχει διαφεύγοντα κέρδη από τις εισπράξεις του μετοίκιου που όφειλαν να καταβάλουν οι μέτοικοι. Ταυτόχρονα είναι μια προφητεία και ένα σήμα κινδύνου για την επερχόμενη ολιγανθρωπία της Αθήνας που τελικά υπήρξε όντως ένας από τους καταλυτικούς παράγοντες της παρακμής της, όπως και στην Σπάρτη. Έτσι το θέμα της μετεξέλιξης των δούλων και των μετοίκων σε ελεύθερους πολίτες λογίζεται ως ένα λεπτό ή και αμφιλεγόμενο σημείο στο γενικότερο πρόγραμμα του. Γενικά είναι υπέρ της άφιξης, εγκατάστασης και επομένως αύξησης του αριθμού των μετοίκων τονίζοντας τις συγκεκριμένες ωφέλειες, όχι μόνον εισπρακτικής υφής, από αυτόν τον ερχομό. Είναι όμως δύσκολο να πιστέψει κανείς πως έχει διαφύγει της προσοχής του το γεγονός πως μια υπέρμετρη αύξηση των μετοίκων θα αλλοιώσει τον χαρακτήρα της πόλης λόγω της πληθυσμιακής ανατροπής της σχέσης των πολιτών της Αθήνας προς τους μετοίκους. Ενδυναμώνετε λοιπόν η άποψη πως ήταν συνειδητά υπέρ μιας μακροχρόνιας ειρήνης στην Αθήνα, «ευδαιμονέσταται μεν γαρ δήπου πόλεις λέγονται, αι αν πλείστον χρόνον εν ειρήνη διατελώσι, πασών δε πόλεων Αθήναι μάλιστα πεφύκασιν εν ειρήνη αύξεσθαι», (Πόροι 5,2), μετάφρ. «γιατί ευδαιμονέστατες πόλεις χαρακτηρίζονται όσες τον περισσότερο χρόνο ζουν ειρηνικά, απ' όλες μάλιστα τις πόλεις η Αθήνα φτιάχτηκε για να ακμάζει σε καιρό ειρήνης», όχι μόνον διότι ο ίδιος ήταν γνώστης των κακουργιών και των συμφορών του πολέμου, έχει χάσει πια τον γιού του Γρύλλο στη μάχη της Μαντινείας όταν γράφει τους «Πόρους», αλλά διότι δεν θα συρρικνωθεί ο αριθμός των Αθηναίων λόγω των απωλειών του πολέμου όπου σχεδόν αποκλειστικά συμμετείχαν μόνον Αθηναίοι πολίτες ενώ οι μέ-

τοικοί σπάνια και σε μικρό ποσοστό. Οι έντονες παραινήσεις του για ειρήνη πιθανώς να οφείλονται και σε διαπιστούμενες τάσεις στην Αθήνα για νέο πόλεμο με την Σπάρτη, μια ρεβάνς, γι' αυτό προτρέπει τους Αθηναίους να εγκαταλείψουν οριστικά την ιδέα της ηγεμονίας υιοθετώντας ένα καθεστώς ειρήνης και φιλικών σχέσεων προς τις άλλες πόλεις⁴, «αυτίκα γαρ ει μιν ειρήνη δοκεί μέγα αγαθόν τοις ανθρώποις είναι, ταύτης ελάχιστον τοις τυράννοις μέτεστιν. Ει δε πόλεμος μέγα κακόν, τούτου πλείστον μέρος οι τύραννοι μετέχουσιν», (Ιέρων 2,7). Έχει πια διαπιστώσει τα αδιέξοδα των πολεμικών συγκρούσεων καθώς έχει αντιληφθεί πως ο ηγεμονικός ρόλος της Αθήνας εξυπηρετείται μέσω ειρηνικών έργων, μιας φιλειρηνικής πολιτικής ακόμη και ευεργεσιών, «πότερον βιαζόμενοι ή ευεργετούντες τους Έλληνας ηγεμονίας τε του ναυτικού και ελληνοταμίας ετύχομεν», (Πόροι 5, 5), μετάφρ. «με ποιο από τους δύο τρόπους (πόλεμο ή ειρήνη) πετύχαμε την ηγεμονία και στο ναυτικό και επήραμε το πανελλήνιο ταμείο;». Ταυτόχρονα πίστη του είναι πως οι πρόσοδοι εκλείπουν ή διασπαθίζονται κατά τις πολεμικές περιόδους, «γνώσεται δ', ην σκοπή, και εν τω νυν χρόνω δια μιν τον πόλεμον και των προσόδων πολλάς εκλιπούσας και τας εισελθούσας εις παντοδαπά πολλά καταδαπανηθείσας», (Πόροι 5, 12), μετάφρ. «αν εξετάσει κάποιος θα μάθει πως στις ημέρες μας εξ αιτίας του πολέμου πολλές πρόσοδοι έχουν εκλείψει και πως όσες είχαν εισρεύσει κατασπαταλήθηκαν σε διάφορες υποθέσεις».

Ένας δεύτερος κίνδυνος αφορά την προστασία των μεταλλείων από τις επιδρομές ή τις πολεμικές επιχειρήσεις οπότε απαιτούνται έργα αμυντικής υποδομής, (Πόροι 4, 43-44), που βέβαια κοστίζουν. Σαν τέτοια έργο προτείνει την δημιουργία ενός νέου οχυρού στην Βήσα και την ενίσχυση των τειχών ώστε σε περιπτώσεις επιδρομών οι εκεί εργαζόμενοι να βρίσκουν καταφύγιο σε ασφαλές μέρος. Πίστη του είναι πως τα μεταλλεία δύσκολα μπορούν να κατακτηθούν από τους αντίπαλους της Αθήνας γιατί αυτή βρίσκεται κοντά τους ενώ οι άλλες πόλεις βρίσκονται μακριά και λόγω της ιδιάζουσας μορφολογίας του εδάφους, δεν έχουν εύκολες προσβάσεις προς αυτά. Κατά συνέπεια οι επενδύσεις στα μεταλλεία είναι ασφαλείς.

Με βάση τα παραπάνω αναφέρεται το ερώτημα αν οι οικονομικές αυτές προτάσεις είναι εφικτές, βιώσιμες, ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες. Ο Ξενοφώντας είναι ιστορικός, όχι οικονομολόγος αν και έχει μια βαθιά

γνώση των οικονομικών φαινομένων, κατά συνέπεια στόχος του δεν είναι η διατύπωση μιας αυστηρά θεμελιωμένης ποσοτικής θεωρίας του χρήματος, γι' αυτό π.χ. δεν αναφέρει ρητά μια αναλογία μεταξύ ποσότητας χρήματος και τιμών παρατηρώντας μόνον πως όταν υπάρχει πολύς χρυσός χάνει κάπως την αξία του και αυτό συντελεί στην αύξηση της τιμής του αργύρου, (Πόροι 4,10). Παροτρύνει για μια ορθολογικότερη χρήση, ρύθμιση και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της πόλης των Αθηνών, τόσο του έμψυχου όσο και του άψυχου δυναμικού της ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη. Εμφανίζει μια σχεδόν ολοκληρωμένη οικονομική σκέψη προβάλλοντας την ενότητα της ιδιωτικής, δημόσιας και κοινωνικής οικονομίας τόσο στο επίπεδο της μικροοικονομίας, στον «Οικονομικό», όσο και στο επίπεδο της μακροοικονομίας, στους «Πόρους». Δεν καθοδηγείται από εξωεπιστημονικούς παράγοντες, όπως η δεισιδαιμονία και το συναίσθημα, κάτι συνηθισμένο στους συγγραφείς της εποχής του. Αυτό και μόνον αρκεί ώστε οι προτάσεις του να εξετασθούν με καθαρά επιστημολογικά κριτήρια, λαμβανομένου όμως υπ' όψη ότι οι προτάσεις του επηρεάζονται αποφασιστικά από τις υφιστάμενες ιστορικές συνθήκες, με την κοινωνιολογική κύρια και όχι την τεχνολογική έννοια του όρου. Έτσι το μοντέλο του είναι συνεπές και πλήρες, δηλ. δεν περιέχει αντιφάσεις ούτε διαφορετικούς ισχυρισμούς για το ίδιο θέμα. Τηρουμένων των αναλογιών της εποχής του έχει όντως κάτι το νέο και βιώσιμο να προτείνει αφού προτάσεις χωρίς προοπτικές στην οικονομία στερούνται σημασίας. Έχει μια συγκεκριμένη μέθοδο για την εξαγωγή συμπερασμάτων όπως τονίσθηκε παραπάνω, (Οικονομικός 3,7), την εμπειρική και κατ' επέκταση την επαγωγή, η οποία αν και είναι προβληματική βαλλόμενη από την εποχή του D. Hume ως σήμερα, είναι αποδεκτή στην επιστημονική κοινότητα και η εγκυρότητά της είναι ελέγξιμη. Η σύγκριση της οικονομίας αποκλειστικά με άλλες εμπειρικές επιστήμες σημαίνει ότι ο Ξενοφώντας αποδέχεται την επαγωγή ως μέθοδο και συλλογιστικό εργαλείο στην προσέγγιση ή λύση των οικονομικών προβλημάτων και στην κατασκευή του δημοσιονομικού προτύπου του. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να τονίσουμε τις εγγενείς δυσκολίες κατασκευής ενός προτύπου για την δημόσια οικονομία ακόμη και με τα σημερινά δεδομένα διότι υπόκειται σε περιορισμούς αφού πολιτικές, νομικές, ηθικές, γεωγραφικές, ιστορικές κλπ παράμετροι είναι πολλές φορές και διαφορετικές και αντιδιατελλόμενες. Έτσι η υπεράσπιση και ο εκθει-

σμός των Σπαρτιατών στο «Λακεδαιμονίων Πολιτεία» έρχεται σε αντιδιαστολή με τις απόψεις του στους «Πόρους», στον «Οικονομικό» και πολύ περισσότερο στο «Αθηναίων Πολιτεία», πράγμα που υποκρύπτει διαφορετικούς στόχους για κάθε έργο ξεχωριστά, στόχοι που δεν είναι ανεξάρτητοι από τις συγκεκριμένες καταστάσεις (εξορίες, πολεμικές περιπέτειες κ.λ.π.) ή τα συμφέροντα της δεδομένης χρονικής στιγμής συγγραφής του εκάστοτε έργου. Έτσι, το αν έχει πρότυπο και ποιο είναι αυτό, καθώς και η όποια κριτική του πρέπει να εξετασθεί για κάθε ομάδα έργων του ξεχωριστά. Αυτός είναι και ο λόγος που το ενδιαφέρον αυτής της εργασίας εστιάστηκε μόνον στα οικονομικά βιβλία του Ξενοφώντα.

Ορισμένες προτάσεις είναι πολύ συνηθισμένες, πεζές και απόλυτα εφικτές, όπως π.χ. η αύξηση των εσόδων από του μετοίκους και η εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της Αθήνας, κάτι που και ο ίδιος αναγνωρίζει, «δοκεί δε μοι και η πόλις προτέρα εμού ταυτ' εγνωκέναι», (Πόροι 4, 12), μετάφρ. «νομίζω πως η πόλη γνωρίζει αυτά πριν από εμένα». Στεκόμαστε περισσότερο στο θέμα της εκμετάλλευσης των μεταλλείων του Λαυρίου που είχαν ήδη προσφέρει αρκετά στην Αθηναϊκή οικονομία. Εδώ οι προτάσεις του κατευθύνονται προς μια ορθολογικότερη και παραγωγικότερη ρύθμιση της εκμετάλλευσής τους. Η επιμονή αυτή του Ξενοφώντα προς μια νέα ρύθμιση του θέματος των μεταλλείων ίσως υπονοεί ότι δεν είναι ευχαριστημένος από την μεταρρύθμιση του Καλλιστράτου του Αφιδναίου και πως τα έσοδα από αυτά θα μπορούσαν να είναι μεγαλύτερα. Πιστεύει επίσης πως είναι ανεξάντλητα και γνωρίζοντας εμείς πλέον ότι όντως τα μεταλλεία αυτά εξακολούθησαν για εκατοντάδες ακόμα χρόνια να προσφέρουν, αντιλαμβανόμαστε την διορατικότητά του σε αυτή του την ιδέα. Η αστείρευτη αυτή οικονομική πηγή, προδικάζει έμμεσα και την μακροχρόνια οικονομική προοπτική της Αθήνας. Το έπαθλο όμως για την Αθήνα αν ακολουθήσει τις προτροπές του δεν θα είναι μόνον η οικονομική της ευμάρεια αλλά ότι ουσιαστικότερο πηγάζει από αυτήν, η ευταξία, η πολεμική ετοιμότητα και η γαλήνη, αντικείμενα που αποτελούν το επιστέγασμα των στόχων του δημοσιονομικού του προγράμματος.

Abstract

Anastasios St. Danos - Constantinos D. Panagiotou: *Xenophon's economic model of revenues as an answer to the criticism of ancient Greek Economic thought.*

In the present paper, Xenophon's statements regarding methods which the State of Athens should develop in order to achieve increase of revenue are thoroughly discusses.

It is also attempted to investigate if Xenophon and as an extension the ancient (classical) Greek economic thought recommend economic suggestions of many are also developed here who represent that these thoughts comprise simple observations of pre-scientific character. It was considered necessary to analyze the definition of the economy according to Xenophon and the way in which he establishes the semantic boundaries of economy so that, on one hand, for the comparison of statements that make up the objections with the economic model of Xenophon and on the other hand with these boundaries, the whole thinking of the work to be based on this stable datum.

KEY WORDS: Xenophon, revenue, public finance, ancient economy.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Το μετοίκιο ήταν ειδικός φόρος, δώδεκα δραχμές για τους άνδρες και έξι για τις χήρες γυναίκες τον χρόνο, που πλήρωναν οι προερχόμενοι από άλλες πόλεις κάτοικοι της Αθήνας. Ονομάζονταν μέτοικοι και δεν είχαν πολιτικά δικαιώματα.
2. Υπερείδου, Υπέρ Ευξενίππου, 42-45.
3. Οι Σπαρτιάτες το 413 π.Χ., κατά την διάρκεια του Πελοποννησιακού πολέμου, εισέβαλαν στην Αττική και οχύρωσαν την Δεκέλεια με υπόδειξη του Αλκιβιάδη. Οι Αθηναίοι πιθανόν να απέσυραν τις φρουρές που είχαν στις γύρω περιοχές για να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο αποδυναμώνοντας και το Λαύριο. Έτσι οι δούλοι βρήκαν την ευκαιρία και δραπέτευσαν.
4. Η αναφορά του (Πόροι 5,9-10) σε ταραχές που έχουν ήδη ξεσπάσει την εποχή της συγγραφής των (Πόρων) στους Δελφούς όσο και στην αποχώρηση των Φωκέων από εκεί, μας χρησιμεύει στην χρονολόγηση αυτού του έργου του. Πρέπει να γράφηκε το 354 π.Χ., λίγο πριν τον θάνατό του, στην αρχή του Ιερού πολέμου του οποίου αφορμή υπήρξε η λεηλάτηση του ναού των Δελφών από τους Φωκείς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ashton, R., Hurler, S. (1998). *Studies in Greek numismatics*, εκδ. Spink, London, σελ. 119-134.
- Davies, J. K. (1981). *Wealth and the power of wealth in classical Athens*, Armo Press, New York.
- Ζουμπουλάκης, Μ. (1995). 'Η ιστορία της οικονομικής ως τμήμα της ιστορίας των επιστημών', *Νεύσις*, 3: 41-54.
- Θεοχάρης, Ρ. (1983). *Αρχαία και Βυζαντινή Οικονομική Ιστορία*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, σελ. 100-113.
- Finley, M.I. (1985). *The Ancient Economy*, 2nd ed., The Hogarth Press, London.
- Foxhall, L. (1994). 'Household structures and the economy in ancient Athens', *International conference on economic thought and economic reality in ancient Greece, Delphi, Greece*.
- Gide, C. (1923). *Cours d' economie politique, tome premier et second*, Librairie de la societe du Recueil Sirey, Bordeaux, p. 18-26.
- Κανελλόπουλος, Α. (1996). Σύγχρονες οικονομικές σκέψεις των αρχαίων Ελλήνων, εκδ. «Νέα σύνορα», Αθήνα, σελ. 277-305.
- Κονταράτος, Α. (1996). Ξενοφών, αρχαίος θεμελιωτής της σύγχρονης διοίκησης, εκδ. Μ.Ι.Ε.Τ., Αθήνα, σελ. 15-19.
- Kraay, C. (1976). *Arhaic and classical Greek coins*, εκδ. Methuen & Co LTD, London.
- Κριμπάς, Γ. (1979). *Θεωρία οικονομικής εξέλιξης*, Τεύχος Α', εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Kyrtatas, D. (1994). 'Greek views on the economy of war and military expansion', *International conference on economic thought and economic reality in ancient Greece, Delphi, Greece*.
- Μπαλόγλου, Χ. (1995). *Η οικονομική σκέψη των αρχαίων Ελλήνων*, εκδ. Ιστορική και Λαογραφική Εταιρία Χαλκιδικής, Θεσσαλονίκη, σελ. 375-386.

- Roll, E. (1992). A history of economic thought, 5th edition, faber & faber, London Boston.
- Rubin, I. (1994). Ιστορία των οικονομικών θεωριών, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Σίδερισ, Α. (1950). Ιστορία του οικονομικού βίου, Τόμ. Α, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, σελ. 124-151.
- Σίδερισ, Α. (1957). Ιστορία του οικονομικού βίου, Τόμ. Β, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Σίδερισ, Α. (1953). Ιστορία οικονομικών θεωριών, Τόμ. 1ος , Αι περί αξίας και τιμών θεωρίαι, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, σελ. 29-31.
- Σίδερισ, Α. (1942). 'Οικονομικά σκέψεις του Ξενοφώντος', «Αρχαίον Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών», ΚΒ, σελ. 32 κ.ε.
- Φλώρος, Α. (1963). 'Αι περί οικονομίας γνώμαι του Ξενοφώντος', Πλάτων, έτος ΙΕ', τεύχη Α & Β, 29-30: σελ. 126-140.
- Φωτόπουλος, Τ. (1996). 'Σχεδιάσμα οικονομικού μοντέλου για την περιεκτική δημοκρατία', Democracy and Nature, τόμ 1, τεύχος 2: σελ. 30-64.
- Χουμανίδης, Λ. (1979). Ιστορία οικονομικών θεωριών, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, σελ. 29-34.

HOMO OECONOMICUS AND HOMO POLITICUS IN ECOLOGICAL ECONOMICS

STYLIANOS DRAKOPOULOS

TEI of Piraeus

1. Introduction

Ecological Economics has been characterised as the “science and management of sustainability” (Costanza 1991). Viewing Ecological Economics in this way, one central question of the discipline is how to achieve sustainable development. For investigating this question, Ecological Economics transgresses the perspectives of neoclassical environmental economics, which is based solely on preferences, and the well being of individuals. The ecological economics does not view environmental and resource problems exclusively as external effects, or as a problem of public goods, but perceives economy and humans as parts of a n encompassing ecological whole, and particular attention is given to the interaction between the economy and the environment in the long run.

As a “science of sustainability” Ecological Economics is normative. The norm of sustainability, however, is not derived from individual or collective welfare, as it is in environmental economics, but from the task of securing the basic foundations of living in the long run. Thus, Ecological Economics is concerned with the conditions of sustainable development, while neoclassical economics and environmental economics analyse the conditions for achieving welfare optima¹.

Conceiving itself as the “science of sustainability”, it is one central task of Ecological Economics to investigate how sustainable development is possible. In the remainder of this paper, we shall refer to this task as “the normative task of ecological economics”.

As science of sustainability Ecological Economics has to develop a general theory of the interactions between humans and nature. For this, the conception of the human being is of crucial importance. So far, the most prominent conception of the human being in economics is the concept of homo oeconomicus. In attempting to establish conditions for sustainable development it more and more becomes evident, however, that this concept is not only an unsuitable element of analysis, but even appears to be an obstacle, in particular when conceived as an universal and unique conception of human behaviour. For this reason, there is an on going discussion on alternative concepts of human behaviour in Ecological Economics and other literature. After reviewing three approaches from the literature, we introduce an alternative conception of the human being, the concept of homo politicus. It is founded in political philosophy and focuses on the human interest in justice and the well being of the community. We demonstrate the usefulness of the concept of homo politicus in a case study on German environmental administration.

2. Critique of the concept of homo oeconomicus

Homo oeconomicus is viewed as a human maximising his own utility. He is guided by his individual preferences and seeks to achieve his objectives with minimal costs. Homo oeconomicus does not abide by fixed rules but behaves in an opportunistic and calculating manner (Gray 1987). The models and theorems of welfare economics and of environmental economics are based on the homo oeconomicus hypothesis, for, only if the economic agents behave as homines oeconomici are the welfare optima achieved by market exchange (Debreu 1959).

As mentioned above, the concept of the homo oeconomicus has recently been criticised in the literature. In this section, we discuss the critique by Peter Soderbaum (1999) and Bernd Siebenhuner (2000) published in this Journal. In the following section, we investigate the alternative approaches

by the same authors and by Karin Nyborg (2000).

Soderbaum (1999) and Siebenhuner (2000) consider the homo oeconomicus hypothesis to be suitable for the framework of Ecological Economics only under severe restrictions. In particular, they reject the claim that one can explain all human behaviour using this conception. They note that homo oeconomicus is foremost “a consumer maximising utility” (Soderbaum 1999: 164; cf. Nyborg 2000: 305) or even an egoist who is solely concerned with his own well-being pursuing only “short-sighted individual interests” (Siebenhuner 2000: 17, 18); homo oeconomicus “generally opposed the social, ecological and even the economic goals of sustainable development”. For in Siebenhuner’s view, homo oeconomicus does not know either “altruism” or “responsibility for other people and future generations”.

This critique of the “shortcomings” (Siebenhuner 2000: 17) of homo oeconomicus, however, is somewhat oversimplified. Since the appearance of Kenneth Arrow’s seminal monograph “Social Choice and Individual Values”, homo oeconomicus may be ascribed preferences for “social states” extending far beyond ordinary “consumption preferences” (Arrow 1963: 17 f.). This implies that homo oeconomicus is not necessarily an egoist. Hence, he may have altruistic preferences and thus the model of homo oeconomicus can also deal with human beings whose behave in a calculating and utility maximising manner, according to altruistic preferences (Kliemt 1984).

In essence, however, the critique of homo oeconomicus can be justified. Even if homo oeconomicus is not necessarily an egoist, there is no reason at all to suppose that he has an interest in sustainable development. Numerous studies of Public Choice (e.g. Buchanan and Tullock) 1962) have shown that although homo oeconomicus has an interest in democracy, because it allows him best to realise his preferences whatever these may be, homo oeconomicus cannot expect to gain similar advantages from sustainable development.

Furthermore, Public Choice theorists have shown that interests in common welfare, as in the maintenance of a democratic constitution or sustainable development, cannot succeed in political processes but lead always to suboptimal and critical results. The best known example for such a diagnosis is the economic theory of the welfare state, according to which

modern democracies tend to a continuing growth of governmental bureaucracy and to great inefficiencies, exactly through the actions of *homines oeconomici* (Bernholz 1986, Mueller 1989).

The range of validity of the *homo oeconomicus* hypothesis for Ecological Economics is limited for the following two reasons:

- (1) Sustainable development cannot be explained on the basis of *homo oeconomicus*, which implies that on this basis alone Ecological Economics cannot fulfil its normative task mentioned above.
- (2) As shown by Green and Shapiro (1999), the prognoses of Public Choice theory concerning political processes often diverge from reality, i.e. the predicted suboptimal results do not occur, evidently because there exist other motives of political actors than the utility maximising behaviour with respect to individual preferences.

3. Alternative Approaches

What conclusions should be drawn from the limitations of the model of *homo oeconomicus*? The political scientists Green and Shapiro (1999: 38, 226) argue for the conceiving of *homo oeconomicus* according to a “particular universalism”. That is, arguments of utility maximisation are of importance for all decisions of political actors, although they are neither always decisive nor are they the only ones. If *homo oeconomicus* is perceived of as a “particularly universal” model, one must be able to determine what other factors than various defections of rational behaviour systematically influence decisions and actions of human beings.

Such factors systematically influencing decisions are discussed in the designs of “*homo politicus*” by Nyborg (2000), or “*homo sustinens*” by Siebenhuner (2000) and of “Political Economic Person” by Soderbaum (1999). While Siebenhuner and Soderbaum are directly concerned with the conception of the human being. Nyborg confines herself to developing a formal model in order to determine “Environmental values” within her explanation of the political process. We shall now investigate these three approaches.

Nyborg’s conception of the *homo politicus* refers to Arrow’s (1963: 17, 18) distinction between “tastes” and “values”. Tastes of an individual refer

to preferences concerning “direct consumption”, while values are preferences for “social states” and reflect “the general standards of equity” of individuals. According to Nyborg’s argument, every individual has two different preference orderings and utility functions: the “personal well-being function” of the “individual... as a consumer” and the “subjective social welfare function” over social states. The latter determines the behaviour of the individual “when the citizen role is perceived as most relevant” (Nyborg 2000: 305). In the first case the individual is homo oeconomicus (309), in the second homo politicus (310 ff.): “*Homo Politicus* puts himself in the role of the ethical observer, and tries to consider what is best for society” (310).

Nyborg’s interpretation of the subjective welfare function of homo politicus, therefore, resembles a distinction between “consumer” and “citizen” introduced by Mark Sagoff (1988: 8): As a consumer ... I concern myself with personal or self-regarding wants and interests.” And “as a citizen”, as Sagoff puts it, “I am concerned with the public interest, rather than my own interest, with the good of the community, rather than simply the well-being of my family”. In contrast to Sagoff, however, Nyborg’s concept focuses completely on the “willingness to pay” of the individual for a certain social state and not on the real behaviour of the individual. Further, Nyborg assumes that the ethical and social preferences of the individual. Further, Nyborg assumes that the ethical and social preferences of the individual are exogenously given. Hence, Nyborg’s homo politicus is a modified homo oeconomicus with a special preference ordering.

Siebenhuner (2000) and Soderbaum (1999) discuss the anthropological foundations of such a distinction between an individual and a social preference ordering on which Nyborg’s model is based. Siebenhuner (2000) refers to findings of neurobiology and evolutionary biology in order to correct or supplement the model of homo oeconomicus. In his view, these two sciences conceive human beings as having, by their nature, “protective or cherishing feelings towards nature and other people” (20) and, in addition, being formed by evolution as cooperative beings (ibid). Finally, Siebenhuner refers to psychology as having shown that “freedom as felt in self-determination” and the recognition of “moral responsibility” is more important for “individual well-being” than “material prosperity” (22). He concludes that these three disciplines can supply a basis for the normative

tasks of Ecological Economics.

According to Soderbaum (1999), the model of *homo oeconomicus* neglects many social institutional and ecological relationships of human beings because this model is completely restricted to consumer goods². He argues that human beings should rather be conceived of as “political economic persons” than as *homines oeconomici*, since their behaviour differs according to the context in which they are situated. In his model, human beings form “ideological orientations” (164) which reflect the human’s perception of his life as a whole³. They are the source of his “valuations”, “ethical orientation” and, ultimately, the “life-style” which he chooses (165). The ideological orientation dominates more or less his consumption decisions (166).

4. Individual preference and interest in justice and sustainability

Nyborg, Siebenhuner and Soderbaum investigate the circumstances under which human action can effectively be governed by an interest in justice and sustainability. This interest can be called ethical or moral, as it is different from the short- and long-term self-interest orientation of the *homo oeconomicus*. While Nyborg assumes that this interest is exogenously given and can be modelled within a social preference ordering, Siebenhuner and Soderbaum seek for reasons from which this interest might be derived. Siebenhuner considers altruism and cooperation as inherent features of the biological constitution of human beings. He does not, however, provide a theory, of how biological dispositions influence human behaviour and action. In addition, he refers to the great importance of moral orientation for human behaviour by merely hinting at psychological studies (2000: 22). Therefore, we consider Siebenhuner’s reasoning for his concept of *homo sustinens* to be insufficient. Soderbaum (1999), on the other hand, attempts to found his “ideological orientation” of individuals theoretically. His theoretical perspective conceives of a human being as trying to understand and to interpret his own life and decisions.

There exists a fundamental difference between the approaches by Nyborg and Siebenhuner on the one hand, and by Soderbaum on the other. The two

former authors remains in the framework of the homo oeconomicus concept, in the sense that they assume that human behaviour can be completely described by an external observer. In contrast to that, Soderbaum refers to mental actions like intending, willing and thinking which are not completely observable from the outside. Thus, the approaches of Nyborg/Siebenhuner and Soderbaum differ in the extent to which they acknowledge the fact that real human beings *always* possess such an internal dimension of action and can, hence, never be fully described neglecting this internal dimension⁴.

Homo oeconomicus is a behavioural model, which describes only the human acts of choosing, and deciding. For the following reason, this can be observed from an exclusively external perspective. According to the homo oeconomicus model, behaviour depends on preferences of the individual. A preference is a psychological phenomenon, which is not observable as such. The preferences of an individual, however, are completely revealed by the acts of choosing.

Within the homo oeconomicus model, there is no difference in information between the two statements “Person X has a preference for alternative A” and “Person X chooses alternative A”. Therefore, there exists an exact correspondence between preferences and empirically observed decisions⁵. Hence, employing the homo oeconomicus hypothesis results in the adoption of a purely external perspective of reasoning.

As mentioned above, Nyborg and Siebenhuner employ partially non-egoistic preference orderings. Thus they remain in the logic of the homo oeconomicus model, even if it may be modified. From this, it follows that both authors model and causally explain human behaviour from a purely external perspective. Non-observable ideas, conceptions and intentions of persons are not considered in their analysis. In contrast, Soderbaum’s concept of “ideological orientation” concerns ideas and intentions of individuals. If one wants to investigate this “ideological orientation” of agents systematically, it is necessary to *understand* the action of the agents. For this reason, Soderbaum’s conception of “Political Economic Person” does not focus only on the behaviour, but also on intending, willing and thinking of human beings.

We believe that Soderbaum’s remarks on “ideological orientation” are forward looking for the following two reasons. (i) The interest in justice

and sustainability, which is a prerequisite for an effective action towards these goals, can only be formulated appropriately within a model of human behaviour which describes a human being not exclusively from an external perspective as the homo oeconomicus model does. (ii) Due to the direct duality of preferences and choice within the model of homo oeconomicus, this model requires the existence of clearly determinable and definite alternatives. Such alternatives may be bundles of goods, alternatives in an election, programs of parties or “social states” in a very general sense, as employed in Arrow’s (1963) concept of a welfare function. One can see immediately, however, that such determinable and definite alternatives do not exist with respect to goals like freedom, justice or sustainability. From preferences for these kind of goals do *not* directly follow definite options of action. Indeed, freedom, justice and sustainability are encompassing ideas, which the individual must first examine, interpret and determine in the light of specific circumstances, which then facilitates the formation of concrete goals.

From these considerations it follows that for a discussion of an interest in goals such as justice or sustainability, which is of fundamental significance for Ecological Economics, it is necessary to consider the mental actions of individuals, which are not observable as such. We have developed a concept which is also called homo politicus and which systematically takes account of these mental actions (cf. Faber et al. 1997;⁶ Petersen and Faber 2000a; for relationships of our approach to Political Philosophy see Petersen 1996 and Manstetten 1999).

5. Homo politicus

We define homo politicus as a human being who “tries to consider what is best for society” in the same way as Nyborg (2000: 310). In contrast to Nyborg, however, we conceive the homo politicus as explication of the “citizen” introduced by Mark Sagoff (1988: 8) which is “concerned with the public interest” and “with the good of the community”. “Best for society” and “public interest” refer to a common good called political justice in Political Philosophy, which will henceforth be referred to as the *common good*. It not only encompasses a certain distribution of goods, positions and

chances according to given, generally acceptable principles, but in addition a beneficial ordering of the political community. It is in this way that Aristotle understood justice in his political philosophy: the just is what “produces and preserves happiness and its components for the political society” (Aristotle 1992: 108).

Political justice denotes the ordering of a political community, which meets with general approval, i.e. all individuals have good reason to agree with it and, thus, approval of such an ordering may be expected *ex ante*.

Striving for political justice is the central characteristic of *homo politicus*. In the following we want to derive the relationship between political justice and the normative task of Ecological Economics, as defined above in Section 1, i.e. sustainability. Since justice denotes the generally approved ordering of a political community, it implies that the natural foundations of existence have to be secured in the long-run, i.e. sustainability. Hence, sustainability is implied by political justice. On the other hand, sustainability is only possible if there exists justice (i) among the people presently living on earth and (ii) among present and future generations, i.e. sustainability requires both intra and inter generative justice (Petersen and Faber 2000b: 2). Hence, political justice and sustainability are inseparable. From this follows that political justice must be a key characteristic of the normative task of Ecological Economics.

The action of *homo politicus* is directed towards justice, in particular political justice. Why should a human being behave in this way and act as *homo politicus*? To deduce such a behaviour we do not want to take recourse to the biological nature of human beings, for biological dispositions are always reflected and transformed by human reason and, hence, never directly realised. On the contrary, we believe that the striving for justice is grounded in the reason of the human being. Guided by reason, the individual seeks to justify his own behaviour on the grounds of general principles. Human beings do not care solely about their private interests in respect of their own individual preferences, but they also want to get the approval from their fellow citizens for what they say and for what they do. This does not mean that *homo politicus* maximises consent by any means. *Homo politicus* wants not only to obtain but also to merit the approval of others. Guided by reason, the human being seeks agreement on justice and the common good with his surrounding community and, hence, tries to act

and behave in a way such that he receives approval. To put it differently: human beings consider themselves as beings that do have -legal and moral- obligations and rights. In particular, the homo politicus considers the shaping of his social context as a right and, at the same time, feels an obligation to form this context in a just way.

Homo politicus as sketched above and likewise homo oeconomicus may be seen as an *Idealtypus* in the sense of Max Weber. This implies that in reality, one does not observe human beings that completely correspond to these concepts. One will only find traces of their characteristics in real human beings. We define the homo politicus by three characteristics.

(1) The homo politicus is not satisfied by solely fulfilling the obligations mentioned above, but also wants to be successful in his pursuit of the common good. His orientation towards the common good can be differentiated in three respects (Petersen and Faber 2000a: 13-14). A human being acts as a homo politicus if he (i) adopts the common good as his goal and thus the preservation of the liberal, democratic and social ordering of the state. He must be further able (ii) to make adequate proposals in pursuing this aim and to care that these are carried through. Aristotle (1992: 142 f.) describes this faculty as phronesis, i.e. as moral sense or moral intelligence. Finally, homo politicus needs (iii) courage or bravery (Aristotle 1992: 63 ff; Arendt 1981: 36 f.), or rather the courage to stand up for his beliefs as well as to be willing to take the corresponding risks. IN doing this he attempts to pursue his proposals for a sufficient time until they are ratified by the corresponding legal institutions.⁷

The two following characteristics are implications of the general characteristic:

(2) The actions of homo politicus necessarily refer to public political deliberations and decision making. Either he acts directly in public or he is working in a public institution or political bureaucracy, where he is involved in the process of deliberation and decision making. An example for the latter is the political bureaucrats. The homo politicus wants to convince others of his opinion and to gain their consent in order to acquire political power. It is important to remark that the consent, which he argues for, has no purely instrumental meaning: it is not primarily a mean to pursue his own aims. Rather, since he is interested to gain the justified approval of other political actors, the consent and support from these is an

aim in itself. This relates to another characteristic of the homo politicus. He does not simply pursue his own ideas of justice and common good, but engages in public debate with others who are also interested in these goals and is prepared eventually to adjust his ideas, such that finally a general consent is found. He might even be willing to give up his positions if he realises that others have better proposals.

(3) The homo politicus is therefore characterised by certain abilities or - in tradition of political philosophy - virtues, which are prerequisites to reach his goals. These are a sense of justice and the courage or bravery to stand up for his words and own deeds. Further, the homo politicus needs the ability of judgement to decide what is constitutional and what is just. This means that he has to be able to assess correctly the concrete circumstances of each individual case and, in particular, the perspective of others in order to comprehend their interest and, thus to be able to gain their consent and support. To this end, he has to reshape his own ideas according to general standards. It is for this reason, that, in the words of Hannah Arendt (1985: 91), the activation of judgement “overcomes egoism”.

We now ask: Assuming that every human being is not only homo oeconomicus but also homo politicus, is the concept of the homo politicus appropriate to serve the normative task of Ecological Economics? Is it possible to say that the homo politicus possesses an *effective* interest in sustainable development?

We have ascribed to homo politicus an interest in the common good as conceptualised above. This interest is at the same time an interest in the preservation of a just political community. For this community is established to exist permanently; it forms a world which outlasts the life of an individual. From the interest of the homo politicus in the preservation and duration of his political community, it follows that he naturally must also be interested in the preservation of the natural basis of this community, being a prerequisite of its existence. From these considerations we conclude that it is not necessary for the deduction of homo politicus' interest in a sustainable development to take recourse to biological dispositions of human beings, i.e. in altruistic feelings and inclinations towards others or towards nature, as does Seibenhuner (2000).

6. Empirical evidence for the concept of homo politicus

From what has been said, two questions arise. Whether (1) there exist patterns of action in politics which can be, or even have to be, attributed to the action of the homo politicus, and (2) given that such an action exists, whether it is effective and successful concerning its intended aims. The question of the empirical relevance of homo politicus is not easy to answer, because *every* political action - no matter whether driven by private interests or a real interest in the common good - can be represented publicly in such a way that it pursues only the goals of justice and of the common good. Public Choice Theory (cf. E.g. Mueler 1989) as followed from this observation that there is always hidden and solely private interests behind all publicly proclaimed aims. However, the fact that such egoistic self-interest has to be completely hidden in public also demonstrates to what an extent the ideal of the homo politicus - pursuing solely *public* interests - determines the formation of public opinion. To examine whether real human beings act as homo politicus we propose the investigation of the following three aspects.

- (i) Are justice and the common good determined according to generally accepted and recommendable principles, such as human rights and sustainability?
- (ii) Are the steps taken suitable to achieve the proclaimed aims?
- (iii) Is the observed political action of such a consistency that it is, or at least promises to be, successful?

7. Environmental and governmental administration in Germany

Employing these three questions we have theoretically and empirically examined the environmental policy in Germany (Petersen and Faber 2000a). We found that the ministry officials in the sphere of environmental politics often act as homo politicus. The governmental administration is not only concerned with enforcement, because in general its members are better informed, possess better knowledge of the subjects and have longer time horizons than the politicians. Ministry officials, therefore, often develop their own initiatives because of their superior knowledge, abilities and

qualifications. Modern representatives of governmental administration are no longer state officials who solely obey - correctly or incorrectly - the directives of their minister. Rather, they can be characterised as “political bureaucrats”, who develop their own political orientations and conceptions of justice and the common good, and act according to them. This holds particularly for environmental policy, which is a very complex subject from a factual point of view and, in addition, concerns a multitude of diverging interests. Further, as experience shows, ministry officials control the complex system of decision structures in the German federal system. Hence, government administrators possess considerable political power and therefore are able to influence environmental policy. This power does not consist of the fact that ministry officials have a great scope for action, but that they understand how to use their rather restricted power extremely well.

We found in our study that ministry officials exhibit a marked environmental engagement and high degree of knowledge of the subject, as well as, possessing political competence (Petersen and Faber 2000a: 31-38). The government administrators have pursued long-term environmental goals in the areas of solid waste and sewage under very difficult conditions, which existed because of a great divergence of interests. They succeeded in achieving important steps towards sustainable waste and sewage management (Petersen et al. 2000: 145-148). Specifically, they were successful in avoiding the predicted breakdown of the waste management system (Topfer 1988, cf. Michaelis 1991: 1). Since they were able to assess correctly interests and willingness to cooperate of industry and commerce, they established a legal framework resulting in the development of a waste management system during the last decade. This has been a major change in environmental policy which has even been called revolutionary (SRU 1998: 174).

8. Conditions for the appearance of homo politicus

These findings cannot be generalised: not for governmental administration in total, nor for all ministry officials, nor for all areas of environmental policy. However, they show that certain actors of environmental policy act as homo politicus and that these actions exhibit intended results with

respect to sustainable development. From these findings it is now possible to state favourable circumstances such that individuals actually behave as homo politicus and work for the promotion of sustainable development. These are

- (i) the existence of a functioning public which is able to control the government and which forces all political actors to appear as advocates of justice and public interest and to face public critique (Faber et al. 1997, Petersen and Faber 2000a),
- (ii) the existence of individuals and groups within this public who persistently work towards the aim of public recognition of sustainable development, e.g. environmental non-governmental organisations,
- (iii) the existence of the German Tradition and the ethos of the state official who feel obliged to justice and the public interest,
- (iv) the specific structure of the German federalism which assigns to the governmental administration a key role and confronts it with all relevant interests and actors, and
- (v) the clearly defined and controlled authority within the separation of powers.
- (vi) Whereas condition (i) has a decisive role, conditions (iii) to (v) are of particular importance for the specific case of German governmental administration.

9. Summary and Outlook

In this paper we have argued that the concept of homo politicus is a meaningful and important concept to contribute to achieve the normative task of Ecological Economics. We do not claim that homo politicus covers *all* characteristics which are required by a homo sustinens who is the upholder of sustainable development. However, we believe that the homo politicus is of central importance seen from a political point of view. For an outlook, we note that there may be other aspects of human action which are of fundamental importance with respect to a sustainable development, such as a religiously founded attitude of attentiveness and gratitude (Manstetten and Faber 1999).

Abstract:

Stylianos Drakopoulos: *Homo Oeconomicus and Homo Politicus in Ecological Economics*

The model of homo oeconomicus has been criticised in Ecological Economics. We discuss this critique and alternative approaches which have been developed in the literature. As an alternative to these approaches, which are based on Arrow's concept of the Social Welfare Function, Psychology, biology and general considerations, we proposed a concept of homo politicus which is founded in political philosophy. We show that this concept is suitable for normative purposes of Ecological Economics. At the same time, we demonstrate in a case study that the concept has empirical relevance in explaining real political processes.

NOTES

1. The term “sustainability” is also employed within the framework of neoclassical environmental economics. However, in that framework it is often defined in a much more narrow way than in the framework of ecological economics, e.g. as a non-diminishing consumption stream over time.
2. We note that Soderbaum’s view of homo oeconomicus is a rather narrow one and is not shared by mainstream economics (see e.g. Arrow 1963, Petersen 1996, Manstetten 1999).
3. It is important to note that Soderbaum uses the term “ideology” not in the sense of “political ideologies” but generally as “ideas about means and ends” (163).
4. From a philosophical point of view this problem can be discussed using the concepts of an external perspective of reasoning. The external perspective thereby denotes the common view of an external observed on the observed object. An example is the perspective of the physicist describing the motion of some gas molecules, which he seeks to explain using a physical theory. The internal perspective, however, describes the subjective “view of the world” of a human being. This internal perspective is particularly acknowledged by the so-called “*verstehenden*” (“understanding”) disciplines, the humanities and arts. For the difference between “Explanation and Understanding”, see the seminal monograph by George Henrik von Wright (1971). See also Manstetten (1999: chapter 6) and Faber (1999).
5. This circumstance is the basis of the theory of revealed preferences (Samuelson 1947). This theory is able to derive the preference ordering of a consumer from demand behaviour.
6. For a critical discussion of our approach, see Benhotz (1998).
7. Nyborg’s characteristics of homo politicus covers only points (i) and (iii), while focuses on the ability of a political actor to achieve his political goals, is not addressed by her concept of homo politicus.

REFERENCES

- Arendt, H., (1981): *Vita Activa oder Vom tatigen Leben*. Piper Verlag, Munchen.
- Arendt, H., (1985): *Das Urteilen*. Piper Verlag, Munchen.
- Aristotle, (1992): *The Nichomachean Ethics*. Oxford University Press, Oxford and New York.
- Arrow, K.J., (1963): *Social choice and individual values*. Second Edition. Yale University Press, New Haven and London.
- Bernholz, P., (1986): *Growth of Government, Economic Growth and Individual Freedom*. *Zeitschrift fur die gesamte Staatswissenschaft*, Vol. 142, 661-683.
- Bernholz, P., (1998): *Homo Oeconomicus and Homo Politicus: A Comment*. *Kyklos* 51, 409-415.
- Buchanan, J.M., Tullock, G., (1962): *The Calculus of Consent*. Logical Foundations of Constitutional Democracy. Ann Arbor.
- Constanza, R. (ed.), (1991): *Ecological Economics. The Science and management of Sustainability*. Columbia University Press, New York, Oxford.
- Debreu, G., (1959): *Theory of Value*, Wiley & Sons, New York.
- Faber, M., (1999): *Was ist Wirtschaft? Was ist die Wissenschaft von der Wirtschaft?*, *Dialektik* 1999/3, 13-41.
- Faber, M., Manstetten, R., Petersen, T., (1997): *Homo politicus and homo oeconomicus*. *Political Economy. Constitutional Interest and Ecological Interest*. *Kyklos* 50, 457-483.
- Gray, U., (1987): *The Economic Approach to Human Behavior: Its Prospects and Limitations*, in: Radnitzky, G., Bernholz, P. (Eds), 1987. *Economic Imperialism. The Economic Method Applied Outside the Field of Economics*. New York, 33-49.
- Green, D.P., Shapiro, I., (1999): *Rational Choice. Eine Kritik am Beispiel von Anwendungen in der Politischen Wissenschaft*. Oldenbourg, Munchen.

- Kiohos, A., Kyritsis, C., (2001): "A least risk portfolio of shares of the index FTSE/XAA 20 for the years 1997-1998" Archives of Economic History, Vol XII, No 1-2 Jan.-Dec.
- Kliemt, H., (1984): Nicht-explanative Funktionen eines "Homo oeconomicus" und Beschränkungen seiner explanativen Rolle. HOMO OECONOMICUS II, 7-49.
- Manstetten, R., (1999): Das Menschenbild der Ökonomie. Eine Grundlagenreflexion des *Homo oeconomicus* im Horizont der Philosophie von Adam Smith. Alber, Freiburg.
- Manstetten, R., Faber, M., (1999): Umweltökonomie, Nachhaltigkeitsoökonomie und Ökologische Ökonomie. Drei Perspektiven auf Mensch und Natur. Jahrbuch Ökologische Ökonomie, 55-97.
- Michaelis, P., (1991): Theorie und Politik der Abfallwirtschaft. Eine ökonomische Analyse (Studies in Contemporary Economics). Springer, Berlin, Heidelberg et. Al.
- Mueller, D.C., (1989): Public Choice II. A revised edition of Public Choice. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Nyborg, K., (2000): Homo Economicus and Homo Politicus: interpretation and aggregation of environmental values. Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 42, 305-322.
- Petersen, T., (1996): Individuelle Freiheit und allgemeiner Wille. James Buchanans politische Ökonomie und die politische Philosophie, Mohr, Tübingen.
- Petersen, T., Faber, M., (2000a): Bedingungen erfolgreicher Umweltpolitik im deutschen Federalismus Zeitschrift für Politikwissenschaft (ZPol) 1/00, 5-41.
- Petersen, T., Faber, M., (2000b): Der Wille zur Nachhaltigkeit. Ist wo ein Wille ist auch ein Weg? Discussion Paper Series No. 316. Department of Economics, Universität Heidelberg (in Birrenbacher and Brudermüller (eds) Zukunftsverantwortung und Generationensolidarität. Königshausen und Neumann, Würzburg.
- Petersen, T., Faber, M., Schiller, J., (2000): Umweltpolitik in einer evolutionären Wirtschaft und die Bedeutung des Menschenbildes. Kilian Bizer, Bodo Linscheidt, Achim Truger (eds), Staatshandeln im Umweltschutz. Perspektiven einer insti-

- tutionellen Umweltökonomik. Duncker & Humblodt, Berlin, 135-150.
- Sagoff, M., (1988): *The Economy of the Earth Philosophy, Law, and the Environment*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Samuelson, P., (1947): *Foundations of Economic Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Siebenhuner, B., (2000): *Homo sustinens* - towards a new conception of humans for the science of sustainability. *Ecological Economics* 32, 15-25.
- Soderbaum, P., (1999): Values, ideology and politics in ecological economics. *Ecological Economics* 28 ,161-170.
- SRU, (1998): *Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen: Umweltgutachten 1998. Umweltschutz: Erreichtes sichern - neue Wege gehen*, Stuttgart.
- Topfer, K., (1998): *Entsorgungsmanagement von morgen, Energie-wirtschaftliche Tagesfragen* 9/88, 658-660.
- Von Wright, G.H., (1971): *Explanation and Understanding*. Cornell University Press: Ithaca, New York.

**ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΜΕΝΑ ΟΡΓΑΝΑ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ:
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΓΑΛΛΙΑΣ-ΕΛΛΑΔΑΣ**

ΣΤΕΛΙΟΣ ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ

Επίκουρος Καθηγητής
Τ.Ε.Ι Λαμίας

ΜΑΡΙΟΣ ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ

Επίκουρος Καθηγητής
Τ.Ε.Ι. Κρήτης

1. Εισαγωγή

Στα ανεπτυγμένα κράτη του κόσμου υπάρχουν και λειτουργούν θεσμοθετημένα διοικητικό-οικονομικά όργανα του τουρισμού, ως απόρροια της αναγκαιότητας για μια καλύτερη οργάνωση και διοίκηση των τουριστικών πόρων σε αποκεντρωμένο επίπεδο, της εφαρμογής μοντέλων σχεδιασμένης τουριστικής ανάπτυξης, της μεγαλύτερης ικανοποίησης των διαμορφούμενων νέων αναγκών των τουριστών-καταναλωτών, της αντιμετώπισης του έντονου εσωτερικού και διεθνούς ανταγωνισμού, κτλ.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται το πλαίσιο σύστασης, οργάνωσης και λειτουργίας των θεσμοθετημένων οργάνων τουρισμού, η διεξοδική ανάλυση της διοικητικό-οικονομικής διάρθρωσης του τουριστικού τομέα στην Γαλλία, η οποία έχει επιλεγεί επειδή αποτελεί το σημαντικότερο τουριστικό κέντρο παγκοσμίως, στη συνέχεια πραγματοποιείται μια διεξοδική ανάλυση των θεσμοθετημένων οργάνων τουριστικής διοίκησης και πολιτικής της Ελλάδος σε κεντρικό και αποκεντρωμένο επίπεδο και τέλος επιχειρείται η συγκριτική παρουσίαση των αρμοδιοτήτων, των λειτουργιών και των τύπων οργάνωσης των διοικητικό-οικονομικών δομών του τουρισμού στις δύο χώρες.

2. Πλαίσιο σύστασης, οργάνωσης και λειτουργίας των θεσμοθετημένων οργάνων τουρισμού

Ο διεθνής τουρισμός στα πλαίσια του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας διαθέτει ένα σύνολο δομών που απορρέουν από καθοριστικούς παράγοντες, όπως η κατανομή των πλουτοπαραγωγικών πόρων και οι σχέσεις Βορρά-Νότου/Κέντρου-Περιφέρειας. Σε αυτά τα πλαίσια, οποιαδήποτε θεώρηση τουριστικής ανάπτυξης συγκεκριμενοποιείται (G.Cazes, 1989, σσ.22-42, Σ.Βαρβαρέσος 2000(α), σσ. 67-69).

Τη δεκαετία του '70 η ελλιπής γνώση της συνθετότητας του τουρισμού δημιούργησε, κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, το ρεύμα των «θετικιστών» της τουριστικής ανάπτυξης, όπου υπήρξε ταύτιση μεταξύ οικονομικής και τουριστικής ανάπτυξης. (Explore, 1982, σελ. 8, Σ.Βαρβαρέσος 2000(α), σσ.193-198). Η συνεχώς αυξανόμενη οικονομική σπουδαιότητα του διεθνούς τουρισμού για τις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες –χώρες προέλευσης και υποδοχής των τουριστών– τον κατέστησε αναπόσπαστο τμήμα της διεθνούς εξειδίκευσης, κατά τον ίδιο τρόπο με το διεθνές εμπόριο, τις άδηλες συναλλαγές και τις κινήσεις κεφαλαίων. Υπό το πρίσμα των συγκεκριμένων συνθηκών η ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων παρουσιάζει μεγάλη σπουδαιότητα, γιατί από τη βαρύτητα και το ρόλο τους στο διεθνή τουρισμό εξαρτάται, η χάραξη των κατευθύνσεων της υιοθετούμενης τουριστικής πολιτικής. Παράλληλα όμως, με τη μεγέθυνση του τουριστικού φαινομένου παρατηρείται μια σειρά αρνητικών επιπτώσεων, όπως συναλλαγματικές διαρροές στο εξωτερικό, εξάρτηση από τους tour operators, πληθωριστικές τάσεις, αλλοιώσεις του φυσικού, δομημένου και κοινωνικού περιβάλλοντος, κ.ά. (Σ. Βαρβαρέσος, 2000(β), σσ. 181-258).

Αυτή η κατ' εξοχήν γενικευμένη πραγματικότητα ισχύει στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου ένα καταναλωτικό τουριστικό πρότυπο δυτικού τύπου επιβάλλεται συχνά βιαίως, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας μη σχεδιασμένης ανάπτυξης και τη διατάραξη της οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής ισορροπίας των περιοχών υποδοχής των τουριστών. (Ε. Μπριασούλη, 2000, σσ. 123-148, Π. Τσάρτας, 2000, σσ. 189-211, Ν. Ηγουμενάκης, 1990, σσ. 25-53)

Η προσέγγιση της τουριστικής πολιτικής συνίσταται σε τρία επίπεδα ανάλυσης (Π. Κομίλης και Ν.Βαγιωνής, 1999, σσ. 147-168):.

- Επακριβής και σε βάθος γνώση των μηχανισμών του τουρισμού.
- Οικονομική ανάλυση των μηχανισμών του τουριστικού τομέα.
- Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης στα κέντρα αποφάσεων.

Τα παραπάνω στάδια οδηγούν σε ένα τέταρτο, εκείνο του προσδιορισμού του επιπέδου παρέμβασης των κρατικών φορέων. Η τουριστική πολιτική απορρέει από ένα σύνολο δράσεων ενεργοποιημένων σε όλα τα επίπεδα. Το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης και διοικητικής αποκέντρωσης επιτρέπει στις βιομηχανικές χώρες την εφαρμογή πολιτικών, καλύτερα προσαρμοσμένων στις ανάγκες των κατοίκων και των τουριστών. Στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι ίδιοι παράγοντες και ο ανεπαρκής βαθμός παρέμβασης του κράτους προδιαγράφουν το μοντέλο της τουριστικής ανάπτυξης και τη σχέση κόστους / οφέλους. (F. Vellas, 1985, σσ. 151-212).

Κατ' αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται μια σειρά απόψεων περί τουριστικής ανάπτυξης στενά σχετιζομένων με το βαθμό οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, όπου η επιλογή στρατηγικών ενσωματώνεται στη σφαιρικότερη αντίληψη περί ανάπτυξης. Τα θεσμοθετημένα όργανα, τα οποία υλοποιούν τις δράσεις των κρατικών φορέων αποτελούν ταυτόχρονα τον κεντρικό άξονα και την απόρροια της αναπτυξιακής διαδικασίας. Αυτά θεσμοθετούνται, οργανώνονται και προσαρμόζονται στις επιτελούμενες μεταβολές του τουριστικού τομέα κατά διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με το βαθμό οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. (C. Owen, 1992, σσ. 358-362).

Η Ελλάδα είναι μια χώρα με συγκεκριμένη θέση στα πλαίσια του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας, παρουσιάζει μια τουριστική ανάπτυξη, κατ' εξοχήν απόρροια της οικονομικής της ανάπτυξης. (Σ. Βαμβαρέσος, 2000(β), σελ. 181). Η τουριστική ανάπτυξη της χώρας μας και η φάση της ωριμότητας-παρακμής στην οποία βρίσκεται ο τουρισμός στο κύκλο ζωής του τουριστικού προϊόντος, σκιαγραφούνται σε μεγάλο βαθμό από την εφαρμοζόμενη τουριστική πολιτική και την ύπαρξη ή μη, τη σύνθεση και τη λειτουργία των θεσμοθετημένων τουριστικών οργάνων. Η Γαλλία, κατ' εξοχήν χώρα υποδοχής τουριστών, πρώτη σε αφίξεις (WTO, 1999), πλαισιώνεται από ένα σύνολο οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δομών τουριστικού προσανατολισμού. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή τους και τη χρησιμότητά τους κατέχει η δημιουργία των θεσμοθετημένων τουριστικών οργάνων.

Μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ Γαλλίας και Ελλάδος, σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία των θεσμοθετημένων οργάνων τουρισμού σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, διαμορφώνει μια σειρά ισχυρών και αδύνατων κατά περίπτωση σημείων, συναφών με την ίδια την οντότητα της αναπτυξιακής διαδικασίας. (WTO, 1979, F. Vellas, 1985, σσ. 151-182).

3. Η περίπτωση της Γαλλίας

3.1. Η Κεντρική Διοίκηση του τουρισμού

Το γαλλικό κράτος προκειμένου να απαντήσει στη γενική διαπίστωση ότι ο τουρισμός αντιπροσωπεύει έναν αξιόλογο οικονομικό τομέα, θέλησε αφενός μεν να δημιουργήσει δομές προσαρμοσμένες στις σύγχρονες απαιτήσεις, αφετέρου δε να ενισχύσει τις ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες. Η δημιουργία ενός Υπουργείου Τουρισμού, επιφορτισμένου με την επίλυση μιας πληθώρας προβλημάτων που δημιουργεί η λειτουργία και η ανάπτυξη του τουρισμού, αποτέλεσε ένδειξη του ενδιαφέροντος του κράτους για τον τομέα. (C. Buraux, et E. Buraux, 1990).

Ωστόσο, αποδεικνύεται δύσκολη η άσκηση μιας σφαιρικής τουριστικής πολιτικής λόγω της αστάθειας των «διοικητικών δομών» και του «κατακερματισμού των αρμοδιοτήτων» (δώδεκα υπουργεία παρεμβαίνουν στη λειτουργία του τομέα).

3.1.1. Το Υπουργείο Τουρισμού

Η δημιουργία ενός ανεξάρτητου Υπουργείου Τουρισμού χρονολογείται από το 1988. Εκπροσωπούμενο στο Υπουργείο Βιομηχανίας και Χωροταξίας διασφαλίζει:

- την εποπτεία του Εθνικού Γραφείου, αρμόδιου για την διαχείριση των «Επιταγών-Ταξίδια».
- τις αρμοδιότητες έναντι του «Οίκου της Γαλλίας» (Maison de la France).
- την προεδρεία του Εθνικού Συμβουλίου Τουρισμού.

Για την άσκηση των λειτουργιών του, διαθέτει μια Υπηρεσία Επικοινωνίας/Τύπου στη Διεύθυνση της Τουριστικής Βιομηχανίας (Direction

des Industries Touristiques – D.I.T), τη Γενική Επιθεώρηση του Τουρισμού και την Επιτροπή Προϊόντων και Επενδύσεων. Οι Περιφερειακές και Νομαρχιακές Διευθύνσεις της Γεωργίας και των Δασών, καθώς και οι αντίστοιχες των Εξοπλισμών, διατίθενται, σύμφωνα με τις ανάγκες, στο Υπουργείο Τουρισμού, καθώς και ένας Αντινομάρχης ανά νομό.

Το Υπουργείο Τουρισμού έχει ως αποστολή «να προωθήσει και οριοθετήσει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στην ανάπτυξη και χωροθέτηση του τουρισμού» στη Γαλλία. Συντονίζει δε, προς τούτο όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απορρέουν από αρμοδιότητες άλλων υπουργείων. Ο ρόλος του στο συντονισμό της τουριστικής δραστηριότητας θεωρείται σημαντικότερος, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των οργανισμών στους οποίους υποχρεούται να παρέμβει, τόσο σε κεντρικό όσο και τοπικό επίπεδο. Οι μεγάλοι άξονες και κύριες λειτουργίες της τουριστικής πολιτικής είναι δύο: Προβολή και έρευνα των αγορών και Υποδοχή των τουριστών.

Παρ' όλη τη σπουδαιότητα του τουρισμού στη Γαλλία και την περίοπτη θέση του στον παγκόσμιο τουρισμό, ο προϋπολογισμός για τον τουρισμό δεν ξεπερνούσε τα 300 εκατομμύρια γαλλικά φράγκα μέχρι το 1988. Η δημιουργία ενός Υπουργείου είχε ως αποτέλεσμα μια αύξηση της τάξης του 15% για το 1989, ενώ στον κρατικό προϋπολογισμό αντιπροσώπευε ένα ποσοστό μικρότερο του 0,03%. Ο κατακερματισμός αρμοδιοτήτων δικαιολογεί όμως πρόσθετες χρηματοδοτήσεις του τουριστικού τομέα. Άλλα υπουργεία που συμβάλλουν στη χρηματοδότηση του τουριστικού τομέα είναι το Υπουργείο Εσωτερικών το Υπουργείο Κοινωνικών Υπηρεσιών, το Υπουργείο Γεωργίας, Μεταφορών, κ.ά. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραλείψουμε τις επιχορηγήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα ποσά που διοχετεύονται από τους τοπικούς φορείς. (L.J. Lickorish, 1991, σσ. 178-184).

3.1.2. Υπηρεσίες προσαρτημένες στο Υπουργείο Τουρισμού

Η οικονομική σπουδαιότητα και η προσαρμογή του τουρισμού σε μια νέα φιλοσοφία (αποδοτικότητα, ανταγωνισμός, παγκοσμιοποίηση), υποχρέωσαν το κράτος να ενισχύσει τις τουριστικές υπηρεσίες, οι οποίες αναδιοργανώθηκαν από το 1989 κατά τον ακόλουθο τρόπο (H. Durand, P. Gouirand, J. Spindler, 1994, σσ. 13-49):

Πίνακας 1: Υπηρεσίες προσαρτημένες στο Υπουργείο Τουρισμού

| Υπηρεσίες | Αρμοδιότητες | Τμήματα/Τομείς δραστηριότητας |
|--|--|---|
| 1. Διεύθυνση της Τουριστικής Βιομηχανίας (D.I.T. – Direction des Industries Touristiques) | Υλοποίηση της τουριστικής πολιτικής. Κύριος άξονας είναι η αντιμετώπιση κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο του ευρωπαϊκού και διεθνή ανταγωνισμού. | <ul style="list-style-type: none"> • Γενική διοίκηση • Τουριστικά επαγγέλματα, μεταφορές και κοινωνική πολιτική • Έρευνας και στατιστική • Διεθνείς σχέσεις (και τουριστική ανάπτυξη των DOM/TOM¹) |
| 2. Επιτροπή Επενδύσεων και Τουριστικών Προϊόντων (D.I.P. – Délégation aux Investissements et aux Produits) | Προώθηση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός τουριστικών καταλυμάτων και προϊόντων, σύμφωνα με τις σύγχρονες ανακατατάξεις των τουριστικών αγορών. | <ul style="list-style-type: none"> • Τμήμα επενδύσεων • Υπηρεσία Μελετών και Τουριστικής Χωροθέτησης των Ορεινών Όγκων • Συμβουλευτικό νομικό, τεχνικό και χρηματοδοτικό τμήμα. • Διεύθυνση σχεδιασμού για παροχή υποστήριξης σε Ο.Τ.Α., δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. |
| 3. Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού (C.N.T. – Conseil National du Tourisme) | Συμβουλευτικός ρόλος σε τουριστικά ζητήματα γενικής φύσης και μελέτες. Συμβουλευτικό χαρακτήρα, στη σύνταξη του τουριστικού σχεδιασμού. | <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομικά • Κοινωνικά • Τουριστικής χωροθέτησης • Περιφερειακών Επιτροπών Τουρισμού |
| 4. Γενική Επιθεώρηση | Έλεγχος των δημοσίων οργανισμών που ασκούν τουριστική λειτουργία και διασφάλιση της γενικής γραμματείας του C.N.T. | |

3.1.3. Ο Οίκος της Γαλλίας (Maison de la France)

Ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων που αφορούσαν στην τουριστική προβολή της Γαλλίας, οδήγησε το 1987 στη δημιουργία ενός οργανισμού που όφειλε να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα του συνόλου των δραστηριοτήτων προβολής. Ο Οίκος της Γαλλίας απορρέει από μια πραγματική συμμετοχή και ουσιαστική συνεργασία μεταξύ κράτους, τοπικών φορέων, επαγγελματιών του τουρισμού, τουριστικών οργανώσεων και ομοσπονδιών. Ο ρόλος του συνίσταται στην εφαρμογή μιας τουριστικής οργάνωσης, καθώς στην παροχή των κατάλληλων μέσων που θα επιτρέψουν στους τουριστικούς παραγωγούς να ενεργούν πιο αποτελεσματικά στις τουριστικές αγορές. Αυτό συνεπάγεται τη διαμόρφωση και παραγωγή εξειδικευμένων και ποιοτικών τουριστικών προϊόντων άμεσα συνδεδεμένων και ιεραρχικά προσδιορισμένων από την στρατηγική τοποθέτηση στις διάφορες τουριστικές αγορές. (C. Owen, 1992, σσ. 361-362 και C. Blanckaert, 1988, σσ. 305-333)

Ως προς τη διάρθρωση του, ο Οίκος της Γαλλίας περιλαμβάνει:

- Ένα πρόεδρο, ένα γενικό διευθυντή και τρεις διευθυντές που προΐστανται των τμημάτων marketing, πληροφόρησης και προβολής-διαφήμισης.
- Ένα διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από εκπροσώπους του κράτους, των τοπικών συνδέσμων και των επαγγελματιών.
- Μια γενική συνέλευση των μελών/παραγωγών που καθορίζουν την πολιτική.

Αρμοδιότητες: Βασικός σκοπός του Οίκου της Γαλλίας είναι η επιτυχής προώθηση του γαλλικού τουρισμού. Προσανατολίζεται στην υλοποίηση των παρακάτω στόχων: Προβολή και προώθηση της Γαλλίας, Τουριστική πληροφόρηση (έντυπα), Έρευνα αγοράς και marketing, Παροχή υποστήριξης στους επαγγελματίες.

Πολιτικές: Η δημιουργία καταλλήλων συνθηκών, οι οποίες αποσκοπούν στην ενίσχυση των γαλλικών τουριστικών προϊόντων έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού, αποτελεί τη βασική επιδίωξη του Οίκου της Γαλλίας. Ουσιαστικά, η εκπλήρωση των στόχων του αποτελεί απόρροια δύο πολιτικών / λειτουργιών:

- Μια πολιτική «γενικού ενδιαφέροντος» απευθυνόμενη σε όλους: αφορά στη διαμόρφωση μιας υπηρεσίας δημοσίου χαρακτήρα, η οποία

απευθύνεται στο σύνολο των τουριστικών παραγωγών, συνδρομητών και μη. Ο Οίκος της Γαλλίας ενημερώνει για το σύνολο της τουριστικής προσφοράς.

- Μια πολιτική απευθυνόμενη μόνο στους συνδρομητές: σχετικά με τη διαμόρφωση της δεύτερης πολιτικής, κύρια διαπίστωση αποτελεί το γεγονός ότι μόνο η ποιότητα / ξεχωριστή θέση του συνδρομητή στην αγορά επιτρέπει την επωφελή χρήση διακεκριμένων υπηρεσιών (π.χ. μελέτες, συμμετοχή σε συλλογικές ενέργειες προβολής, κ.ά.).

Τέλος, ως προς τη χρηματοδότηση, το κράτος συνεισφέρει σημαντικά ποσά στη λειτουργία του Οίκου της Γαλλίας και την προβολή και προώθηση των γαλλικών τουριστικών προϊόντων. Ωστόσο, ο ιδιωτικός τομέας έχει μεγαλύτερη συμμετοχή.

3.1.4. Εθνικό Γραφείο για τις «Επιταγές-Ταξίδια» (Agence Nationale pour les Cheques Vacances – A.N.C.V.)

Αποτελεί κρατικό ίδρυμα εμπορικού και βιομηχανικού χαρακτήρα και ιδρύθηκε το 1982. Διαθέτει οικονομική αυτονομία βρίσκεται υπό την διπλή εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών και του επιφορτισμένου με τον τουρισμό υπουργείου. Ο ρόλος του επικεντρώνεται στη δημιουργία της «επιταγής-ταξίδια», η οποία επιτρέπει στους χρήστες της την απόκτηση φθηνών διακοπών μέσα από μια δυνατότητα πολλαπλών επιλογών². Δικαίωμα πρόσβασης έχουν όλοι οι υπάλληλοι του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι πληρώνουν φόρο εισοδήματος μικρότερο των 9.550 γαλλικών φράγκων. Χρησιμοποιούνται στην Γαλλία προς διευκόλυνση και μεγέθυνση των ταξιδιωτικών μετακινήσεων και δαπανών. Πολλές επιχειρήσεις (καταλύματα, εστιατόρια, μεταφορές, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες) κάνουν αποδεκτές τις «επιταγές-ταξίδια», προσφέροντας σημαντικές εκπτώσεις και κίνητρα.

3.1.5. Τα άλλα Υπουργεία

Ο τουρισμός ως πολυσύνθετη και ετερογενής κοινωνικό-οικονομική δραστηριότητα, μπορεί να ανήκει στην εποπτεία μόνο ενός Υπουργείου, αλλά ουσιαστικά εμπλέκεται και στις αρμοδιότητες ενός σημαντικού αριθμού Υπουργείων: Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείου Πολιτισμού, Υπουργείο Εργασίας, Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Αθλητισμού και Νεότητας, Υπουργείο Ναυτιλίας, κτλ. (D. Pearce, 1992, σελ. 14)

3.2. Η Περιφερειακή Οργάνωση του τουρισμού

Τα διοικητικά όργανα, όπως οι νομαρχίες, τα περιφερειακά συμβούλια και τα γενικά συμβούλια διαδραματίζουν όλο και σημαντικότερο ρόλο στον τουρισμό. Αν το κράτος οφείλει να εξασφαλίσει την προβολή και να καθορίσει τους κύριους άξονες τουριστικής πολιτικής, η τουριστική ανάπτυξη λαμβάνει συγκεκριμένη υπόσταση, χάρη στις προσπάθειες των τοπικών φορέων, οι οποίοι έχουν αυξημένες αρμοδιότητες, λόγω αποκέντρωσης (Σ. Βαρθαρέσος, 1999, B. Bramwell, 1990, σσ. 176-177). Ωστόσο, η τουριστική ανάπτυξη, επενεργώντας πολλές φορές μη σχεδιασμένα, δημιούργησε πολυάριθμες δομές και σύνθετες οργανώσεις. (WTO, 1975). Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους οργανώσεων:

- Τις εξωτερικές υπηρεσίες του Υπ. Τουρισμού που είναι επιφορτισμένες να εφαρμόζουν την καθορισμένη από τα κεντρικά όργανα πολιτική.
- Τους τοπικούς φορείς, οι οποίοι ενδιαφερόμενοι για την ανάπτυξη του τουρισμού, δημιούργησαν όργανα ικανά να ασκούν αποστολή δημόσιων υπηρεσιών.
- Τους άλλους οργανισμούς που προέρχονται από την ιδιωτική πρωτοβουλία.

3.2.1. Οργάνωση σε περιφερειακό επίπεδο

Η αποκέντρωση επέτρεψε στις περιφέρειες να ασκήσουν το μέγιστο των δραστηριοτήτων τους, διευκολύνοντας από το 1985 την περιφερικοποίηση των «τουριστικών λογαριασμών» (εθνικολογιστικό σύστημα

μέτρησης της συνεισφοράς του τουρισμού), με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη συγκεκριμενοποίηση της τουριστικής δραστηριότητας. Σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο επιδιώκεται να αναπτυχθούν οι νέες σχέσεις κράτους-περιφέρειας. (J.-L. Michaud, 1992, σσ. 63-89). Οι δομές σε περιφερειακό επίπεδο παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 2: Τουριστικές δομές σε περιφερειακό επίπεδο

| Δομές | Τομείς Δραστηριότητας | Προϋπολογισμός |
|--|---|--|
| 1. Οι Περιφερειακές Επιτροπές Τουρισμού (C.R.T. – Comités Régionaux du Tourisme) | Συντονισμός της τουριστικής δραστηριότητας σε περιφερειακό επίπεδο. Επεξεργασία των περιφερειακών τουριστικών προγραμμάτων. Προβολή στο εσωτερικό και το εξωτερικό. | Επωφελούνται μιας κρατικής επιχορήγησης (συνήθως 10%), των επιχορηγήσεων των τοπικών φορέων και κυρίως του Περιφερειακού Συμβουλίου. |
| 2. Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Τουρισμού (D.R.T. – Directions Régionales du Tourisme) | Αποτελούν τις εξωτερικές υπηρεσίες της διεύθυνσης της τουριστικής βιομηχανίας. Εκτελούν τις αποφάσεις της. | Χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό. |
| 3. Οι περιφερειακοί οίκοι στο Παρίσι | Προβολή, υποδοχή και τουριστική πληροφόρηση. | Επιχορηγήσεις από τα Περιφερειακά Συμβούλια και τα Γενικά Συμβούλια. |

3.2.2. Οργάνωση σε νομαρχιακό επίπεδο

Σε νομαρχιακό επίπεδο η οργάνωση διαθέτει τις δομές που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: Τουριστικές δομές σε νομαρχιακό επίπεδο

| Δομές | Σύνθεση | Αρμοδιότητες |
|---|--|--|
| 1. Τα Νομαρχιακά Συμβούλια Τουριστικής Δράσης (C.D.A.T.) | Περιλαμβάνει τα μόνιμα και τα παρακαθήμενα μέλη, μόνο για υποθέσεις που τα ενδιαφέρουν (π.χ. ξενοδόχοι, διαχειριστές παραθεριστικών χωριών, κτλ.) | Συμβουλευτικός ρόλος: Εκφέρει τη γνώμη του για τον τρόπο λειτουργίας των συνδικάτων πρωτοβουλίας, τη χορήγηση άδειας τοπικού ξεναγού-μεταφραστή, κ.ά.. |
| 2. Οι Νομαρχιακές Επιτροπές Τουρισμού (C.D.T. – Comités Départementaux du Tourisme) | Αντιπροσωπεύεται το Γενικό Συμβούλιο και συμμετέχουν όλα τα άτομα που ενδιαφέρονται για την τουριστική ανάπτυξη στο νομό (εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, γραφεία τουρισμού, τουριστικές οργανώσεις). | Ως ιδιωτικός οργανισμός με αποστολή δημόσιας υπηρεσίας είναι επιφορτισμένος με την επεξεργασία και την υλοποίηση της τουριστικής πολιτικής σε επίπεδο νομού. |
| 3. Οι Υπηρεσίες Κρατήσεων, Αναψυχής και Υποδοχής (S.R.L.A. ή S.L.A.) | Δημιουργούνται μετά από γνωμοδότηση του Γενικού Συμβουλίου και της C.D.T. Είναι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. | Διασφάλιση των κρατήσεων και της πώλησης των παρεχόμενων υπηρεσιών στην υπαίθρια ζώνη. Ρόλος μεσολαβητή μεταξύ επαγγελματιών και πελατών-τουριστών. |

3.2.3. Οργάνωση σε επίπεδο Κοινότητας

Τέλος, η οργάνωση σε επίπεδο κοινότητας εμφανίζεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 4: Τουριστική οργάνωση σε κοινοτικό επίπεδο

| Δομές | Σύνθεση | Αρμοδιότητες |
|--|--|---|
| 1. Τα Γραφεία Τουρισμού και τα Συνδικάτα Πρωτοβουλίας (O.T.S.I. – Offices du Tourisme et Syndicats d'Initiative) | Μη κερδοσκοπικές οργανώσεις που δημιουργήθηκαν με την πρωτοβουλία των εμπόρων και βιοτεχνών. | <ul style="list-style-type: none"> • Πληροφόρηση και υποδοχή. • Παραγωγή και πώληση τουριστικών προϊόντων. • Παροχή συμβουλών. |
| 2. Τα Δημοτικά Γραφεία Τουρισμού (O.M.T. – Offices Municipaux du Tourisme) | Δημόσια Ιδρύματα Βιομηχανικού και Εμπορικού Χαρακτήρα (E.P.I.C.) και αριθμούν γύρω στα σαράντα | <ul style="list-style-type: none"> • Πληροφόρηση και υποδοχή των τουριστών. • Συντονισμός των εμπλεκόμενων οργανισμών. • Εκμετάλλευση των τουριστικών και αθλητικών εγκαταστάσεων. |

4. Η περίπτωση της ΕΛΛΑΔΑΣ**4.1. Η Κεντρική Διοίκηση του τουρισμού**

Η κεντρική διοίκηση του τουρισμού στην Ελλάδα ασκείται από δύο φορείς:

- Το Υπουργείο Ανάπτυξης και πιο συγκεκριμένα την Γενική Γραμματεία Τουρισμού
- Τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.)

Κύριος σκοπός του Υπουργείου Ανάπτυξης είναι ο σχεδιασμός και η άσκηση της τουριστικής πολιτικής της χώρας. Οι κύριες λειτουργίες που καλείται να ασκήσει συνίστανται στην εποπτεία, το συντονισμό και την υποστήριξη των ακόλουθων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)

- Ε.Ο.Τ.
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.)
- Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών (Σ.Τ.Ε.).

Η ουσιαστική ενεργοποίηση του Υπουργείου Ανάπτυξης στον τομέα του Τουρισμού συμπίπτει με την μεταφορά αρμοδιοτήτων του Ε.Ο.Τ. στην Γενική Γραμματεία Τουρισμού.

4.1.1. Η Γενική Γραμματεία Τουρισμού

Σύμφωνα με το Π.Δ. 313/2001 (Φ.Ε.Κ. 211/Α) μεταβιβάζεται στη Γενική Γραμματεία Τουρισμού σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων του Ε.Ο.Τ., στα πλαίσια αναδιάρθρωσης των υφισταμένων δομών και όχι επαναπροσδιορισμού / επαναπροσανατολισμού της εφαρμοζόμενης τουριστικής πολιτικής. Ως εκ τούτου, η Γενική Διεύθυνση Τουριστικής Πολιτικής διαρθρώνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

Πίνακας 5: Διάρθρωση της Γενικής Διεύθυνσης Τουριστικής Πολιτικής

| Διευθύνσεις | Τμήματα |
|--|--|
| Διεύθυνση Τουριστικής Πολιτικής και Συντονισμού | - Τουριστικής Πολιτικής. - Νομοθετικών Ρυθμίσεων και Μέτρων. - Εποπτείας Ν.Π.Δ.Δ. και Α.Ε. - Τμήμα Διεθνών Σχέσεων. |
| Διεύθυνση Περιφερειακής Πολιτικής | - Τουριστικών καταλυμάτων. - Τουριστικών Επαγγελματιών και Μεταφορών. - Επιθεώρησης Τουρισμού. |
| Διεύθυνση Τουριστικών Λιμένων | - Χωροθέτησης Τουριστικών Λιμένων. - Συμβάσεων και Ελέγχου. |
| Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού | - Οργάνωσης Προσωπικού. - Οικονομικού. - Γραμματείας και Διεκπεραίωσης. - Διοικητικής Μέριμνας. |
| Γραφείο Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (εντάσσεται και η Διεύθυνση Καζίνο) | - Αδειών και Συμβάσεων Καζίνων. - Εποπτείας και Λειτουργίας Καζίνων. |

4.1.2. Ο Ε.Ο.Τ.

Ο Ε.Ο.Τ. λειτουργεί με τη σημερινή του μορφή ως Ν.Π.Δ.Δ. από το 1950 (Ν.1565) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης. Κύριος σκοπός του είναι η οργάνωση, η ανάπτυξη και η προώθηση του τουρισμού της χώρας, αξιοποιώντας όλες τις μεταβλητές της πρωτογενούς και δευτερογενούς τουριστικής προσφοράς. (Σ. Βαρβαρέσος, 1999, σσ. 161-163, Μ. Σωτηριάδης, 1994, σσ. 41-43)

Οι αρμοδιότητες του Ε.Ο.Τ. επικεντρώνονται στα ακόλουθα θέματα:

- α) Υποβολή προτάσεων στην Κυβέρνηση για την τουριστική πολιτική.
- β) Υλοποίηση της υιοθετούμενης τουριστικής πολιτικής στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του.
- γ) Μελέτη και κατάρτιση προγραμμάτων ειδικής και γενικής τουριστικής υποδομής/ανωδομής και ανάπτυξης.
- δ) Σχεδιασμός και υλοποίηση του προγράμματος τουριστικής προβολής της χώρας στο εσωτερικό και το εξωτερικό. Μέριμνα για την ανάπτυξη τουριστικής συνείδησης.
- ε) Εποπτεία και έλεγχος των εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής.
- στ) Υποστήριξη δημοσίων υπηρεσιών, οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), φυσικά ή νομικά πρόσωπα, αναφορικά με μια σειρά ενεργειών που αποβλέπουν στην τουριστική προβολή ενός τόπου.
- ζ) Κατάρτιση και έγκριση προγραμμάτων τουριστικής προβολής σε περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο.
- η) Άσκηση εποπτείας και ποιοτικού ελέγχου της τουριστικής αγοράς με στόχο την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος.
- θ) Ανάλυση γενικότερων δράσεων/ενεργειών που αποσκοπούν στην οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού.

Διοικητική διάρθρωση: Ο Ε.Ο.Τ. διαρθρώνεται στην Κεντρική Υπηρεσία και Υπηρεσίες εξωτερικού.

- Κεντρική Υπηρεσία: αποτελείται από δύο διευθύνσεις: Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης και Γενική Διεύθυνση Προβολής.
- Παράλληλα στους κόλπους της Κεντρικής Υπηρεσίας λειτουργούν και τρία αυτοτελή γραφεία: Γραφείο Προέδρου, Γραφείο Τύπου και Γραφείο Νομικού Συμβούλου.

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης διαρθρώνεται στις ακόλουθες Διευθύνσεις/Τμήματα:

- (1) Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων που περιλαμβάνει τρία τμήματα: Προγραμματισμού Τουριστικής Ανάπτυξης, Ανάπτυξης Νέων Μορφών Τουρισμού, Επενδύσεων και Ενημέρωσης Επενδυτών.
- (2) Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου και Εποπτείας Αγοράς που διαρθρώνεται σε δύο τμήματα: Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου και Τμήμα Εποπτείας της Αγοράς.
- (3) Διεύθυνση Τουριστικών Εγκαταστάσεων, με τρία τμήματα: Σχεδιασμού, Τεχνικών Υπηρεσιών, Χωροταξίας και Περιβάλλοντος.

Η Γενική Διεύθυνση Προβολής αποτελείται από τις ακόλουθες τέσσερις Διευθύνσεις:

- (1) Διεύθυνση Έρευνας Αγοράς και Διαφήμισης με τρία τμήματα: Έρευνας της Αγοράς, Διαφημιστικών Προγραμμάτων–Συνεδριών–Εκθέσεων, Εκδόσεων και Οπτικό-ακουστικών μέσων.
- (2) Διεύθυνση Υπηρεσιών Εξωτερικού, περιλαμβάνει τα τμήματα: Συντονισμού και Υποστήριξης Υπηρεσιών Εξωτερικού, Γραφείων Εξωτερικού, Δημοσίων Σχέσεων.
- (3) Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- (4) Διεύθυνση Διοικητικού.

Στα πλαίσια της ορθολογικότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας του Ε.Ο.Τ, σύμφωνα με τον Ν. 2636/98 έχουν συσταθεί δύο ανώνυμες εταιρίες:

- Η πρώτη αφορά στην οργάνωση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και φέρει την επωνυμία «Ελληνικό Φεστιβάλ Ανώνυμος Εταιρία».
- Η δεύτερη αφορά στην διαχείριση της περιουσίας του ΕΟΤ και φέρει την επωνυμία «Ανώνυμη Εταιρεία Αξιοποίησης Περιουσίας Ε.Ο.Τ.».
- Παράλληλα έχει συσταθεί το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού στο Υπουργείο Ανάπτυξης που έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα.

4.2. Η Περιφερειακή Διοικητική Οργάνωση του τουρισμού

Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων που έχουν μεταβιβαστεί από τον ΕΟΤ στις Περιφέρειες (Π.Δ.313/2001 – ΦΕΚ 211/Α), έχει δημιουργηθεί σε κάθε περιφέρεια μια Διεύθυνση Τουρισμού, η οποία υπάγεται στην Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας. Είναι αρμόδια για την άσκηση των αρμοδιοτήτων που μεταφέρονται στις περιφέρειες και συγκροτείται από τα ακόλουθα τμήματα: Τουριστικών Εγκαταστάσεων, Τουριστικών Επαγγελματιών, Επιθεωρήσεων και Ελέγχου, Τουριστικής Ανάπτυξης.

Παράλληλα συστήνονται «Γραφεία Υποστήριξης Τουρισμού», τα οποία υπάγονται στις αντίστοιχες Διευθύνσεις Τουρισμού της Περιφέρειας. Τα Γραφεία Υποστήριξης Τουρισμού έχουν τοπικές αρμοδιότητες σε περιορισμένης έκτασης χωρικές ενότητες (Νομός, νησί) που σχετίζονται με την έδρα τους και καθορίζονται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας.

Τα Γραφεία Υποστήριξης Τουρισμού ασκούν μια σειρά αρμοδιοτήτων, όπως:

- Παροχή οδηγιών, κατευθύνσεων και πληροφοριών σε τουριστικές επιχειρήσεις και επαγγελματίες του τουρισμού.
- Διενέργεια επιθεωρήσεων ή ελέγχων
- Παραλαβή των αιτήσεων των τουριστικών παραγωγών σχετικά με την έκδοση αδειών και εγκρίσεων.
- Παραλαβή των υποβαλλόμενων εκθέσεων παραπόνων των πολιτών.

4.3. Η Νομαρχιακή Οργάνωση του τουρισμού

4.3.1. Οι Νομαρχιακές Επιτροπές Τουριστικής Προβολής

Σύμφωνα με την παράγραφο 13 του άρθρου 1 του Ν. 2160/93 στην έδρα κάθε νομού συνιστάται Επιτροπή Τουριστικής Προβολής (Ν.Ε.Τ.Π.), της οποίας σκοπός είναι η κατάρτιση προγραμμάτων τουριστικής προβολής της συγκεκριμένης χωρικής ενότητας στο εσωτερικό και το εξωτερικό, καθώς και η εκτέλεσή τους μετά από την έγκριση του Ε.Ο.Τ. Ο στόχος είναι ενός διττός (Μ. Σωτηριάδης, 1994, σσ. 65-68):

- Η συμμετοχή όλων των τουριστικών παραγωγών στις δαπάνες τουριστικής προβολής
- Ο διπλασιασμός των διατιθεμένων ποσών για προβολή του νομού, από Ε.Ο.Τ. και τουριστικούς επιχειρηματίες.

Οι αρμοδιότητες των Ν.Ε.Τ.Π. είναι οι ακόλουθες τέσσερις:

- (α) Κατάρτιση ολοκληρωμένων προγραμμάτων που να ανταποκρίνονται σε μια φιλοσοφία προβολής της συνολικής τουριστικής προσφοράς σε τοπικό επίπεδο.
- (β) Υποβολή των προγραμμάτων στον Ε.Ο.Τ. προς έγκριση .
- (γ) Παρακολούθηση της υλοποίησής τους.
- (δ) Απόδοση στον Ε.Ο.Τ. του απολογισμού εφαρμογής τους.

Η υπολειτουργία τους οφείλεται στις δυσλειτουργικές δομές που διέπουν την ελληνική δημόσια διοίκηση, τη βιοτεχνικής μορφής οργάνωση που χαρακτηρίζει το τουριστικό προϊόν και την αδυναμία των φορέων να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν τα πολυσύνθετα προβλήματα του τουρισμού μέσα από την υιοθέτηση μιας απλοϊκής τουριστικής λογικής (Μ. Σωτηριάδης, 1994, σσ. 41-43).

5. Συγκριτική ανάλυση διοικητικό-οικονομικών δομών, τύπων οργάνωσης, αρμοδιοτήτων και λειτουργιών των τουριστικών δομών Γαλλίας-Ελλάδας

Σε αναπτυξιακό και διοικητικό-οικονομικό επίπεδο φαίνεται ότι η οργάνωση του τουρισμού ασκείται από το κράτος και τους διάφορους βαθμούς αυτοδιοίκησης. Το σύνολο των οργανισμών αυτοδιοίκησης έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν στην τουριστική ανάπτυξη στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων που τους παρέχει το κράτος. (B. Bramwell and A. Sharman, 1999, σσ. 392-415).

Φυσικά η εικόνα που απορρέει από την μελέτη των οργανωτικών / διοικητικών δομών του τουρισμού τόσο σε κεντρικό, όσο και σε αποκεντρωμένο επίπεδο σε Γαλλία και Ελλάδα αναδεικνύει τον αποκεντρωμένο διοικητικό, οργανωτικό και χρηματοδοτικό χαρακτήρα του τουρισμού στην Γαλλία, σε αντιδιαστολή με το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του στην Ελλάδα. (Σ. Βαρβαρέσος, 1999, σσ. 187-213). Το νομικό πλαίσιο

που ισχύει στα δύο κράτη και αφορά στην κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των περιφερειών, νομών και δήμων φαίνεται ότι δεν αντιλαμβάνεται τον τουρισμό ως ένα ειδικό τομέα. Ουσιαστικά, δεν υφίσταται «ένα σύνολο δραστηριοτήτων χάρη στο οποίο επωφελείται ένας Ο.Τ.Α. σχετικά με τον τουρισμό. Καθένας από τους οργανισμούς αυτοδιοίκησης έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει στην τουριστική ανάπτυξη». (E.F. Sola, 1992, σσ. 45-49).

Στα πλαίσια της διοικητικής αποκέντρωσης που εφαρμόζεται στη Γαλλία, της κατανομής των αρμοδιοτήτων και της ύπαρξης παρεμβατικών μηχανισμών τουριστικής ανάπτυξης, οι περιφέρειες, νομοί και δήμοι διαθέτουν, όπως έχει παρουσιαστεί παραπάνω, ειδικές τουριστικές δομές (C.P.T., C.D.T., O.T.S.I.). Το σύνολο των αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών των τουριστικών δομών, αντιπροσωπεύουν τους τύπους οργάνωσης και λειτουργίας της τουριστικής πολιτικής σε όλα τα επίπεδα και αποβλέπουν στην οριοθέτηση των προσανατολισμών και των παρεμβάσεων των Ο.Τ.Α. σχετικά με τον τουρισμό. (C. Owen, 1992, σσ. 358-362)

Από τους διαμορφούμενους συσχετισμούς μεταξύ αρμοδιοτήτων, μορφής οργάνωσης και λειτουργίας των τουριστικών δομών σε αποκεντρωμένο επίπεδο, προκύπτει ότι:

- Το πεδίο δράσης προσδιορίζεται ως δύσκολο να συγκεκριμενοποιηθεί, εξ αιτίας της φύσης των δράσεων του δημοσίου τομέα, καθώς και της μεγάλης ετερογένειας των εμπλεκομένων. (Σ. Βαρθαρέσος, 2000(α), σσ. 131-139)
- Οι αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α ποικίλλουν από τον έναν οργανισμό στον άλλο.
- Η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των περιφερειών, νομών και δήμων, χαρακτηρίζει τον τουρισμό ως ένα σύνολο αρμοδιοτήτων. (D.J.L. Choy, 1993, σσ. 357-365).

Οι δημόσιες παρεμβάσεις τουριστικού προσανατολισμού αποτελούν για τα διοικητικά επίπεδα μιας χώρας (Γαλλία) τη συνισταμένη των γενικών αρμοδιοτήτων που τους αποδίδεται στα πλαίσια της επιχειρούμενης αποκέντρωσης. Η διάκριση και η κατανομή των αρμοδιοτήτων θα αποτελούσε ανασταλτικό παράγοντα για τα επίπεδα αυτοδιοίκησης, όπως διαπιστώνεται από τη μελέτη της ελληνικής περίπτωσης, σε βαθμό που να της παρέχεται η δυνατότητα παρέμβασης σε μερικούς μόνο τομείς της προτεινόμενης τουριστικής πολιτικής.

Ο ορθολογισμός των δημοσίων παρεμβάσεων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων αυτοδιοίκησης επιβάλλει αφενός μεν ένα αριθμό διαδικασιών ορθολογικού και συστηματικού συντονισμού τους, αφετέρου δε τον σεβασμό των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων (R. Doswell, 1997, σσ. 203-226). Πιο συγκεκριμένα, οφείλουν να καθορίζονται στα πλαίσια της πολυδιάστατης φύσης του τουριστικού φαινομένου, οι δράσεις του τουριστικού τομέα και οι συνεργασίες μεταξύ κράτους και περιφερειών.

Σε περιφερειακό επίπεδο, η ύπαρξη ενδοπεριφερειακού συντονισμού στην Γαλλία, όχι όμως στην Ελλάδα, συμβάλλει ουσιαστικά στον καθορισμό μιας εφαρμόσιμης κοινής στρατηγικής στις επιμέρους χωρικές ενότητες (νομοί, δήμοι και κοινότητες) που χαρακτηρίζονται ως τουριστικές. Ως εκ τούτου, οι διάφοροι βαθμοί αυτοδιοίκησης, προκειμένου να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους που σχετίζεται με την τουριστική ανάπτυξη των αντίστοιχων χωρικών ενότητων, διαθέτουν πέραν των διοικητικών τους υπηρεσιών, εξειδικευμένες δομές, οι οποίες τους επιτρέπουν συνεργασίες με άλλους δημόσιους φορείς καθώς και με τον ιδιωτικό τομέα. (D.J.L. Choy, 1993, σσ. 357-365). Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να καθορίσουν και να υλοποιήσουν ένα αριθμό λειτουργιών όπως μελέτες, πληροφόρηση, προβολή-εμπορία, χωροθέτηση κτλ. (K-S. Chon and M.D. Olsen, 1990, σσ. 206-213). Μια τέτοια οργάνωση μπορούν να αντιπροσωπεύουν στην Γαλλία οι δομές των Περιφερειακών Επιτροπών Τουρισμού και των Νομαρχιακών Επιτροπών Τουρισμού ή ακόμα και των Τοπικών Γραφείων Τουρισμού, εφόσον υφίστανται αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους και οι λειτουργίες τους επικεντρώνονται στο συνολικό τουριστικό προϊόν της συγκεκριμένης χωρικής ενότητας.

Στην Ελλάδα η ανακατανομή και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τον Ε.Ο.Τ. στην Γενική Γραμματεία Τουρισμού και τις Περιφέρειες (Π.Δ. 313/2001) απεικονίζει τις υφιστάμενες τάσεις τουριστικής αποκέντρωσης, όπου η διαμόρφωση μιας εθνικής τουριστικής πολιτικής αποβλέπει στην τουριστική ανάπτυξη και οργάνωση των χωρικών ενότητων της χώρας, σε συνεργασία με τους διάφορους βαθμούς αυτοδιοίκησης, δεδομένων των οικονομικό-κοινωνικών ανισοτήτων που υφίστανται σε περιφερειακό και νομαρχιακό επίπεδο. (Γ. Ζαχαράτος, 2000, σσ. 39-67).

Ως εκ τούτου, δεδομένης της αδυναμίας ενσωμάτωσης τουρισμού, ως μιας πολυκλαδικής (οικονομία, κοινωνία, πολιτική, τεχνολογία, περι-

βάλλον, πολιτισμός κτλ.) δραστηριότητας στις επιμέρους χωρικές –διοικητικά, οργανωτικά και λειτουργικά– ενότητες της χώρας, υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος τουριστικής πολιτικής, το οποίο να αντανάκλα τις επιδράσεις του τουρισμού σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. (C.A. Gunn, 1994, R. Doswell, 1997, σσ. 245-264). Αυτό το πρόγραμμα θα εκφράζει τις υιοθετούμενες τουριστικές πολιτικές, αλλά και θα υποδεικνύει τις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των τοπικών, των περιφερειακών και του εθνικού.

Ιδιαίτερη μνεία χρήζει ο ρόλος του Κράτους στις δύο χώρες. Στην Ελλάδα ο ρόλος του Κράτους επικεντρώνεται ουσιαστικά στην Γ.Γ. Τουρισμού του Υπ. Ανάπτυξης, τον Ε.Ο.Τ. και τις συνιστώσες του, καθώς και το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού.

Στην Γαλλία η ανάπτυξη και η λειτουργία τουρισμού σε εθνικό επίπεδο δεν επαφίεται στις προαναφερόμενες διοικητικό-οικονομικές και οργανωτικές δομές, όπως το Υπουργείο Τουρισμού, την Διεύθυνση Τουριστικής Βιομηχανίας (D.I.T.), τον Οίκο της Γαλλίας (Maison de la France) κτλ., αλλά ασκείται και οριοθετείται παράλληλα από τις «Διυπουργικές Επιτροπές Τουρισμού». (F.Frangialli, 1991, σσ.195-215). Η Διυπουργική Επιτροπή Τουρισμού τελεί υπό την εποπτεία του εκάστοτε Υπουργού Τουρισμού. Η επιτροπή οφείλει να οριοθετεί τις κύριες στρατηγικές κατευθύνσεις της διυπουργικής τουριστικής πολιτικής. Η αδυναμία των θεσμικών και χρηματοδοτικών πλαισίων οργάνωσης και τουριστικής ανάπτυξης της παράκτιας ζώνης, της αγροτικής καθώς και των ορεινών όγκων επέβαλε τη δημιουργία ενός ισχυρού διοικητικού μηχανισμού, η λειτουργία του οποίου θα πρέπει να βρίσκεται υπό την εποπτεία μιας Διυπουργικής Επιτροπής Τουρισμού. (Σ. Βαρβαρέσος, 2000 (γ), σσ. 47-82).

Αντίστοιχες περιπτώσεις στην Γαλλία αντιπροσωπεύουν οι παρακάτω Υπηρεσίες:

- (α) «Υπηρεσία Μελετών Τουριστικής Ανάπτυξης και Οργάνωσης των Ορεινών Όγκων» (S.E.A.T.M. – Service d'Etudes pour l'Aménagement Touristique de la Montagne) για την τουριστική ανάπτυξη και οργάνωση των ορεινών όγκων.
- (β) «Υπηρεσία Μελετών και Οργάνωσης του Τουρισμού στην Αγροτική Ζώνη» (S.E.A.T.E.R. – Service d'Etudes et d'Aménagement du Tourisme en Espace Rural). δημιουργήθηκε στα πλαίσια του καλύτε-

ρου ελέγχου της ανάπτυξης των χωρικών ενοτήτων της υποδοχής και του προσανατολισμού των απασχολουμένων της αγροτικής ζώνης στην «πολυδραστηριότητα».

- (γ) «Υπηρεσία Μελετών και Οργάνωσης του Τουρισμού στην Παράκτια Ζώνη» (S.E.A.T.L. – Service d'Etudes et d'Aménagement du Tourisme au Littoral), αρμόδια για την εκπόνηση μελετών που αφορούν την ανάπτυξη του τουρισμού στην παράκτια ζώνη.

Η ανυπαρξία μιας σειράς «Ειδικών Δομών» οργάνωσης και λειτουργίας του τουρισμού στην Ελλάδα, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί και θεσμοθετηθεί στη Γαλλία (Οίκος της Γαλλίας, Διεύθυνση Τουριστικής Βιομηχανίας, Διυπουργικές Επιτροπές Τουρισμού, κ.ά.), καθώς και η ελλιπής μεταφορά αρμοδιοτήτων από την Κεντρική Διοίκηση στην Περιφέρεια, τους Νομούς και τους Δήμους, σε συσχετισμό με την απουσία ισχυρών «ειδικών δομών τουρισμού» απεικονίζει παραστατικά το πολιτικό, διοικητικό και οργανωτικό έλλειμμα του τουρισμού στην Ελλάδα. Άμεσο επακόλουθο είναι η ανεπαρκής ενσωμάτωση της τουριστικής δραστηριότητας στις πολιτικές και την οργάνωση των διαφόρων επιπέδων / βαθμών αυτοδιοίκησης.

Συμπεράσματα

Από τη συγκριτική μελέτη των θεσμοθετημένων οργάνων τουριστικής διοίκησης και πολιτικής της Γαλλίας και Ελλάδας προκύπτει μια σειρά διαπιστώσεων που απεικονίζουν την έμπρακτη αλλά και εννοιολογική, πολυεπιστημονική, διακλαδική και πολυεπίπεδη (βαθμός αυτοδιοίκησης) αντίληψη προσέγγισης και ανάλυσης του τουριστικού τομέα:

- Ο τουρισμός είναι μια αρμοδιότητα που ασκείται από το κράτος σε συνεργασία με τα διάφορα επίπεδα / βαθμούς αυτοδιοίκησης.
- Ο τουρισμός παρουσιάζει ανάγκες χωρικής οργάνωσης και εκσυγχρονισμού.
- Η οριοθέτηση των ρόλων του κράτους και της αυτοδιοίκησης συνεισφέρει τα μέγιστα στην καλύτερη διαμόρφωση και υλοποίηση της τουριστικής πολιτικής.
- Η ενίσχυση των διαδικασιών συνεργασίας σχετικά με τις επιμέρους πολιτικές των χωρικών ενοτήτων θεωρείται όχι μόνο επιθυμητή, αλλά και επιβεβλημένη.

- Η εθνική τουριστική πολιτική θα πρέπει να επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στους δήμους που χαρακτηρίζονται αξιόλογοι τόποι υποδοχής των τουριστών και αντιπροσωπεύουν τις βάσεις και το υπόβαθρο της τουριστικής παραγωγής.

Στο τέλος της παρούσας δημοσίευσης, όπου επιχειρήθηκε η συγκριτική ανάλυση των τουριστικών δομών διοίκησης και πολιτικής στη Γαλλία και στην Ελλάδα, μπορούμε να συνοψίσουμε ότι οι ενεργοποιημένες δράσεις των κρατικών φορέων των δύο χωρών, που εκφράζονται μέσω της σύστασης, οργάνωσης και λειτουργίας των θεσμοθετημένων τουριστικών οργάνων, αντανακλούν τον βαθμό της γενικότερης οικονομικής και ειδικότερα της τουριστικής τους ανάπτυξης, καθώς επίσης και της διοικητικής τους δομής.

Abstract:

Στέλιος Βαρβαρέσος - Μάριος Σωτηριάδης: *Tourism policy and administrative structures: Comparative study between France and Greece.*

Nowadays the tourism management and policy have been largely decentralized giving up to a centralized nature. The institutionalized related structures have become entire part of a state's central government and local administration.

The tourism administrative structures' establishment, organization and activities / functions, in a context of tourism markets and products increasingly changing, are conditioned to a great extent by the country's economic level.

The present paper is focused on a comparative study of the tourism management and policy structures existing into France and Greece, two countries having different government structure and level of economic development. It aims at a multilevel – central, regional and local– administrative approach and analysis of the tourism sector's management.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. DOM / TOM είναι τα Départements d'Outre Mer et Territoires d'Outre Mer, δηλαδή οι αποικιοκρατικές κτήσεις της Γαλλίας, οι οποίες σήμερα αποτελούν μέρος του Γαλλικού Κράτους.
2. Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ο κοινωνικός τομέας (μη κερδοσκοπικός) στο σύνολο της τουριστικής δραστηριότητας στη Γαλλία, αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης φιλοσοφίας και πολιτικής εκδημοκρατισμού των διακοπών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βαρβαρέσος, Σ.: (1999), Τουριστική Ανάπτυξη και Διοικητική Αποκέντρωση, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Βαρβαρέσος, Σ.: (2000)(α), Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις, Β' έκδοση, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Βαρβαρέσος, Σ.: (2000) (β), Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές, Β' έκδοση, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Βαρβαρέσος, Σ.: (2000)(γ), «Μάνατζμεντ Φορέων και Οργανώσεων», εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Ε', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σσ. 47-82.
- Ζαχαράτος, Γ.: (2000), «Το αναγκαίο σχήμα και θεσμικό πλαίσιο άσκησης της τουριστικής πολιτικής στην Ελλάδα σήμερα», στο Τσάρτας, Π.: (επιμ.), Τουριστική Ανάπτυξη: Πολυεπιστημονικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα, σσ. 39-66.
- Ζαχαράτος, Γ., Τσάρτας, Π.: (1999), «Πολιτική και Κοινωνιολογία της Τουριστικής Ανάπτυξης», εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Θ.Ε. Τουριστικός Τομέας, Τόμος Γ', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σσ. 33-75.
- Ηγουμενάκης, Ν.: (1990), Τουριστική Πολιτική, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π.: (2001), Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σσ. 91-109.
- Κομίλης, Π., Βαγιωνής, Ν.: (1999), Τουριστικός Σχεδιασμός: Μέθοδοι και πρακτικές αξιολόγησης, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, σσ. 147-168.

- Μπριασούλη, Ε.: (2000), «Σχεδιασμός Τουριστικής Ανάπτυξης: χαρακτηριστικές προσεγγίσεις» στο Τσάρτας, Π.: (επιμ.), Τουριστική Ανάπτυξη: Πολυεπιστημονικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα, σσ. 123-146.
- Σωτηριάδης, Μ.: (1994), Τουριστική Πολιτική, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο Κρήτης, σσ. 41- 68
- Τσάρτας, Π.: (2000), «Κριτική αποτίμηση των παραμέτρων συγκρότησης των χαρακτηριστικών της μεταπολεμικής τουριστικής ανάπτυξης» στο Τσάρτας, Π.: (επιμ.), Τουριστική Ανάπτυξη: Πολυεπιστημονικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα, σσ. 189-209.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ascher, F.: (1984), *Tourisme. Sociétés transnationales et identités culturelles*, Unesco, Paris.
- Baum, T.: (1994) "National tourism policies: implementing the human resource dimension", *Tourism Management*, Τομ. 15, No 4, σσ. 259-266.
- Blanckaert, C.: (1988), "Un outil nouveau: La maison da la France", στο Dominati, J., *L' enjeu touristique*, Economica, Paris.
- Bramwell, B.: (1990), "Local tourism initiatives", *Tourism Management*, Τομ. 11, No 2, σσ. 176-177.
- Bramwell, B. and Sharman, A.: (1999), "Collaboration in Local Tourism Policymaking", *Annals of Tourism Research*, Τομ. 26, No 2, σσ. 392-415.
- Buraux, C. et Buraux, E.: (1990), *Droit et organisation du tourisme en France*, Licet, Paris.
- Cazes, G: (1989), *Le tourisme international. Mirage ou stratégie d'avenir?*, Hatier, Paris.
- Chon, K-S. and Olsen, M.D.: (1990), "Applying the strategic management process in the management of tourism organizations", *Tourism Management*, Τομ. 11, No 3, σσ. 206-213.
- Choy, D.J.L.: (1993), "Alternative role of national tourism organizations", *Tourism Management*, Τομ. 14, No 5, σσ. 357-365.

- Davidson, R.: (1992), *Tourism in Europe*, Technipus & Pitman, Paris, σσ. 24-35.
- Doswell, R.: (1997), *Tourism; how effective management makes the difference*, Butterworth-Heinemann, Oxford, σσ. 203-264.
- Durand, H., Gouirand, P., Spindler, J.: (1994), *Economie et politique du tourisme*, L.G.D.J., Paris, σσ. 13-49.
- Economist Intelligence Unit: (1976), "The role and functions of a national tourism office abroad", *International Tourism Quarterly*, No 3, σσ. 39-58.
- Explore: (1982), "Le tourisme en Afrique", *Explore*, Τομ.10, No 4, σ. 8.
- Frangialli, F.: (1991), *La France dans le tourisme mondial*, Economica, Paris.
- Gunn, C.A.: (1994), *Tourism Planning: Basics, Concepts and Cases*, Taylor and Francis, Washington.
- Holder, J.S.: (1992), "The need for public-private sector cooperation in tourism", *Tourism Management*, Τομ. 13, No 2, σσ. 157-162.
- Lavery, P.: (1992), "The financing and organization of national tourist offices", *E.I.U. Travel and Tourism Analyst*, σσ. 84-101.
- Lickorish, L.J.: (1991), "Developing a single European tourism policy", *Tourism Management*, Τομ. 12, No 3, σσ. 178-184.
- Michaud, J.-L.: (1992), "De l'économie de cueillette à l'industrie du future", στο Michaud, J.-L.: (επιμ.), *Tourismes: chance pour l'économie, risque pour les sociétés?*, PUF, Coll. Nouvelle Encyclopédie Diderot, Paris, σσ. 63-89.
- Morrison, A.M., Braunlich, C.G., Kamaruddin, N. and Cai, L.A.: (1998), "National Tourist offices in North America: an analysis", *Tourism Management*, Τομ. 16, No 8, σσ. 605-617.
- Owen, C.: (1992), "Building a relationship between government and tourism", *Tourism Management*, Τομ. 13, No 4, σσ. 358-362.
- Paulo, R and Moutinho, L.: (1994), "An expert system for National Tourist offices", *Annals of Tourism Research*, Τομ. 21, No 1, σσ. 143-145.
- Pearce, D.: (1992), *Tourist Organizations*, Longman, Harlow.
- Slattery, P. and Olsen, M.D.: (1984), "Hospitality organizations and their environment", *International Journal of Hospitality Management*, Τομ. 3, No 2, σσ. 55-61.

- Sola, E.F.: (1992), "A strategic outlook for regional tourism policy", *Tourism Management*, Τομ. 13, Νο 1, σσ. 45-49.
- Vellas, F.: (1985), *Economie et politique du tourisme international*, Economica, Paris, σσ. 151-212.
- World Tourism Organization: (1975), *Aims, Activities and Fields of Competence of National Tourism Organizations*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization: (1979), *Role and structure of National Tourism Administrations*, WTO, Madrid.
- World Tourism Organization: (1999), *Compendium of Tourism Statistics*, 19th edn, WTO, Madrid.
- Yip, G.S.: (1985), "Who needs strategic planning?", *Journal of Business strategy*, March, σσ. 40-42.

**ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ
ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΔΥΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ
ΝΟΜΟΘΕΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ
(Νόμοι 1262/82 και 1892/90)**

ΚΑΛ. ΤΖΟΥΑΝΑΚΗ

Γ. ΧΕΙΛΑΣ

Γ. ΘΑΝΟΣ

MsC στην Οικονομική Επιστήμη

Παν/μιο Αθηνών

Τ.Ε.Ι. Χαλκίδος

1. Εισαγωγή

Οι έμμεσοι φόροι οι οποίοι συνιστούν το συνηθέστερο κρατικό έσοδο κυρίως στα φορολογικά συστήματα των υπαναπτύκτων οικονομικά χωρών. Οι άμεσοι φόροι όμως, και ιδιαίτερα οι φόροι εισοδήματος, κατέχουν σημαντική θέση στα φορολογικά συστήματα των ανεπτυγμένων χωρών, τόσο για τη συμβολή τους στα κρατικά έσοδα όσο και για την προώθηση των οικονομικών και κοινωνικών στόχων των φορέων της δημοσιονομικής πολιτικής.

Στην Ελλάδα οι έμμεσοι φόροι καθόλη σχεδόν τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου συμβάλλουν σε ποσοστό 50%¹ περίπου, στα συνολικά φορολογικά έσοδα του δημοσίου (το αντίστοιχο μέσο ποσοστό για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι μόνο 31,4%), ενώ η συμβολή των φόρων εισοδήματος είναι πολύ περιορισμένη σε αντιστοιχία με όλες τις άλλες χώ-

ρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για παράδειγμα, το 1985 τα έσοδα από τον φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων αποτελούσαν μόνο το 5% περίπου του Α.Ε.Π., ποσοστό μικρότερο από το μισό του μέσου όρου της Κοινότητας και αντιπροσώπευαν μόνο το 14% των συνολικών φορολογικών εσόδων, και μάλιστα σε ποσοστό που πλησίαζαν περίπου το μισό του μέσου όρου της Κοινότητας². Η φορολογία αυτή δεν έπαυε να είναι μια από τις κυριότερες στο ελληνικό φορολογικό σύστημα, για να αποφέρει αξιόλογα ποσά εσόδων³, καθώς και να επιδρά στην κατανομή του φορολογικού βάρους ακόμη και στην αναδιανομή του εισοδήματος.

Σε αντίθεση με τους παραπάνω φόρους, τα έσοδα από τον φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων κατέχουν μικρό μόνο μερίδιο των συνολικών φορολογικών εσόδων, τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις λιγότερο βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες. Στη χώρα μας, κατά την περίοδο 1959-1990, τα έσοδα αυτής της κατηγορίας φόρων κυμαίνονταν στο 1%-2% του Α.Ε.Π. και δεν υπερέβαιναν το 5% των συνολικών φορολογικών εσόδων⁴ (βλ. Παράρτημα Πίνακες 1 και 2).

Παρά τη μικρή συμβολή του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων στα συνολικά φορολογικά έσοδα, η παρουσία του σε κάθε φορολογικό σύστημα είναι πολύ σημαντική. Το γεγονός οφείλεται στο ότι μέσω του φόρου αυτού επιχειρείται ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων⁵ αλλά και της πολιτικής που ακολουθούν σ' ό,τι αφορά το ύψος των προγραμματιζόμενων επενδύσεων, την χωροταξική και διακλαδική τους δομή, τη χρηματοπιστωτική και μερισματική τους πολιτική, κ.ά.. Με τον τρόπο αυτό, οι σχετικές αποφάσεις των εταιρειών δεν λαμβάνονται ανεπηρέαστα, αφού συνήθως συνεκτιμώνται τα υφιστάμενα κίνητρα και οι προβλεπόμενες από το νόμο φορολογικές ελαφρύνσεις. Είναι προφανές, ότι δραστηριότητες οι οποίες θα απορρίπτονταν από τους επενδυτές σε διαφορετική περίπτωση, μπορεί να αξιολογούνται θετικά και να αναλαμβάνονται στα πλαίσια ενός νόμου που παρέχει σημαντικά κίνητρα ή φορολογικές ελαφρύνσεις.

Ο ρόλος επομένως του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων δεν είναι ουδέτερος, στην έκταση που αυτός χρησιμοποιείται ως μέσον επηρεασμού των επιχειρηματικών αποφάσεων, με συνέπεια η παρουσία του στο φορολογικό σύστημα να συνδέεται πολλές φορές με τη δημιουργία οικονομικών ανισορροπιών και στρεβλώσεων⁶.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μείωση των φορολογικών συντελεστών,

η διεύρυνση της φορολογικής βάσης, η μείωση της διπλής φορολογίας των μερισμάτων και η κατάργηση των κινήτρων και φορολογικών απαλλαγών είναι μέτρα που καθιστούν το νόμο λιγότερο παρεμβατικό και κατ' επέκταση περισσότερο ουδέτερο⁷, τάση που κατά τα τελευταία χρόνια εκδηλώνεται σε όλες σχεδόν τις σύγχρονες οικονομικά χώρες⁸.

Σκοπός του άρθρου αυτού είναι η εξέταση του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων στην Ελλάδα και η αναπτυξιακή του διάσταση. Ειδικότερα διερευνώνται οι ιδιαιτερότητες του φόρου αυτού, τα βασικά αίτια της όχι μεγάλης συμμετοχής του στα συνολικά φορολογικά έσοδα, η ακολουθούμενη από το Κράτος και του ιδιώτες χρηματοπιστωτική και μερισματική πολιτική καθώς και η αναπτυξιακή διάσταση των φορολογικών κινήτρων όπως εκδηλώνεται μέσα από την εφαρμογή των νόμων 1262/82 και 1892/90.

2. Ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων στην Ελλάδα και η αναπτυξιακή του διάσταση.

Το σύστημα του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων που εφαρμόζει η κάθε χώρα είναι συνάρτηση των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών της ιδιαιτεροτήτων⁹.

Στην Ελλάδα η φορολογία εισοδήματος νομικών προσώπων έχει επιβληθεί με το νομοθετικό διάταγμα 3843/1958¹⁰, του οποίου η ισχύς αρχίζει από το οικονομικό έτος 1959. Το εν λόγω Διάταγμα συμπληρώνει το Ν.Δ. 3323/55, το οποίο αναφέρεται στην ενοποίηση του φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων και του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων για τα κέρδη των ομορρυθμών και ετερορρυθμών εταιρών, καθώς και για τα κέρδη των μελών των εταιρειών περιορισμένης ευθύνης. Πριν την εισαγωγή του Ν.Δ. 3843/58 η φορολογία εισοδήματος νομικών προσώπων διέπετο από το νόμο 1640/1919.

Σύμφωνα με το πιο πάνω νομοθετικό διάταγμα, στο φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων υπάγονται τα συνολικά από κάθε πηγή εισοδήματα, αφού πρώτα εκπέσει κάθε δαπάνη που αναφέρεται στην απόκτησή τους. Οι δαπάνες αυτές συμπεριλαμβάνονται περιοριστικά στο νόμο και συνεπώς, πέραν αυτών ουδεμία άλλη επί πλέον δαπάνη αναγνωρίζεται.

Στο φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων προβλέπεται αναλογικός

φορολογικός συντελεστής, ο οποίος διαφοροποιείται κατά περίπτωση και ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν τα νομικά πρόσωπα, σύμφωνα με το άρθρο 11 του νόμου 1473/84 ως εξής:

- α) Για τις ημεδαπές ανώνυμες εταιρείες, τις αλλοδαπές εταιρείες και οργανισμούς καθώς και για τις δημόσιες, δημοτικές και κοινοτικές επιχειρήσεις και εκμεταλλεύσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ανέρχεται σε 49%.
- β) Για τις ημεδαπές βιομηχανικές, βιοτεχνικές, μεταλλευτικές και λατομικές ανώνυμες εταιρείες, των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, σε 44% (άρθρο 2 Ν.Δ. 1314/72), εκτός εάν αυτές έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του Ν. 1262/82, οπότε ο φορολογικός συντελεστής ανέρχεται σε 39%.
- γ) Για τους ημεδαπούς συνεταιρισμούς και τις ενώσεις αυτών σε 33%.
- δ) Για τους γεωργικούς και βιοτεχνικούς συνεταιρισμούς σε 28%.
- ε) Για τα ημεδαπά και αλλοδαπά νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα σε 23%.

Ο προαναφερόμενος φορολογικός συντελεστής επιβάλλεται μόνο στο τμήμα του παρακρατηθέντος καθαρού εισοδήματος των εταιρειών, αφού στην Ελλάδα εφαρμόζεται το σύστημα της έκπτωσης των μερισμάτων. Εκτός όμως από τον κύριο φόρο, προβλέπονται και πρόσθετες επιβαρύνσεις, οι οποίες συντελούν στην αύξηση των φορολογικών εσόδων. Αυτές κυρίως αναφέρονται:

- α) Στη φορολόγηση της υπεραξίας των ακινήτων. Με τους Νόμους 542/77 και 1249/82 οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν την αξία των ακινήτων τους. Η υπεραξία που προκύπτει φορολογείται για τα μεν κτίρια με φορολογικό συντελεστή 20%, για τα δε γήπεδα με φορολογικούς συντελεστές 8% και 10% αντίστοιχα. Το 1988 οι επιχειρήσεις κατ' εφαρμογήν του νόμου αναγκάζονται να αναπροσαρμόσουν και πάλι την αξία των ακινήτων τους. Η υπεραξία που προκύπτει φορολογείται με συντελεστή 5% για τα κτίρια, ενώ η υπεραξία των γηπέδων εξαιρείται της φορολογίας.
- β) Στις εφάπαξ εισφορές, με τις οποίες κατά διαστήματα επιβαρύνονται τα νομικά πρόσωπα¹¹.
- γ) Στις πρόσθετες επιβαρύνσεις, όπως:
 - ι) Στο συμπληρωματικό φόρο με αναλογικό συντελεστή 3% πάνω στα ακαθάριστα εισοδήματα από οικοδομές ή εκμίσθωση γαιών.

- ii) Στα τέλη χαρτοσήμου 3% επί των ανωτέρω.
 - iii) Στον Ο.Γ.Α. 20% επί των τιμών χαρτοσήμου.
 - iv) Στα τέλη ύδρευσης και αποχέτευσης με συντελεστή 3% επί των εισοδημάτων των οικοδομών.
- δ) Στην προείσπραξη του 50% του φόρου¹² που αντιστοιχεί στο εισόδημα της διαχειριστικής περιόδου που έληξε.

Τα έσοδα αυτά του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων μικρό μόνο μερίδιο κατέχουν στο σύνολο των φορολογικών εσόδων της χώρας, όπως φαίνεται στον πίνακα 1 που ακολουθεί.

Πίνακας 1

Έσοδα από το φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων (σε εκατ. δρχ.)

| Έτος | Συνολικά ποσά | Ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων ως ποσοστό | | |
|------|---------------|---|------------------|------------|
| | | Στο σύνολο των φορολογ. εσόδων | Των αμέσων φόρων | Του Α.Ε.Π. |
| 1959 | 246 | 2,0 | 9,7 | 0,28 |
| 1965 | 566 | 2,2 | 12,5 | 0,35 |
| 1970 | 983 | 1,9 | 9,0 | 0,38 |
| 1975 | 4.961 | 3,8 | 15,8 | 0,78 |
| 1980 | 14.342 | 4,4 | 13,7 | 0,94 |
| 1981 | 17.615 | 4,5 | 14,2 | 0,94 |
| 1982 | 25.627 | 4,7 | 14,6 | 1,10 |
| 1983 | 18.799 | 2,8 | 9,3 | 0,68 |
| 1984 | 28.019 | 3,3 | 11,0 | 0,83 |
| 1985 | 36.975 | 3,6 | 12,0 | 0,89 |
| 1986 | 60.194 | 4,4 | 15,6 | 1,22 |

Πηγή: Στατιστικές δημοσίων οικονομικών της ΕΣΥΕ και στοιχεία από τους εθνικούς λογαριασμούς. Η επεξεργασία και η σύνθεση των στοιχείων του πίνακα έγινε με ευθύνη των συγγραφέων.

Οι κυριότερες αιτίες κατά την άποψή μας του χαμηλού ποσοστού των εσόδων του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων κατά την ανωτέρω περίοδο οφείλονται:

- α) Στο μικρό σχετικά μέγεθος των ανωνύμων εταιρειών της χώρας, τα εισοδήματα των οποίων υπόκεινται στο φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων.
- β) Στο γεγονός ότι ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων δεν επιβάλλεται στο σύνολο των εισοδημάτων των ανωνύμων εταιρειών, αλλά μόνο στο τμήμα εκείνο του εισοδήματος που παρακρατείται, με αποτέλεσμα να μειώνεται έτσι η φορολογική βάση.
- γ) Στον όγκο των φοροαπαλλαγών και ελαφρύνσεων καθώς και στα φορολογικά κίνητρα που προβλέπονται από τους εκάστοτε αναπτυξιακούς νόμους, τα οποία επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να θέτουν ένα σημαντικό μέρος των κερδών τους εκτός φορολογικής βάσης.
- δ) Στο γεγονός ότι τα δηλωθέντα κέρδη είναι δυνατόν να υπολείπονται των πραγματικών, λόγω της διενεργούμενης φοροδιαφυγής.

Η διαδικασία καθορισμού του φορολογητέου εισοδήματος και κατά συνέπεια το ύψος του φόρου που θα πρέπει να καταβάλλεται διαφέρει από χώρα σε χώρα και συναρτάται άμεσα από τους εκάστοτε κυβερνητικούς στόχους, κυρίως σε ό,τι αφορά την ενθάρρυνση επενδύσεων υψηλής και προηγμένης τεχνολογίας, τη βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας και ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, τις οργανωτικές ανεπάρκειες, λανθασμένες επιλογές και άλλες αδυναμίες του συστήματος, την απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας στις παραμεθόριες περιοχές, την κατ' επιλογήν ανάπτυξη ορισμένων τομέων της οικονομίας, τη μείωση της περιβαλλοντολογικής ρύπανσης κ.ά.. Βέβαια, η υιοθέτηση τέτοιων πολιτικών προϋποθέτει τη γενικότερη αναγνώριση του αναπτυξιακού χαρακτήρα της φορολογίας αλλά και της οικονομικής της συμβολής πέραν της απλουστευμένης ταμιακής της έννοιας¹³.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της φορολογικής βάσης του εν λόγω φόρου είναι οι διάφορες απαλλαγές και εκπτώσεις καθώς και η έκταση της διενεργούμενης φοροδιαφυγής¹⁴ στη φορολογία εισοδήματος νομικών προσώπων.

Οι κυριότερες απαλλαγές και εκπτώσεις που προβλέπονται από τη φορολογία εισοδήματος νομικών προσώπων αλλά και τους αναπτυξιακούς

νόμους¹⁵, αναφέρονται στις εξής περιπτώσεις:

- α) Στους τόκους των δανείων: Οι τόκοι που καταβάλλει η επιχείρηση για τις πιστοδοτήσεις της, προκειμένου να χρηματοδοτήσει τα επενδυτικά της προγράμματα, θεωρούνται δαπάνες και εκπίπτουν από τα συνολικά ακαθάριστα εισοδήματά της. Κατά τον τρόπο αυτό το ελληνικό φορολογικό σύστημα επιδρά συμμετρικά, τόσο επί των τόκων των δανειακών κεφαλαίων των επιχειρήσεων όσο και επί των μερισμάτων που αυτές διανέμουν στους μετόχους τους. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι σημαντικό, αφού έτσι επηρεάζεται η χρηματοδοτική δομή των οικονομικών μονάδων, κυρίως των επιχειρήσεων οικογενειακού χαρακτήρα, οι οποίες για τα δεδομένα της ελληνικής οικονομίας αποτελούν την κύρια αναπτυξιακή συνιστώσα.
- β) Στις δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας: Οι δαπάνες αυτές λογίζονται ως λειτουργικές δαπάνες χρήσεως κατά το χρόνο της πραγματοποίησής τους, οπότε και εκπίπτουν από τα συνολικά ακαθάριστα έσοδα της επιχείρησης, με εξαίρεση τις δαπάνες που αφορούν πάγιο εξοπλισμό και αποσβένονται ισόποσα εντός τριών ετών.
- γ) Στις αφορολόγητες εκπτώσεις: Παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διατηρούν ένα μέρος των συνολικών αδιανέμητων καθαρών τους κερδών με τη μορφή αφορολόγητου αποθεματικού, εφόσον αυτές πραγματοποιούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα νέες παραγωγικές επενδύσεις. Ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90 προέβλεπε αφορολόγητες εκπτώσεις επί της αξίας των νέων παραγωγικών επενδύσεων καθώς και επί της αξίας του εξοπλισμού, που θα αποκτάτο με χρηματοδοτική μίσθωση, σύμφωνα με το νόμο 1665/86, για επενδύσεις που θα πραγματοποιούνταν από 1.7.90 μέχρι 31.12.94. Επίσης, προβλέπονταν τα ποσοστά των ετησίων καθαρών κερδών στα οποία θα μπορούσαν να ανέλθουν οι αφορολόγητες εκπτώσεις.

Η κλιμάκωση κατά περιοχή των ποσοστών των αφορολόγητων εκπτώσεων επί της αξίας των νέων παραγωγικών επενδύσεων και των ετησίων καθαρών κερδών στα οποία μπορεί να φθάσει η αφορολόγητη έκπτωση, για όλες τις κατηγορίες επενδύσεων σύμφωνα με τους αναπτυξιακούς Νόμους 1262/82 και 1892/90, πλην εκείνων που αναφέρονται στις επενδύσεις ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και αφορούν μόνο το δεύτερο νόμο, παρουσιάζεται στους πίνακες 2 και 3, που ακολουθούν.

Πίνακας 2
Αφορολόγητες εκπτώσεις των νόμων 1262/82 και 1892/90

| Περιοχές | Ποσοστά αφορολογήτων εκπτώσεων επί της αξίας της επένδυσης | | Ποσοστά ετησίων κερδών στα οποία μπορεί να ανέλθουν οι αφορολόγητες εκπτώσεις | |
|----------|--|------------|---|------------|
| | N. 1262/82 | N. 1892/90 | N. 1262/82 | N. 1892/90 |
| A | – | – | – | – |
| B | 40% | 60% | 60% | 60% |
| Γ | 55% | 75% | 75% | 75% |
| Δ | 70% | 90% | 90% | 90% |
| Θράκη | – | 100% | – | 100% |

Πηγή: Ν. 1262/16.6.1982, ΦΕΚ 70, τεύχ.Α', και Ν. 1892/31.7.1990, ΦΕΚ 101, τεύχ. Α'.

Πίνακας 3
Αφορολόγητες εκπτώσεις για επενδύσεις ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ξενώνων, ενοικιαζομένων διαμερισμάτων και Campings

| Περιοχές | Ποσοστά αφορολογήτων εκπτώσεων επί της αξίας της επένδυσης | Ποσοστά ετησίων κερδών στα οποία μπορεί να ανέλθουν οι αφορολόγητες εκπτώσεις |
|----------|--|---|
| B | 40% | 60% |
| Γ | 55% | 75% |
| Δ | 70% | 90% |
| Θράκη | 100% | 100% |

Πηγή: Ν. 1892/1990.

Τα ποσά αυτά εμφανίζονται με τη μορφή αφορολόγητων αποθεματικών (Ν. 1892/90) και τηρούνται σε ειδικούς λογαριασμούς στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης. Σε περίπτωση μη πραγματοποίησης της επένδυσης εντός του προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος ή ισχύος μιας εκ των περιπτώσεων του άρθρ. 14 του Ν. 1892/90 (δηλαδή πώλησης πε-

ριουσιακών στοιχείων, διανομής ή ανάληψης της αφορολόγητης έκπτωσης, αποχώρησης εταίρου, μεταβίβασης εταιρικής μερίδας κ.ά.) τα εν λόγω αποθεματικά προστίθενται στα κέρδη της αντίστοιχης χρήσης και φορολογούνται κανονικά.

- δ) Στα ειδικά αφορολόγητα αποθεματικά: Το θεσμικό αυτό μέτρο όταν εφαρμόστηκε για πρώτη φορά επέτρεπε στις επιχειρήσεις του άρθρ. 2 του Ν. 1262/82 τη δημιουργία ειδικών αφορολόγητων αποθεματικών σε ποσοστό μέχρι και 50% των συνολικών αδιανεμήτων κερδών χρήσεως 1987, υπό την προϋπόθεση ότι αυτά θα επενδύοντο εντός διαστήματος τριών ετών. Σύμφωνα με το άρθρ. 20 του αναπτυξιακού νόμου 1892/90 τα προβλεπόμενα ποσοστά προσαυξάνονται κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες για τις επιχειρήσεις που για πρώτη φορά εισάγονται στο Χρηματιστήριο Αξιών. Σημειώνεται ότι, εάν πριν την πάροδο δεκαετίας από την κεφαλαιοποίηση των παραπάνω αποθεματικών η εταιρεία διαλυθεί ή μειωθεί το μετοχικό της κεφάλαιο, τα κεφαλαιοποιηθέντα αποθεματικά φορολογούνται κανονικά¹⁶.
- ε) Στην υπεραξία των χρεογράφων: Μια άλλη κατηγορία κερδών¹⁷ τα οποία απαλλάσσονται της φορολογίας εισοδήματος, είναι τα προκύπτοντα από την πώληση σε τιμή ανώτερη της τιμής κτήσεως των χρεογράφων (υπεραξία των χρεογράφων). Η απαλλαγή των κερδών αυτών έχει προορισμό τον συμψηφισμό τυχόν ζημιών που θα προκύψουν στο μέλλον από την πώληση χρεογράφων και παρέχεται με την προϋπόθεση της εμφάνισής τους σε λογαριασμό ειδικού αποθεματικού. Σε περίπτωση βέβαια διάλυσης της εταιρείας ή διανομής των ανωτέρω αποθεματικών, τα κέρδη αυτά φορολογούνται κανονικά, σύμφωνα με την παρ. 4, άρθρο 25 του Ν.Δ. 3323/55.
- στ) Στη μεταφορά ζημιών: Παρέχεται η δυνατότητα συμψηφισμού του αρνητικού αποτελέσματος μιας χρήσης, με τα εισοδήματα έως και των πέντε επομένων χρήσεων. Στα κονδύλια αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται τυχόν ζημιές από πώληση χρεογράφων. Αυτές μεταφέρονται σε ειδικό λογαριασμό του ενεργητικού προς συμψηφισμό με τυχόν υπάρχοντα κέρδη ή θετικά αποτελέσματα που θα προκύψουν στο μέλλον από την πώληση χρεογράφων.
- ζ) Στην κοστολόγηση των αποθεμάτων: Η μέθοδος κοστολόγησης των αποθεμάτων που ακολουθεί η επιχείρηση, είναι δυνατόν σε περιό-

δους υψηλών πληθωριστικών πιέσεων να οδηγήσει στην παρουσίαση πλασματικών κερδών (περισσοτέρων των κανονικών), με αποτέλεσμα την επιβάρυνση τελικά της επιχείρησης με υψηλότερους φόρους. Προς αποφυγή της ανωτέρω στρέβλωσης, η κοστολόγηση των αποθεμάτων θα έπρεπε να στηρίζεται στο αρχικό τους κόστος τιμαριθμοποιημένο αναλογικά για την κάλυψη του πληθωρισμού.

- η) Στις αποσβέσεις: Η δυνατότητα εφαρμογής ειδικών μεθόδων αποσβέσεων επηρεάζει αποφασιστικά την αποδοτικότητα των επενδύσεων και μειώνει τη φορολογητέα βάση. Για το λόγο αυτό, οι αποσβέσεις συνήθως αποτελούν ένα από τα κυριότερα μέτρα του οπλοστασίου για την άσκηση αναπτυξιακής πολιτικής κινήτρων. Είναι πρόδηλο, ότι το ανωτέρω μέτρο είναι ιδιαίτερα αποδοτικό κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της εφαρμογής του, όπου μειώνεται περισσότερο η φορολογητέα βάση, αφού το προς απόσβεση ποσό είναι συγκριτικά μεγαλύτερο εκείνου των επομένων ετών.

Κατά την εφαρμογή των μεθόδων και τεχνικών απόσβεσης θα πρέπει προφανώς να λαμβάνεται υπόψη και το πληθωριστικό κόστος αφού σε περιόδους με υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού δημιουργούνται προβλήματα στον υπολογισμό των αποσβέσεων¹⁸. Πράγματι, εάν μια συγκεκριμένη μέθοδος δεν προβλέπει την απόσβεση με βάση το κόστος αντικατάστασης αλλά με βάση την τιμή κτήσης του κεφαλαιουχικού αγαθού, το αποτέλεσμα θα είναι η μείωση της πραγματικής αξίας της διενεργούμενης απόσβεσης. Για το λόγο αυτό αλλά και για λόγους ώθησης επιλεγμένων επενδυτικών προτάσεων υψηλής τεχνολογίας πολλές χώρες έχουν καθιερώσει ειδικές σε κάθε περίπτωση μεθόδους αποσβέσεων¹⁹ με σκοπό την αποσύνδεση του χρόνου απόσβεσης μιας επένδυσης από τον οικονομικό χρόνο της εκμετάλλευσής της. Σε γενικές γραμμές, τα μέτρα που έχουν κατά καιρούς ληφθεί διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τα μόνιμα (systematic) και τα περιοδικά (ad hoc).

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα μέτρα εκείνα, κατά τα οποία η επιχείρηση διενεργεί αποσβέσεις με βάση το κόστος κτήσης του αγαθού αφού προηγουμένως έχει αυτό αναπροσαρμοστεί σύμφωνα με το δείκτη τιμών κεφαλαιουχικών αγαθών του προηγούμενου έτους. Τα μέτρα της δεύτερης κατηγορίας που έχουν κυρίως χρησιμοποιηθεί ως μέτρα άσκησης πολιτικής κινήτρων και όχι ως μέσα αντιμετώπισης του εν λόγω προβλήματος, αφορούν μεταξύ των άλλων τις μεθόδους της επιταχυνό-

μενης απόσβεσης²⁰ μέχρι και της πλήρους απόσβεσης κατά τον πρώτο χρόνο αγοράς του κεφαλαιουχικού αγαθού. Η εφαρμογή των μεθόδων αυτών είναι απλή, αλλά απαιτείται μεταβολή του χρόνου της φορολογικής ζωής του κεφαλαιουχικού αγαθού, λόγω αυξομείωσης από έτος σε έτος του ρυθμού του πληθωρισμού.

Η μέθοδος της τιμαριθμοποίησης η οποία στηρίζεται στην αναπροσαρμογή του κόστους κτήσεως των παγίων, παρουσιάζει προβλήματα κατά την εφαρμογή της, επειδή δεν αρκεί ένας μόνο δείκτης τιμών, για το σύνολο των κεφαλαιουχικών αγαθών αλλά πρέπει να δημιουργούνται διαφορετικοί δείκτες για κάθε κατηγορία κεφαλαιουχικών αγαθών, αφού οι τιμές αυτών συνήθως μεταβάλλονται με διαφορετικό ρυθμό. Παρά τα προβλήματα που παρουσιάζει η μέθοδος, προτείνεται από τους ειδικούς έναντι των δυσκολιών της μεθόδου της επιταχυνόμενης απόσβεσης.

Κατά την ελληνική εμπειρία οι πραγματοποιούμενες τακτικές αποσβέσεις των επιχειρήσεων βασίζονται στη μέθοδο της “ευθείας γραμμής” ή “ευθύγραμμης απόσβεσης” σύμφωνα με την οποία το κόστος κατανέμεται ως σταθερή ετήσια δαπάνη κατά τη διάρκεια της χρήσιμης ζωής του ενεργητικού στοιχείου. Οι αφορολόγητες εκπτώσεις των αποσβέσεων υπολογίζονται επί της αξίας κτήσεως των παγίων ενεργητικών στοιχείων ή επί της αξίας της προκύπτουσας μετά τη νόμιμη αναπροσαρμογή τους. Η διενέργεια αυτών των αποσβέσεων είναι υποχρεωτική, τα ετήσια ποσοστά τους καθορίζονται με το Π.Δ. 88/1973, τα δε ανώτατα όρια των συντελεστών τακτικών αποσβέσεων ορίζονται σε ποσοστά 8% για τα κτίρια, σε 12% για τον μηχανολογικό εξοπλισμό και σε 20% για τα μεταφορικά μέσα. Οι συντελεστές αυτοί αναπροσαρμόζονται σύμφωνα με τον ισχύοντα κάθε φορά αναπτυξιακό νόμο και αναλόγως της πολιτικής επενδυτικών κινήτρων, που εκάστοτε εφαρμόζουν, οι κυβερνήσεις στα πλαίσια των βασικών αρχών της οικονομικής και κοινωνικής τους φιλοσοφίας.

Οι συντελεστές των τακτικών αποσβέσεων των παγίων περιουσιακών στοιχείων σύμφωνα με τον αναπτυξιακό νόμο 1892/90, προσαυξάνονται αναλόγως των περιοχών εγκατάστασης των μονάδων και τις βάρδιες λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως στον πίνακα 4 που ακολουθεί.

Πίνακας 4
Συντελεστές τακτικών αποσβέσεων του Ν. 1892/90

| Περιοχή | α' βάρδια | β' βάρδια | γ' βάρδια |
|---------|-----------|-----------|-----------|
| A | – | 20% | 40% |
| B | 20% | 40% | 80% |
| Γ | 35% | 70% | 120% |
| Δ | 50% | 100% | 150% |

Πηγή: Ν. 1892/31.7.90, ΦΕΚ 101, τεύχ. Α'.

Οι αυξημένες αποσβέσεις ίσχυαν για παραγωγικές επενδύσεις που θα πραγματοποιούντο από τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το άρθρο 2 του ιδίου νόμου έως 31.12.1994. Για τον υπολογισμό των τακτικών και προσθέτων αποσβέσεων αφαιρείται από την αξία κτήσης των παγίων περιουσιακών στοιχείων το ποσό των δωρεάν επιχορηγήσεων που είχε λάβει η επιχείρηση από το δημόσιο.

- θ) Στα αφορολόγητα έσοδα: Κατά τα προβλεπόμενα από την ισχύουσα νομοθεσία, εκπίπτουν των ακαθαρίστων εσόδων της επιχείρησης τα αφορολόγητα έσοδα ή τα κατ' ειδικό τρόπο φορολογούμενα, όπως π.χ. οι τόκοι των καταθέσεων σε τράπεζες, οι τόκοι από ομολογίες εθνικών δανείων, η υπεραξία ακινήτων και πλοίων, τα κέρδη από την εκμετάλλευση πλοίων υπό ελληνική σημαία, τα οποία φορολογούνται βάσει του ειδικού φόρου του Ν. 27/1975²¹ κ.ά..
- ι) Στις δαπάνες που αντιστοιχούν στα αφορολόγητα έσοδα και στα κατά ειδικό τρόπο φορολογούμενα εισοδήματα: Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 1892/1990, μειώνεται το συνολικό ποσό των δαπανών που πρόκειται να εκπέσει, κατά το ποσό των δαπανών που βαρύνουν τα ακαθάριστα έσοδα τα απαλλασσόμενα ή φορολογούμενα κατά ειδικό τρόπο. Το ποσό των δαπανών αυτών καθορίζεται σε ποσοστό 35% των εν λόγω ακαθαρίστων εσόδων²².

Από τους προαναφερόμενους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το μέγεθος της φορολογικής βάσης, τα αφορολόγητα αποθεματικά και οι αυξημένοι συντελεστές αποσβέσεων αποτελούν την πρώτη βασική κατη-

γορία των φορολογικών κινήτρων. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνεται η μείωση του συντελεστή του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων, που επηρεάζει άμεσα το φόρο τον οποίο θα πρέπει να καταβάλει η επιχείρηση. Το μέτρο αυτό αφήνει περισσότερο ουδέτερο το φορολογικό σύστημα αλλά η υιοθέτησή του συνεπάγεται μεγαλύτερο πολιτικό κόστος για την κυβέρνηση που το εφαρμόζει. Αναφορικά με τη δημιουργία αφορολόγητων αποθεματικών εκτιμάται ότι η αντίδραση των επιχειρήσεων υπήρξε θετική, κατά την πρώτη φάση εφαρμογής του νόμου, παρότι πολλές επιχειρήσεις δεν προετοιμάσθηκαν επαρκώς εξ αιτίας του περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου για τον προγραμματισμό νέων επενδυτικών προγραμμάτων αλλά και λόγω των περιορισμένων κερδών που πραγματοποίησαν πολλές εξ αυτών κατά τη χρήση του έτους 1987.

3. Αξιολόγηση του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων και αποτελεσματικότητα των φορολογικών κινήτρων

Κατά την εξετασθείσα περίοδο ισχύος των εν λόγω αναπτυξιακών νομοθετημάτων, στο ελληνικό σύστημα φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων αντιμετωπίζεται με τον απλούστερο τρόπο η επίλυση του φαινομένου της διπλής φορολόγησης των μερισμάτων. Επίσης, είναι χαρακτηριστικό, ότι αυτό παραμένει ουδέτερο ως προς την επιλογή της επιχείρησης μεταξύ δανειακής χρηματοδότησης και προσφυγής της στην κεφαλαιαγορά, αφού μεταχειρίζεται συμμετρικά τους τόκους των οφειλομένων δανείων της και τα μερίσματα που καταβάλλει στους μετόχους της. Αυτή όμως η ουδετερότητα εξουδετερώνεται από την ύπαρξη άλλων παραγόντων, που δημιουργούν αντίρροπες δυνάμεις και μεροληπτούν ως προς τη μερισματική αλλά και τη χρηματοδοτική πολιτική των εταιρειών, επηρεάζοντας έτσι τη διαθεσιμότητα και το κόστος των κεφαλαίων τους.

Πράγματι, η ύπαρξη φορολογικών κινήτρων που αποσκοπούν στην ενθάρρυνση των επενδύσεων, όπως τα αφορολόγητα αποθεματικά, ο συμψηφισμός των ζημιών, οι αυξημένοι συντελεστές αποσβέσεων, οι μειωμένοι φορολογικοί συντελεστές καθώς και η έλλειψη φόρου υπεραξίας²³(επί του εισοδήματος που δημιουργείται από την αύξηση της αξίας των μετοχών), δημιουργεί ουσιαστικό ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις, ώστε να παρακρατούν μάλλον, παρά να διανέμουν τα κέρδη τους. Από

την άλλη πλευρά, όμως, το ελληνικό σύστημα φορολογίας εισοδήματος νομικών προσώπων ευνοεί τη διανομή των κερδών, αφού αυτά απαλλάσσονται της διπλής φορολόγησης και μάλιστα σε επίπεδο επιχείρησης, με συνέπεια την αποθάρρυνση της εσωτερικής χρηματοδότησης των επενδύσεων.

Με βάση τα ανωτέρω, σημειώνεται ότι στην πράξη υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ελιγμών, ανάλογα με το ύψος του φορολογικού συντελεστή του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων και του φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων στον οποίο ανήκει ο μέτοχος. Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με το διαφορετικό τρόπο φορολόγησης των διαφόρων μορφών εταιρειών καθώς και το διαφορετικό τρόπο φορολόγησης των μερισμάτων (ανάλογα με την κατηγορία των μετοχών) διευκολύνει την φοροαποφυγή και τη φοροδιαφυγή.

Θα πρέπει να τονισθεί, ότι παρά τα ισχυρά φορολογικά κίνητρα που εφαρμόστηκαν, είναι γεγονός ότι ούτε ο ρυθμός των επενδύσεων υπήρξε ικανοποιητικός (πίνακας 5) αλλά ούτε και η σχέση ιδίων προς ξένα κεφάλαια στην ελληνική βιομηχανία υπήρξε ορθολογική (πίνακας 6), πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα στηρίχθηκαν κυρίως στη δανειακή χρηματοδότηση του τραπεζικού τομέα και λιγότερο στην ίδια συμμετοχή και την αυτοχρηματοδότηση μέσω αποθεματοποίησης του καθαρού οικονομικού τους αποτελέσματος²⁴.

Πίνακας 5
Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου
σε εκατ. δραχμές και σε σταθερές τιμές 1970

| Έτος | Α.Ε.Π. (1) | Επενδύσεις (2) | (2):(1) |
|------|---------------|-------------------|---------|
| 1960 | 129.201 | 29.121 | 22,5 |
| 1965 | 187.009 | 49.003 | 26,2 |
| 1970 | 258.000 | 70.663 | 27,3 |
| 1975 | 339.833 | 74.660 | 21,9 |
| 1980 | 417.510 | 92.705 | 22,2 |
| 1981 | 410.515 | 85.451 | 20,5 |
| 1982 | 416.407 | 84.170 | 20,2 |
| 1983 | 417.500 | 83.000 | 19,8 |

| | | | |
|------|---------|--------|------|
| 1984 | 426.900 | 78.700 | 18,4 |
| 1985 | 449.400 | 82.400 | 18,3 |
| 1986 | 455.200 | 77.600 | 17,0 |
| 1987 | 452.400 | 75.900 | 16,8 |
| 1988 | 471.853 | 79.000 | 16,8 |

Πηγή: ΥΠΕΘΟ, 1990, *Μακροχρόνιες μακροοικονομικές στατιστικές σειρές 1960-90, Διεύθυνση μακροοικονομικής ανάλυσης, Αθήνα, ΥΠΕΘΟ.*

Πίνακας 6
Λόγος ιδίων προς ξένα κεφάλαια
στην ελληνική βιομηχανία

| | |
|------|--------|
| 1960 | 1: 2,3 |
| 1965 | 1: 2,0 |
| 1970 | 1: 2,1 |
| 1975 | 1: 2,1 |
| 1980 | 1: 3,3 |
| 1981 | 1: 3,4 |
| 1982 | 1: 2,8 |
| 1983 | 1: 3,3 |
| 1984 | 1: 5,4 |
| 1985 | 1: 6,9 |
| 1986 | 1: 5,8 |

Πηγή: ΣΕΒ, 1990, *Η ελληνική βιομηχανία, Αθήνα, ΣΕΒ.*

Το γεγονός αυτό οφείλεται σε διαφόρους λόγους, μεταξύ των οποίων οι κυριότεροι είναι:

- α) Η δομή και οι διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας στο σύνολό της.
- β) Η συμφέρουσα για τις επιχειρήσεις δανειακή χρηματοδότηση λόγω της ύπαρξης, πολλές φορές αρνητικών πραγματικών επιτοκίων, παρά τους υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού κατά την εξετασθείσα περίοδο.

- γ) Ο υποτονικός ρόλος της πρωτογενούς κεφαλαιαγοράς και η σχετική ανυπαρξία μιας συμπληρωματικής παράλληλης χρηματιστηριακής αγοράς²⁵, για τη στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων με τους απαραίτητους, χαμηλού κόστους, κεφαλαιακούς πόρους.
- δ) Ο φόβος της απώλειας του ελέγχου των επιχειρήσεων στην κεφαλαιαγορά, από τη μείωση του ποσοστού συμμετοχής επί του μετοχικού κεφαλαίου πέραν ενός ορισμένου σημείου.
- ε) Η νοοτροπία που χαρακτηρίζει πολλές φορές τους Έλληνες επιχειρηματίες να επιτάσσουν το ατομικό τους συμφέρον έναντι εκείνου του δημοσίου αλλά και της επιχείρησης.

4. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση ενισχύεται το γεγονός ότι δια της εφαρμογής του νόμου περί φορολογίας εισοδήματος νομικών προσώπων αλλά και των αναπτυξιακών νόμων εκφράζεται η πολιτική ιδεολογία και φιλοσοφία της εκάστοτε κυβέρνησης καθώς και ο τρόπος που επιχειρείται κάθε φορά η αντιμετώπιση των βασικών προβλημάτων της οικονομίας μέσα από τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις της πολιτείας στην αναπτυξιακή διαδικασία.

Ως προς τον φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων, η χώρα μας ήταν η μόνη μεταξύ των κρατών - μελών της Κοινότητας που εφάρμοζε το σύστημα της έκπτωσης των μερισμάτων. Η υιοθέτηση, τελικά, από την Κοινότητα του συστήματος της μερικής πίστωσης, αναμένετο να επιφέρει σημαντικές δομικές αλλαγές στο φορολογικό σύστημα της χώρας, τόσο ως προς την αρχή της φορολογητέας βάσης, όσο και ως προς τον εφαρμοζόμενο φορολογικό συντελεστή.

Για τον προσδιορισμό της φορολογητέας βάσης ήταν καθοριστικός ο ρόλος των προβλεπομένων φοροαπαλλαγών μέσα από τα προτεινόμενα κάθε φορά κίνητρα επενδυτικής και αναπτυξιακής πολιτικής. Στην Ελλάδα τα προσφερόμενα κίνητρα ήταν κυρίως φορολογικά με τη μορφή των αυξημένων συντελεστών απόσβεσης και των αφορολογήτων αποθεματικών. Με τον αναπτυξιακό νόμο 1892/90 η διάθεση αυτή γίνεται εντονότερη, αφού μετατοπίζεται το κέντρο βάρους από τις επιχορηγήσεις στις φοροαπαλλαγές. Είναι χαρακτηριστικό, ότι οι αλλαγές αυτές λαμβάνουν χώρα σε μια περίοδο, όπου στο διεθνή χώρο αναλαμβάνο-

νται πρωτοβουλίες για την αναμόρφωση του συστήματος του φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων με κατεύθυνση τον περιορισμό ή κατάργηση ορισμένων κατηγοριών φορολογικών κινήτρων αλλά και τη μείωση των φορολογικών συντελεστών, στοιχεία, που καθιστούν περισσότερο ουδέτερη τη φορολογία εισοδήματος νομικών προσώπων.

Παρά τα αυξημένα φορολογικά κίνητρα τα οποία ανέκαθεν εφαρμόζονταν στη χώρα (βλ. παράρτημα, πίνακες 3, 4 και 5), ο ρυθμός αύξησης των ιδιωτικών επενδύσεων παραμένει αισθητά χαμηλός²⁶, πράγμα που θέτει σε αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος αναπτυξιακών κινήτρων²⁷. Επιπροσθέτως, ενισχύεται η άποψη ότι δεν είναι πάντα η παροχή οικονομικών κινήτρων που οδηγεί σε θετικά μεγεθυντικά αποτελέσματα και δημιουργεί τον επιθυμητό ρυθμό οικονομικής προόδου²⁸, αλλά η συνολικότερη, ελαστικότερη και αποτελεσματικότερη αναπτυξιακή αντιμετώπιση, η οποία εδράζεται στα ανταγωνιστικά δεδομένα της διεθνούς οικονομίας, στις τεχνολογικές εξελίξεις, στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών του δημοσίου, σε συνδυασμό με όλους εκείνους τους παράγοντες (διαμόρφωση κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος, οικονομική και πολιτική σταθερότητα, κοινωνική ειρήνη κ.ά.), που θα μπορούσαν να συμβάλουν κατά τρόπο αποφασιστικό στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην παγκοσμιοποίηση της ελληνικής οικονομίας.

Θα πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι παράγοντα αποφασιστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζομένων κινήτρων, αποτελεί και η αλλαγή νοοτροπίας των ελλήνων επιχειρηματιών, οι οποίοι θα πρέπει να διαμορφώνουν εθνική επιχειρηματική συνείδηση σε βαθμό σύμπτωσης πολλές φορές του ατομικού οικονομικού τους συμφέροντος με εκείνο της επιχείρησής τους αλλά και της εθνικής οικονομίας στο σύνολό της. Υπό τις ανωτέρω προϋποθέσεις και την αμοιβαία προσπάθεια και συναίνεση, θα μπορούσαν να επιτευχθούν οι επιθυμητοί δείκτες ανάπτυξης που θα οδηγούσαν την οικονομία της χώρας με ταχείς ρυθμούς στα πραγματικά επίπεδα σύγκλισης με την Ευρωπαϊκή Ένωση²⁹.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1

*Εξέλιξη εσόδων κεντρικής διοίκησης και φόρων
(Δημοσιονομική βάση, τρέχουσες τιμές, δις. δρχ.)*

| Έτη | Έσοδα | Άμεσοι φόροι | Άμεσοι φόροι φυσικών προσώπων | Λοιποί άμεσοι φόροι | Έμμεσοι φόροι |
|------|-------|--------------|-------------------------------|---------------------|---------------|
| 1960 | 15,8 | 2,6 | 1,5 | 1,1 | 10,9 |
| 1961 | 18,5 | 3,2 | 1,9 | 1,3 | 11,9 |
| 1962 | 20,1 | 3,6 | 2,0 | 1,6 | 13,2 |
| 1963 | 21,9 | 3,6 | 1,9 | 1,7 | 15,0 |
| 1964 | 25,5 | 4,5 | 2,4 | 2,1 | 17,2 |
| 1965 | 29,5 | 4,5 | 2,2 | 2,3 | 20,4 |
| 1966 | 35,0 | 5,7 | 2,9 | 2,8 | 24,7 |
| 1967 | 40,3 | 6,7 | 3,6 | 3,1 | 28,4 |
| 1968 | 45,3 | 8,3 | 4,2 | 4,1 | 32,1 |
| 1969 | 50,9 | 9,5 | 4,9 | 4,6 | 36,1 |
| 1970 | 56,3 | 10,8 | 5,9 | 4,9 | 39,7 |
| 1971 | 61,9 | 13,2 | 7,3 | 5,9 | 43,2 |
| 1972 | 72,4 | 15,6 | 7,1 | 8,5 | 50,0 |
| 1973 | 87,7 | 18,8 | 9,3 | 9,5 | 61,8 |
| 1974 | 105,4 | 28,4 | 13,7 | 14,7 | 68,5 |
| 1975 | 138,3 | 29,2 | 14,0 | 15,2 | 91,6 |
| 1976 | 174,7 | 47,3 | 17,6 | 29,7 | 113,8 |
| 1977 | 210,3 | 48,0 | 24,9 | 23,1 | 140,5 |
| 1978 | 249,2 | 61,7 | 30,5 | 31,2 | 168,4 |
| 1979 | 314,5 | 80,7 | 43,0 | 37,7 | 206,5 |
| 1980 | 359,1 | 104,4 | 57,8 | 46,6 | 220,8 |
| 1981 | 429,5 | 123,7 | 67,5 | 56,2 | 265,3 |

| | | | | | |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1982 | 595,0 | 175,0 | 94,5 | 80,5 | 374,5 |
| 1983 | 741,2 | 200,9 | 118,6 | 82,3 | 477,9 |
| 1984 | 941,0 | 253,2 | 154,6 | 98,6 | 595,1 |
| 1985 | 1.122,2 | 302,9 | 196,1 | 106,8 | 722,2 |
| 1986 | 1.494,9 | 386,7 | 225,1 | 161,6 | 971,8 |
| 1987 | 1.761,3 | 439,7 | 261,9 | 177,8 | 1.155,9 |
| 1988 | 1.979,0 | 519,7 | 325,8 | 193,9 | 1.266,0 |
| 1989 | 2.182,9 | 580,7 | 347,7 | 233,0 | 1.391,5 |
| 1990 | 2.969,9 | 822,1 | 444,8 | 377,3 | 1.876,6 |
| 1991 | 3.790,2 | 1.024,2 | 524,4 | 499,8 | 2.379,1 |
| 1992 | 4.800,2 | 1.192,3 | 504,4 | 687,9 | 2.923,5 |
| 1993 | 5.260,8 | 1.359,2 | 528,5 | 830,7 | 3.189,3 |
| 1994 | 6.171,5 | 1.777,1 | 671,8 | 1.105,3 | 3.461,5 |
| 1995 | 7.072,1 | 2.132,7 | 861,1 | 1.271,6 | 3.834,9 |
| 1996 | 7.951,6 | 2.316,0 | 1.018,9 | 1.297,1 | 4.299,9 |
| 1997 | 9.186,0 | 2.767,0 | 1.180,0 | 1.587,0 | 4.834,0 |

Πηγή: Μακροχρόνιες μακροοικονομικές στατιστικές σειρές, 1998, Η Ελληνική Οικονομία 1960-1997, Αθήνα, ΥΠ.ΕΘ.Ο..

Πίνακας 2

Εξέλιξη εσόδων και φόρων ως ποσοστό του Α.Ε.Π.

| Έτη | Έσοδα | Άμεσοι φόροι | Άμεσοι φόροι φυσικών προσώπων | Λοιποί άμεσοι φόροι | Έμμεσοι φόροι |
|------|-------|--------------|-------------------------------|---------------------|---------------|
| 1960 | 14,1% | 2,3% | 1,3% | 1,0% | 9,8% |
| 1961 | 14,5% | 2,5% | 1,5% | 1,0% | 9,3% |
| 1962 | 15,0% | 2,7% | 1,5% | 1,2% | 9,8% |
| 1963 | 14,4% | 2,4% | 1,3% | 1,1% | 9,9% |
| 1964 | 14,9% | 2,6% | 1,4% | 1,2% | 10,0% |
| 1965 | 14,9% | 2,3% | 1,1% | 1,2% | 10,3% |
| 1966 | 15,8% | 2,6% | 1,3% | 1,3% | 11,2% |
| 1967 | 16,9% | 2,8% | 1,5% | 1,3% | 11,9% |
| 1968 | 17,5% | 3,2% | 1,6% | 1,6% | 12,4% |

| | | | | | |
|------|-------|------|------|------|-------|
| 1969 | 17,0% | 3,2% | 1,6% | 1,5% | 12,1% |
| 1970 | 16,7% | 3,2% | 1,7% | 1,5% | 11,8% |
| 1971 | 16,5% | 3,5% | 1,9% | 1,6% | 11,5% |
| 1972 | 16,7% | 3,6% | 1,6% | 2,0% | 11,5% |
| 1973 | 15,5% | 3,3% | 1,6% | 1,7% | 10,9% |
| 1974 | 16,2% | 4,4% | 2,1% | 2,3% | 10,5% |
| 1975 | 17,7% | 3,7% | 1,8% | 1,9% | 11,7% |
| 1976 | 17,9% | 4,9% | 1,8% | 3,1% | 11,7% |
| 1977 | 18,4% | 4,2% | 2,2% | 2,0% | 12,3% |
| 1978 | 17,9% | 4,4% | 2,2% | 2,2% | 12,1% |
| 1979 | 18,2% | 4,7% | 2,5% | 2,2% | 12,0% |
| 1980 | 17,4% | 5,1% | 2,8% | 2,3% | 10,7% |
| 1981 | 17,4% | 5,0% | 2,7% | 2,3% | 10,8% |
| 1982 | 19,2% | 5,6% | 3,0% | 2,6% | 12,1% |
| 1983 | 20,0% | 5,4% | 3,2% | 2,2% | 12,9% |
| 1984 | 20,5% | 5,5% | 3,4% | 2,1% | 12,9% |
| 1985 | 20,0% | 5,4% | 3,5% | 1,9% | 12,9% |
| 1986 | 22,3% | 5,8% | 3,4% | 2,4% | 14,5% |
| 1987 | 23,4% | 5,8% | 3,5% | 2,4% | 15,3% |
| 1988 | 21,6% | 5,7% | 3,6% | 2,1% | 13,8% |
| 1989 | 20,0% | 5,3% | 3,2% | 2,1% | 12,8% |
| 1990 | 22,6% | 6,3% | 3,4% | 2,9% | 14,3% |
| 1991 | 23,4% | 6,3% | 3,2% | 3,1% | 14,7% |
| 1992 | 25,6% | 6,4% | 2,7% | 3,7% | 15,6% |
| 1993 | 24,9% | 6,4% | 2,5% | 3,9% | 15,1% |
| 1994 | 25,7% | 7,4% | 2,8% | 4,6% | 14,4% |
| 1995 | 26,3% | 7,9% | 3,2% | 4,7% | 14,3% |
| 1996 | 26,8% | 7,8% | 3,4% | 4,4% | 14,5% |
| 1997 | 28,0% | 8,4% | 3,6% | 4,8% | 14,8% |

Πηγή: Μακροχρόνιες μακροοικονομικές στατιστικές σειρές, 1998, Η Ελληνική Οικονομία 1960-1997, Αθήνα, ΥΠ.ΕΘ.Ο..

Πίνακας 3

Σύνολο κρατικών ενισχύσεων ως ποσοστό του ΑΕΠ και σε σχέση με τις κρατικές δαπάνες (μέσοι όροι περιόδου 1986 - 1990)

| | Σύνολο κρατικών ενισχύσεων ως % του Α.Ε.Π. | Σύνολο κρατικών ενισχύσεων ως ποσοστό (%) των συνολικών κρατικών δαπανών |
|--------------------------|--|--|
| Βέλγιο | 3,0 | 5,7 |
| Δανία | 1,1 | 1,8 |
| Γερμανία | 2,5 | 5,2 |
| Ελλάδα | 3,8 | 7,6 |
| Ισπανία | 2,2 | 5,3 |
| Γαλλία | 1,9 | 3,8 |
| Ιρλανδία | 2,3 | 4,8 |
| Ιταλία | 3,0 | 5,9 |
| Λουξεμβούργο | 4,0 | 7,5 |
| Ολλανδία | 1,3 | 2,2 |
| Πορτογαλία | 1,8 | 4,2 |
| Μ. Βρετανία | 1,1 | 2,8 |
| Ευρωπαϊκή Ένωση (σύνολο) | 2,1 | 4,4 |

Πηγή: Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Πίνακας 4

Ανάλυση κρατικών ενισχύσεων κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας σε ποσοστά (%), περίοδου 1988-1990

| | Γεωργία και αλιεία | Βιομηχανία | Μεταφορές | Άνθρακας | Σύνολο |
|----------|--------------------|------------|-----------|----------|--------|
| Βέλγιο | 6 | 32 | 35 | 28 | 100 |
| Δανία | 27 | 31 | 42 | 0 | 100 |
| Γερμανία | 11 | 31 | 26 | 32 | 100 |
| Ελλάδα | 14 | 73 | 13 | 0 | 100 |
| Ισπανία | 4 | 42 | 35 | 19 | 100 |

| | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|----|-----|
| Γαλλία | 14 | 38 | 31 | 17 | 100 |
| Ιρλανδία | 20 | 60 | 20 | 0 | 100 |
| Ιταλία | 15 | 49 | 36 | 0 | 100 |
| Λουξεμβούργο | 7 | 19 | 74 | 0 | 100 |
| Ολλανδία | 21 | 48 | 31 | 0 | 100 |
| Πορτογαλία | 20 | 68 | 11 | 1 | 100 |
| Μ. Βρεταννία | 10 | 38 | 10 | 42 | 100 |
| Ευρωπαϊκή Ένωση (σύνολο) | 13 | 40 | 29 | 18 | 100 |

Πηγή: Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Πίνακας 5

Εθνικές κρατικές ενισχύσεις ως ποσοστό της προστιθέμενης αξίας σε διάφορους τομείς¹

| | Κρατικές ενισχύσεις ως ποσοστό της προστιθέμενης αξίας | | | | |
|--------------------------|--|---------------|-------------|------------------------------------|-------------------------------|
| | στη βιομηχανία | στη ναυπηγική | στη γεωργία | στην αλιεία μεταφορές ² | στις σιδηροδρομικές μεταφορές |
| Βέλγιο | 4,2 | 18,5 | 8,2 | 1,4 | 62,0 |
| Δανία | 2,0 | 21,5 | 7,9 | 2,8 | 14,4 |
| Γερμανία | 2,6 | 22,7 | 20,1 | 15,4 | 30,1 |
| Ελλάδα ² | 19,5 | 14,5 | 2,9 | 1,0 | 5,6 |
| Ισπανία | 5,2 | 22,3 | 1,4 | 3,2 | 27,5 |
| Γαλλία | 3,7 | 86,0 | 9,1 | 2,7 | 27,0 |
| Ιρλανδία | 5,7 | - | 5,6 | 10,4 | 16,5 |
| Ιταλία | 6,1 | 73,0 | 12,9 | 6,7 | 7,4 |
| Λουξεμβούργο | 2,4 | - | 16,0 | - | - |
| Ολλανδία | 3,1 | 19,8 | 6,8 | 0,6 | 5,8 |
| Πορτογαλία | 3,8 | 44,5 | 10,4 | 1,3 | 10,3 |
| Μ. Βρεταννία | 2,3 | 17,5 | 8,8 | 4,5 | 7,7 |
| Ευρωπαϊκή Ένωση (σύνολο) | 3,7 | 33,5 | 9,8 | 3,8 | 13,4 |

1. Τα στοιχεία αποτελούν το μέσο όρο της περιόδου 1986-1990
2. Ειδικά για την Ελλάδα τα στοιχεία αφορούν το σύνολο των μεταφορών (σιδηροδρομικές και εσωτερικές πλωτές)

Πηγή: Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Abstract

George Thanos - John Chilas - Kalliopi Tzouanaki: *A Critical Approach to the Development Dimension of Legal Entities' Income Tax Through Two Important Law of the Greek Investment Incentives Policy (Laws 1262/1982 and 1892/1990).*

This article deals with the development dimension of legal entities' income taxation through two important laws of the investment incentives policy: Unifying the incentives system and effacing the existing weaknesses of the previous development legislation has been attempted for the first on the side of the state by the above laws.

More specifically, it is implied in this study that the above taxation will be relevant to either the entrepreneurial decisions taken occasionally or the financial-credit and stockholding policy followed by the state at times.

Finally, the analysis, through the procession of the available economic data, culminates in conclusions referring to the relationship existing between providing taxation and, in general, investment-oriented incentives as well as the increase rate of individual investments, that is, of the development effectiveness of the incentives system.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Γεωργακόπουλος Θ., 1989, Το σύστημα έμμεσης φορολογίας: Διάθροση, επιπτώσεις, μεταβολές, Αθήνα, Ι.Ο.Β.Ε., σσ. 133-135.
2. Γεωργακόπουλος Θ., Λοϊζίδης Ι., 1989, Η φορολογία εισοδήματος φυσικών προσώπων, Αθήνα, Ι.Ο.Β.Ε., σσ. 201-203.
3. Houmanidis L., 1965, «L' impôt sur le revenu en Grèce depuis la dernière guerre», ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο της Οικονομικής Ιστορίας του Μονάχου, Paris (ed. Mouton), σελ./σελ. 817-822.
4. Πατσουράτης Β., 1989, Ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων στην Ελλάδα και οι διεθνείς εξελίξεις, Αθήνα, Ι.Ο.Β.Ε., σ. 289.
5. Αναστόπουλος Ι., 1992, Φορολογικό δίκαιο: Βασικές έννοιες, Γενικές αρχές, Αθήνα - Κομοτηνή, Σάκκουλας, σσ. 50 επ..
6. Κυπραίος Μ., 1980, Στοιχεία φορολογικού δικαίου: Συμβολή στη δικαιοκρατική συστηματοποίηση του φορολογικού δικαίου, Αθήνα, Σάκκουλας, σσ. 145 επ..
7. Harberger A., 1979, «Tax Neutrality in Investment Incentives», in H. Aaron and M. Boskin (ed.), The Economics of Taxation, Washington, Brookings.
8. Κόντος - Μάναλης Λ., 1998, Φορολογικό δίκαιο (Θεμελιώσεις και Εφαρμογές), Αθήνα, Σταμούλης, σσ. 54. Πατσουράτης Β., 1995, Εμπόδια στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας, Ειδικές μελέτες, Αθήνα, IOBE, σσ. 90-95.
9. Τα κυριότερα από τα ισχύοντα συστήματα φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων είναι: α) το κλασικό σύστημα, σύμφωνα με το οποίο στις χώρες που εφαρμόζεται τα εισοδήματα των νομικών προσώπων φορολογούνται πρώτα σε επίπεδο επιχείρησης και στη συνέχεια φορολογούνται τα διανεμόμενα κέρδη, β) το σύστημα των ολοκληρωτιστών, το οποίο είναι διαμετρικά αντίθετο με το προηγούμενο σύστημα, αφού δέχεται ότι το εισόδημα πρέπει να φορολογείται συνολικά, ανεξάρτητα από την πηγή του, γ) το σύστημα των δύο συντελεστών κατά το οποίο ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων επιβάλλεται με διαφορετικούς συντελεστές στα παρακρατούμενα και τα διανεμόμενα κέρδη, δ) το σύστημα της έκπτωσης των μερισμάτων

ή ελληνικό σύστημα, με βάση το οποίο τα παρακρατούμενα κέρδη των επιχειρήσεων φορολογούνται με βάση το φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων, ενώ τα διανεμόμενα κέρδη με βάση το φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων και ε) το σύστημα της μερικής ή ολικής πίστωσης, όπου όλα τα κέρδη των επιχειρήσεων διανεμόμενα και μη φορολογούνται με τον φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων. Για πιο διερευνημένη παρουσίαση του θέματος αυτού βλ. Θάνος Γ., 2002, Ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων και η αναπτυξιακή του διάσταση: Η ελληνική εμπειρία κατά τη δεκαετία του 1980 (Θεωρία και πράξη της εφαρμογής του με αναφορά στη φοροδιαφυγή), Αθήνα, Σταμούλης, σσ. 9-12.

10. Η βασική νομοθεσία, η οποία συμπληρώνει και τροποποιεί το εν λόγω νομοθετικό διάταγμα, περιλαμβάνει τους νόμους 1473/1984, 1591/1986, 1731/1987 και 1828/1989.
11. Ν.Δ. 44/1974, Ν. 257/1976, Ν. 816/1978 και Ν. 1579/1985.
12. Για τον υπολογισμό του προκαταβλητέου φόρου λαμβάνεται υπόψη, εκτός του κύριου και συμπληρωματικού φόρου και ο φόρος που παρακρατείται από την ανώνυμη εταιρεία για τα διανεμόμενα εισοδήματα.
13. Brown C., 1962, «Tax Incentives of Investment», American Economic Review, Supplement, May.
14. Η διάσταση της φοροδιαφυγής στη φορολογία εισοδήματος νομικών προσώπων εκφεύγει των ορίων της παρούσης μελέτης.
15. Αναφερόμαστε στα δύο βασικά νομοθετήματα της ελληνικής αναπτυξιακής πολιτικής, ήτοι τους νόμους 1262/82 και 1892/90.
16. Στον αναπτυξιακό νόμο 1262/82 τα κεφαλαιοποιηθέντα αποθεματικά φορολογούνται κανονικά προσαυξημένα με τόκους υπερημερίας.
17. Πρόκειται για κέρδη φυσικών και νομικών προσώπων και προσωπικών εταιρειών που τηρούσαν λογιστικά βιβλία Γ' κατηγορίας, σύμφωνα με τον ισχύοντα τότε Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων.
18. Περί της απόσβεσης, της πτώσης της αξίας του χρήματος και τις επιπτώσεις του πληθωρισμού στον υπολογισμό των αποσβέσεων βλ. Reid W., Myddelton D., 1986, Η έννοια των λογαριασμών των επιχειρήσεων, μετάφραση Καζαντζής Χ., Αθήνα, Παπαζήσης, σσ. 169-170. Lassègue P., 1975, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Septième édition, Paris, Dalloz, pp. 442-443.
19. Δωρής Μ., 1988, «Νέες τεχνολογίες και φορολογία», Οικονομικό Δελτίο Εμπορικής Τράπεζας, Οκτ.-Δεκ., Αθήνα, Εμπορική Τράπεζα, σσ. 41-43.
20. Για τη σημασία της επιταχυνόμενης απόσβεσης ως κατ' εξοχήν κινήτρου στη

- δημιουργία επενδύσεων βλ. Musgrave R., Musgrave P., 1983, Δημόσια οικονομική στη θεωρία και πράξη, τόμ. Β', μετάφραση Σταματούκος Γ., Αθήνα, Παπαζήσης, σσ. 270-272.
21. Σακέλλης Ε., 1984, Τα διανεμόμενα κέρδη και τα αποθεματικά των ανωνύμων εταιρειών (από άποψη: οικονομική - νομική - φορολογική - λογιστική), Αθήνα, Πάμισος, σ. 21.
 22. Υπουργείο Οικονομικών, Δ/ση Φορολογίας Εισοδήματος, Εγκύκλιος 1031166/10140/β0012 ΠΟΛ. 1091, Αθήνα 16/4/90.
 23. Βλ. Αγαπητός Γ., 1986, Η φορολογία εισοδήματος στην Ελλάδα, Επιστημονικές μελέτες 19, Αθήνα, ΚΕΠΕ, σ. 232, όπου υποστηρίζεται ότι το ελληνικό σύστημα Φ.Ε.Ν.Π. ευνοεί τα μη διανεμόμενα κέρδη, αφού ουσιαστικά δεν υπάρχει φορολογία υπεραξίας κεφαλαίου.
 24. Βλ. σχετικά Θάνος Γ., 1999, «Η επίδραση της Τραπεζικής χρηματοδότησης, του επιτοκίου και των ευνοϊκών προσδοκιών στη συνάρτηση των επενδύσεων στο δευτερογενή τομέα. Η περίπτωση της Ελλάδος, 1960-1996», Οικονομική Επιθεώρηση, τεύχ. 18, Απρ.-Ιούν., Εμπορική Τράπεζα, σσ. 22-29.
 25. Καραντώνης Η., 1989, Η ελληνική κεφαλαιαγορά και το υπό μελέτη Χρηματιστήριο Θεσσαλονίκης, Θεσ/κη, Κυριακίδης, σ. 52.
 26. Θάνος Γ., 2000, Θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση των μεσομακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων των επενδυτικών τραπεζών και των επιπτώσεών τους στην οικονομική μεγέθυνση στα πλαίσια των μεταλλακτικών τάσεων του νομισματοπιστωτικού και αναπτυξιακού περιβάλλοντος. Η περίπτωση της Ελλάδος 1960-1995, διδακτορική διατριβή υποβληθείσα στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, 1980, L' Industrie dans le Monde Depuis 1960: Progrès et Perspectives, troisième conférence générale de l' ONUDI, New Delhi, du 21 Janvier au 8 Février, New York, Nations Unies.
 27. Για μια εμπειριστατομένη ανάλυση της ελληνικής πολιτικής αναπτυξιακών κινήτρων και της αποτελεσματικότητάς της βλ. Θάνος Γ., 2002, «Η πολιτική παροχής κινήτρων για παραγωγικές επενδύσεις στην Ελλάδα (ιστορική εξέλιξη και εμπειρίες)», Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας, τόμ. XIII, Νο 2, Ιούλ.-Δεκ., σσ. 111-140. Μανασσάκης Ν., 1979, «Επενδυτικά κίνητρα και η συνάρτηση των επενδύσεων στην ελληνική βιομηχανία», Σπουδαί, τόμ. ΚΗ', τεύχ. 4, Αθήνα, σσ. 787-809. Ξανθάκης Μ., 1985, «Προσπάθεια ποσοτικής απεικόνισης των κινήτρων προς την ελληνική μεταποίηση και εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς τους», Σπουδαί, τόμ. ΛΕ', σσ. 32-56. Χασσίδ Ι., 1983, Κίνητρα επενδύσεων και επενδυτική συμπεριφορά, Ειδικά θέματα 4, Αθήνα, ΙΟΒΕ, σσ. 80-83. Τραχανάς Κ., 1989, «Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών βιομηχανικών προϊόντων. Δυνατότητες και προοπτικές εν όψει

του 1992». Β' Συνέδριο Βιομηχανίας με θέμα Οι προοπτικές της ελληνικής βιομηχανίας, Ευγενίδειο Ίδρυμα 22-26 Μαΐου, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας.

28. Καλογήρου Ν., Καραγιάννης Σ., Λαμπριανίδης Λ., 1989, «Οι επιπτώσεις των κινήτρων στην περιφερειακή ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τεύχ. 73, Αθήνα, ΕΚΚΕ, σσ. 48-54.
- Halkos G., Salamouris D., 2001, "Efficiency Measures of the Greek Banking Sector: A non parametric Approach for the period 1997-1999", *Discussion Paper Series*, University of Thessaly, pp.1-25.
29. Θάνος Γ., 2001, «Προοπτική εξίσωσης μακροπρόθεσμα των περιφερειακών εισοδηματικών ανισοτήτων μεταξύ των χωρών της Ευρωζώνης», Επιστημονική επετηρίδα, τόμ. Α', τιμητικός τόμος εις μνήμην του Καθηγητή Δ. Κοδοσάκη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ./σελ. 411-433.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγαπητός Γ., 1986, Η φορολογία εισοδήματος στην Ελλάδα, Επιστημονικές μελέτες 19, Αθήνα, ΚΕΠΕ.
- Αναστόπουλος Ι., 1992, Φορολογικό δίκαιο: Βασικές έννοιες, Γενικές αρχές, Αθήνα - Κομονητή, Σάκκουλας.
- Brown C., 1962, «Tax Incentives of Investment», *American Economic Review*, Supplement, May.
- Γεωργακόπουλος Θ., 1989, Το σύστημα της έμμεσης φορολογίας: Διάθρωση, επιπτώσεις, μεταβολές, Αθήνα, ΙΟΒΕ.
- Γεωργακόπουλος Θ., Λοιζίδης Ι., 1989, Η φορολογία εισοδήματος φυσικών προσώπων, Αθήνα, ΙΟΒΕ.
- Δωρής Μ., 1988, «Νέες τεχνολογίες και φορολογία», Οικονομικό Δελτίο Εμπορικής Τράπεζας, Οκτ.-Δεκ., Αθήνα, Εμπορική Τράπεζα.
- Halkos G., Salamouris D., 2001, “Efficiency Measures of the Greek Banking Sector: A non parametric Approach for the period 1997-1999”, *Discussion Paper Series*, University of Thessaly, pp.1-25.
- Harberger A., 1979, «Tax Neutrality in Investment Incentives», in H. Aaron and M. Boskin (ed.), *The Economics of Taxation*, Washington, Brookings.
- Houmanidis L., 1965, «L' impôt sur le revenu en Grèce depuis la dernière guerre», ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο της Οικονομικής Ιστορίας του Μονάχου, Paris (ed. Mouton) (Πρόλογος F. Bramtel, εισαγωγικά J. F. Bergier, άνοιγμα εργασιών Συνεδρίου S. Kuznets).
- Θάνος Γ., 2002, Ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων και η αναπτυξιακή του διάσταση: Η ελληνική εμπειρία κατά τη δεκαετία του 1980 (Θεωρία και πράξη της εφαρμογής του με αναφορά στη φοροδιαφυγή), Αθήνα, Σταμούλης.
- Θάνος Γ., 1999, «Η επίδραση της τραπεζικής χρηματοδότησης, του επιτοκίου και των ευνοϊκών προσδοκιών στη συνάρτηση των

- επενδύσεων στο δευτερογενή τομέα. Η περίπτωση της Ελλάδος, 1960-1996», Οικονομική Επιθεώρηση, τεύχ. 18, Απρ.-Ιούν., Εμπορική Τράπεζα.
- Θάνος Γ., 2000, Θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση των μεσομακροπροθέσμων χρηματοδοτήσεων των επενδυτικών τραπεζών και των επιπτώσεών τους στην οικονομική μεγέθυνση στα πλαίσια των μεταλλακτικών τάσεων του νομισματοπιστωτικού και αναπτυξιακού περιβάλλοντος. Η περίπτωση της Ελλάδος (1960-1995) (διδακτορική διατριβή).
- Θάνος Γ., 2001, «Η πολιτική παροχής κινήτρων για παραγωγικές επενδύσεις στην Ελλάδα (Ιστορική εξέλιξη και εμπειρίες)», Αρχαίον Οικονομικής Ιστορίας, τόμ. XIII, Νο 2, Ιουλ.-Δεκ..
- Θάνος Γ., 2001, «Προοπτική εξίσωσης μακροπρόθεσμα των περιφερειακών εισοδηματικών ανισοτήτων μεταξύ των χωρών της Ευρωζώνης», Επιστημονική Επετηρίδα, τόμ. Α', τιμητικός τόμος εις μνήμην του Καθηγητή Δ. Κοδοσάκη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Καλογήρου Ν., Καραγιάννης Σ., Λαμπριανίδης Λ., 1989, «Οι επιπτώσεις των κινήτρων στην περιφερειακή ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τεύχ. 73, Αθήνα, ΕΚΚΕ.
- Καραντώνης Η., 1989, Η ελληνική κεφαλαιαγορά και το υπό μελέτη Χρηματιστήριο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη, Κυριακίδης.
- Κόντος - Μάναλης Λ., 1998, Φορολογικό δίκαιο (Θεμελιώσεις και Εφαρμογές), Αθήνα, Σταμούλης.
- Κυπραίος Μ., 1980, Στοιχεία φορολογικού δικαίου: Συμβολή στη δικαιοκρατική συστηματοποίηση του φορολογικού δικαίου, Αθήνα, Σάκκουλας.
- Lassègue P., 1975, Gestion de l' entreprise et comptabilité, Septième édition, Paris, Dalloz.
- Μανασσάκης Ν., 1979, «Επενδυτικά κίνητρα και η συνάρτηση των επενδύσεων στην ελληνική βιομηχανία», Σπουδαί, τόμ. ΚΗ', τεύχ. 4, Αθήνα.
- Musgrave R., Musgrave P., 1983, Δημόσια οικονομική στη θεωρία και πράξη, τόμ. Β', μετάφραση Σταματούκος Γ., Αθήνα, Παπαζήσης.

- Ξανθάκης Μ., 1985, «Προσπάθεια ποσοτικής απεικόνισης των κινήτρων προς την ελληνική μεταποίηση και εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς τους», Σπουδαί, τόμ. ΛΕ', Αθήνα.
- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, 1980, L'Industrie dans le Monde Depuis 1960: Progrés et Perspectives, troisième conférence générale de l' ONUDI, New Delhi, du 21 Janvier au 8 Février, New York, Nations Unies.
- Πατσουράτης Β., 1989, Ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων στην Ελλάδα και οι διεθνείς εξελίξεις, Αθήνα, IOBE.
- Πατσουράτης Β., 1995, Εμπόδια στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας, Ειδικές μελέτες, Αθήνα, IOBE.
- Reid W., Myddelton D., 1986, Η έννοια των λογαριασμών των επιχειρήσεων, μετάφραση Καζαντζής Χ., Αθήνα, Παπαζήσης.
- Σακέλλης Ε., 1984, Τα διανεμόμενα κέρδη και τα αποθεματικά των ανωνύμων εταιρειών (από άποψη: οικονομική - νομική - φορολογική - λογιστική), Αθήνα, Πάμισος.
- Υπουργείο Οικονομικών, Δ/ση Φορολογίας Εισοδήματος, Εγκύκλιος 1031166/10140/Β 0012 ΠΟΛ. 1091, Αθήνα 16/4/90.
- Χασσίδ Ι., 1983, Κίνητρα επενδύσεων και επενδυτική συμπεριφορά, Ειδικά θέματα 4, Αθήνα, IOBE.

Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ ΕΛΑΪΣ ΑΠΟ ΤΗΝ UNILEVER

Κων/νος Τραχανάς

Σχολή Ικάρων

1. Εισαγωγή

Από την άνοιξη του 1932 η Ελληνική Οικονομία γνωρίζει ιδιαίτερα σημαντική πρόοδο. Κι αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην τοποθέτηση του Καθηγητή της πολιτικής οικονομίας στο Πανεπιστήμιο Αθηνών Κυριάκου Βαρβαρέσου στο Υπουργείο Οικονομικών, ο οποίος με σειρά μέτρων θεμελιώνει μια νέα οικονομική πολιτική, η οποία ισχύει μέχρι το τέλος του Μεσοπολέμου. (Ψαλιδόπουλος Μ., 1989, σελ. 90)

Τα μέτρα που θεσπίζει ο Βαρβαρέσος ενισχύουν τη βιομηχανική παραγωγή της χώρας, μετά την κρίση του 1932, της οποίας ο δείκτης από 102,6 που είναι το 1932 ανέρχεται σε 111,79 το 1933 και σε 143,17 το 1935. Η πρόοδος αυτή οφείλεται μεταξύ άλλων:

1. Στην υποτίμηση της δραχμής, η οποία ως το τέλος Δεκεμβρίου του 1932 χάνει σημαντικό μέρος της ονομαστικής της αξίας. Η συναλλαγματική ισοτιμία είναι μία λίρα Αγγλίας προς 375 δραχ. ενώ στο τέλος του 1932 η ισοτιμία διαμορφώνεται στις 636,5 δραχ., επηρεάζοντας άμεσα το εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο της χώρας, λαμβανομένου υπόψη ότι οι τιμές των εγχώριων προϊόντων δεν αυξάνονται παρά μόνο 13,4%.

2. Στην εφαρμογή του νόμου 5426/32 που απαγορεύει την ίδρυση νέων βιομηχανιών. Ο νόμος αυτός εφαρμόζεται με ιδιαίτερη αυστηρότητα μέχρι το τέλος του 1933 τουλάχιστον. Το 1932 με τις ήδη υπάρχουσες μο-

νάδες η βιομηχανική παραγωγή επανέρχεται πάλι στα επίπεδα πριν από την κρίση του 1929, υπολλειπόμενη μόνο κατά 3%.

3. Στον κρατικό παρεμβατισμό και στη δασμολογική προστασία που περιορίζει ακόμη περισσότερο τον ξένο ανταγωνισμό, αφού οι εισαγωγές από 5.053 εκατ. σταθεροποιημένες δραχμές που είναι το 1932 μειώνονται σε 3.607 εκατ. δραχμές το 1933. Ο μεγάλος περιορισμός των εισαγωγών δημιουργεί μία κατάσταση στην οικονομία της χώρας, η οποία χαρακτηρίζεται από τον Καθηγητή Ξ. Ζολώτα ως «θερμοκηπική ατμόσφαιρα ζωηρής βιομηχανικής ανάπτυξης».

«Το σύνολο των μέτρων δημιούργησε μία εντυπωσιακή προστατευτική «πανοπλία» της ελληνικής οικονομίας μπροστά στην αναπτυσσόμενη διεθνή κρίση και ειδικότερα απέναντι στον ανταγωνισμό των ξένων προϊόντων στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς.

Είναι αξιοσημείωτο ότι η ελληνική οικονομική πολιτική, έχοντας ξεκινήσει από νομισματικές και συναλλαγματικές επιδιώξεις, κατέληξε εξ' αντικειμένου να εγκαθιδρύσει το πλέον επεξεργασμένο και αποτελεσματικό σύστημα για την προστασία και ενθάρρυνση της εγχώριας παραγωγής».¹

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Σταθμικοί δείκτες βιομηχανικής παραγωγής, ιδρύσεις νέων επιχειρήσεων και αξία εμπορικού ισοζυγίου από το 1932 έως το 1939.

| Έτος | Σταθμικοί δείκτες βιομηχ. παραγωγής (1928 = 100) | Ιδρύσεις νέων επιχειρήσεων | Αξία εμπορικού ισοζυγίου σε εκατ. δραχ. | Εξαγωγές ως % των εισαγωγών |
|------|--|----------------------------|---|-----------------------------|
| 1932 | 102,67 | 50 | 2357 | 53,6 |
| 1933 | 111,79 | 37 | 1409 | 60,9 |
| 1934 | 127,48 | 67 | 1414 | 62,2 |
| 1935 | 143,17 | 113 | 1521 | 66,4 |
| 1936 | 141,72 | 124 | 1929 | 61,6 |
| 1937 | 153,87 | 160 | 2325 | 62,8 |
| 1938 | 168,08 | 152 | 1881 | 68,7 |
| 1939 | - | - | 1154 | 74,9 |

Πηγή: 1. Χαριτάκη Γ. (1939): Οικονομική επετηρίς της Ελλάδος, σελ. 259, 43, 8, (επιμέλεια).

2. Ψαλιδόπουλου Μ. (1989): Η κρίση του 1929 και οι Έλληνες οικονομολόγοι, Ίδρυμα Έρευνας και Παιδείας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος, σελ. 491, 490, 492, Αθήνα.

Και ενώ η οικονομική συγκυρία σε εθνικό επίπεδο είναι πολύ καλή, η διοίκηση της ετερόρρυθμης εταιρίας Α. Μακρής και Σία, Ελληνική Βιομηχανική Εταιρία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων-Ελαΐς, ενδίδει στις μακροχρόνιες και αλλεπάλληλες πιέσεις της Τράπεζας Χίου των αδελφών Πασπάτη για διάλυση της ετερόρρυθμης εταιρίας και υπογράφει την 1^η Οκτωβρίου 1932 στο κεντρικό κατάστημα της Τράπεζας, το καταστατικό για σύσταση της ανώνυμης εταιρίας.

Στις 18 Νοεμβρίου 1932 δημοσιεύεται το καταστατικό αυτό στο Δελτίο Ανωνύμων Εταιριών της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, με την επωνυμία «Ανώνυμος Εταιρία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων- Ελαΐς, ενώ ως σκοπός της αναφέρεται η επιχείρηση κάθε είδους ελαιουργικών εργασιών ή συναφών εργασιών και η εισαγωγή, εξαγωγή και εμπορία κάθε είδους βιομηχανικών προϊόντων.²

Το μετοχικό κεφάλαιο ορίζεται σε 10 εκατομμύρια δρχ., το οποίο διαιρείται σε 10.000 χιλιοδραχμες μετοχές και είναι ολοσχερώς καταβεβλημένο. Το παραπάνω κεφάλαιο προέρχεται από τις εισφορές της ετερόρρυθμης εταιρίας με βάση την περιουσία της, η οποία ανέρχεται σε 8.125.000 δρχ., δηλαδή λαμβάνει 8.125 μετοχές και οι Αλέξανδρος Καλφόπουλος και Πέτρος Ξυδάκης για τους εαυτούς τους και για ομάδα φίλων τους συνεισφέρουν το ποσό των 1.875.000 δρχ. και λαμβάνουν 1.875 μετοχές, τελείως αποπληρωμένες.

Στο πρώτο διοικητικό συμβούλιο της ανώνυμης εταιρίας, το οποίο είναι δωδεκαμελές και υπογράφει και την έκθεση του Δ.Σ προς την Τακτική Γενική Συνέλευση της πρώτης εταιρικής χρήσης 1932, ο Αλέξανδρος Καλφόπουλος αναλαμβάνει την προεδρία της εταιρίας με Αντιπρόεδρο τον Δ. Καλβοκορέση, με γενικό διευθυντή το σύμβουλο Αριστοτέλη Μακρή, ο οποίος φέρνει σε πέρας τις δύσκολες διαπραγματεύσεις για τη μετατροπή της εταιρίας σε ανώνυμη, ενώ ο Πέτρος Ξυδάκης αναλαμβάνει σύμβουλος.

Με την παραπάνω σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου διαμορφώνεται μία ισορροπημένη «δυαρχία», μεταξύ των παλαιών εταίρων της ετερόρρυθμης εταιρίας και της Τράπεζας Χίου των αδελφών Πασπάτη.

2. Η προπολεμική περίοδος, ο Β΄ παγκόσμιος πόλεμος και η εμφυλιακή σύρραξη.

2.1. Η προπολεμική περίοδος

α. Η άδεια υδρογόνωσης

Από το τέλος του 1932 ξεκινά ο μακρύς αγώνας της νέας ανώνυμης εταιρίας με στόχο την εξασφάλιση άδειας υδρογόνωσης, που το μονοπώλιο στην Ελλάδα έχει μία και μοναδική εταιρία, η Κατσίγερας και Σία μετέπειτα Ελμα Α.Ε.

Οι παραστάσεις και τα έντονα διαβήματα της διοίκησης της Ελαΐς, προς τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες, έχουν ως αποτέλεσμα τη χορήγηση άδειας τον Ιούλιο του 1933 για την υδρογόνωση μόνο των εγχώριων φυτικών ελαίων. Αντίθετα, η άδεια που έχει δοθεί στην ανταγωνίστρια εταιρία αφορά στην υδρογόνωση όλων των ελαίων, εγχώριων και εισαγόμενων. Από το 1935 η εταιρία αρχίζει ολομέτωπο αγώνα για την επέκταση της άδειας υδρογόνωσης των πάσης φύσεως ελαίων, για την παραγωγή φυτικών λιπών. (Μέλιος Ν.- Μπαφούνη Λ., 1997,σελ. 32)

Την ίδια χρονιά ο γενικός διευθυντής της εταιρίας θα γράψει μεταξύ άλλων και τα εξής: « Η αρχή του Γεωργικού και Βιομηχανικού προστατευτισμού ή μάλλον η αρχή της επιβεβλημένης αμύνης των εγχώριων γεωργικών και βιομηχανικών προϊόντων κατά του ανταγωνισμού των ξενικών τοιούτων, έτυχε παγκοσμίου επικρατήσεως αφ'ότου η μόνη εναπομείνουσα ορθόδοξος εις το δόγμα της απολύτου ελευθερίας των συναλλαγών και του εμπορίου κραταιά Αγγλία, ηναγκάσθη να υψώση και αυτή με την σειράν της τείχη προστατευτικά».³

Το 1938 ο Αριστοτέλης Μακρής ως εκπρόσωπος του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών αναφέρει στο Πανελλήνιο Ελαιουργικό Συνέδριο και τα παρακάτω: «Διά των μέχρι σήμερα ληφθέντων υπό του Κράτους μέτρων και της ακολουθηθείσης υπό τούτου τακτικής, αφ' ενός μεν δεν επροστατεύθη επαρκώς και αποτελεσματικώς η εγχώριος ελαιοπαραγωγή, αφ' ετέρου δε επλήγη η εγχώριος ελαιοουργική βιομηχανία επ' ωφελεία ξενικών προϊόντων και ατομικών συμφερόντων κατοχυρωθέντων μάλιστα και διά μονοπωλίων, επί ζημία και του κοινωνικού συνόλου. Εάν το Κράτος θέλη, ως έχει υποχρέωσιν, να είναι συνεπές προς Εαυτό, προς τας γενικάς Του κατευθύνσεις προστασίας της

εγχωρίου παραγωγής εν γένει και προς τας αρχάς της Δικαιοσύνης και της Ισότητας, δέον να επανορθώση τα ανωτέρω αναφερόμενα άτοπα έχον ως γνώμονα των ενεργειών του τα κάτωθι:

- 1^{ον}: Όταν εφαρμόζονται μέτρα γενικής παραγωγικής πολιτικής, δέον να εφαρμόζονται ταύτα κατά τρόπον γενικόν και δίκαιον, άλλως καταλήγουσιν εις αντίθετα των επιδιωκομένων αποτελέσματα.
- 2^{ον}: Η κακή χρήσις του περιοριστικού εισαγωγών νόμου 5426, προς ρυθμισιν της βιομηχανικής εξελίξεως της Χώρας, υποθέσεως εξαιρετικώς λεπτής, δύναται να αγάγη εις τον στραγγαλισμόν της δημιουργικής προσπάθειας... ».⁴

Ύστερα από δικαστικούς αγώνες που διαρκούν περίπου τέσσερα χρόνια (1933-1937) χορηγείται στην Ελαιΐς η άδεια υδρογόνωσης πάσης φύσεως ελαίων, γεγονός που ισχυροποιεί τη θέση της στην εγχώρια αγορά και της επιτρέπει να ξεκινήσει την ανοδική της πορεία. Η χορήγηση της άδειας υδρογόνωσης επιβάλλει την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων, τόσο σε κτιριακό όσο και σε μηχανολογικό εξοπλισμό και έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Η παραγωγικότητα των εγκαταστάσεων υδρογόνωσης το 1939, σύμφωνα με υπόμνημα της Technical Research Works Ltd, μπορεί να φτάσει τους 10.000 τόνους ετησίως σε υδρογονωμένο ελαιόλαδο. Το πρώτο τυποποιημένο εδωδιμο προϊόν που παράγει η Ελαιΐς μετά την εγκατάσταση του τμήματος υδρογόνωσης, είναι το φυτικό μαγειρικό λίπος με την ονομασία Στερεόλ.

Το 1940 η αναλογία κατανάλωσης υδρογονωμένων προϊόντων της Ελαιΐς είναι 46,22% στην Αθήνα, 36,20% στον Πειραιά και μόνο 17,58% στην επαρχία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Εξέλιξη κατανάλωσης υδρογονωμένων προϊόντων Ελαιΐς και σύνθεση αυτών.

| Έτος | Κατανάλωση (σε οκάδες) | Σύνθεση υδρογονωμένων προϊόντων | | |
|------|---------------------------|---------------------------------|----|--------------------------|
| 1937 | 1.180.000 | 91% ιχθυέλαιο | 9% | βαμβακέλαιο/σησαμέλαιο |
| 1938 | 788.000 | 30% | » | 47% » 23% ελαιόλαδο |
| 1939 | 849.000 | 13,8% | » | 52,7% » 33,5% » |
| 1940 | 946.000 | | | 9,2% βαμβακέλαιο 90,8% » |

Πηγή: Αρχείο Ελαιΐς / Υπόμνημα προς το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας- Διεύθυνση Βιομηχανίας της 17ης Φεβρουαρίου 1941.

β. Η εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών

Τα κεφάλαια

Το 1934 σύμφωνα με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου γίνεται η πρώτη αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας κατά 3.000.000 δρχ., με την έκδοση αντίστοιχων μετοχών ονομαστικής αξίας 1000 δρχ. και στη συνέχεια νέα αύξηση 1.000.000 δρχ. Οι αυξήσεις αυτές πραγματοποιούνται με σκοπό να συμπληρωθεί το επενδυτικό πρόγραμμα της επιχείρησης, με την ίδρυση τμήματος παραγωγής μαργαρίνης, το κόστος των εγκαταστάσεων του οποίου έχει προυπολογιστεί σε 4.000.000 δρχ. περίπου.

Το 1935 αποφασίζεται νέα αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με 4.500.000 δρχ., γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας σε 18.500.000 δρχ. Το κεφάλαιο αυτό διατηρείται αμετάβλητο ως το τέλος του 1940. Στις 26 Φεβρουαρίου 1941 εισάγονται για διαπραγμάτευση οι μετοχές της εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, με αρχική τιμή 1025 δρχ. κατά μετοχή.

Το προσωπικό

Η εταιρία, προκειμένου να υλοποιήσει το βιομηχανικό της πρόγραμμα προβαίνει κατά το χρονικό διάστημα 1932-1940, σε προσλήψεις είκοσι έξι εργατοϋπαλλήλων. Σημαντική θεωρείται και η αύξηση του συνόλου των μισθών και των ημερομισθίων το έτος 1937, αφού σε σχέση με το 1936 είναι της τάξης του 54,25%. Και αυτό, γιατί η εταιρία αυξάνει σημαντικά τον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία της και προβαίνει σε ανάλογες αυξήσεις στις αποδοχές του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το ημερομίσθιο ενός εργάτη ελαιουργίας την περίοδο αυτή είναι 52 δρχ. το 1931 και 67 δρχ. το 1935 και του εργοδηγού 97 δρχ. το 1931 και 269 δρχ. το 1935. Οι τιμές ανά κιλό, βασικών ειδών διατροφής στην περιοχή της Αθήνας, είναι το 1931: ψωμί (α' ποι-οτ) 5,25 δρχ., βοδινό κρέας 21,29 δρχ., ζυμαρικά 11,25 δρχ., ζάχαρη 14,53 δρχ. και λάδι 22,29δρχ., ενώ οι τιμές το 1935 για το προϊόντα αυτά είναι αντίστοιχα: 6,74 δρχ., 23,96 δρχ., 15,57 δρχ., 16,66 δρχ. και 30,90 δρχ. (Ρηγίνος Μ., 1987, πίν.8, σελ.59-61).

Η ανοδική τάση κερδοφορίας

Για την Ελαΐς η δεύτερη δεκαετία της λειτουργίας της είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική. Ο κύκλος εργασιών υπερδιπλασιάζεται. Από 4.7 εκατομμύρια δρχ. το 1932 ανέρχεται σε 9.8 εκατ. δρχ. το 1940 και τα καθα-

ρά κέρδη την ίδια χρονική περίοδο σχεδόν τριπλασιάζονται: από 840.000 δρχ. το 1932 φτάνουν σε 2,2 εκατ. δρχ. το 1940. Ιδιαίτερα σημαντικές οικονομικές χρονιές για την εταιρία είναι το 1933, το 1936, το 1937 και το 1939, οπότε επιτυγχάνονται και τα μεγαλύτερα ποσοστά μεταβολής στις πωλήσεις και στα καθαρά κέρδη. Το 1937 η εταιρία εμφανίζει το μεγαλύτερο κέρδος, από τη συστασή της, το οποίο ανέρχεται σε 3,1 εκατ. δρχ.

Τα αποτελέσματα αυτών των οικονομικών ετών συνδέονται με τη χάραξη και την υλοποίηση μιας τολμηρότερης επιχειρησιακής πολιτικής που αφορά, όπως ήδη έχει αναφερθεί, στην προώθηση νέων προϊόντων στην ελληνική αγορά. Αναστολή στην κερδοφόρα πορεία της εταιρίας σημειώνεται το 1938, εξαιτίας της επιβολής από το προηγούμενο έτος βαριάς φορολογίας με αναδρομική ισχύ, στα ρευστά εισαγόμενα λιπαρά.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Μετοχικό κεφάλαιο, μικτά και καθαρά κέρδη
από το 1932 ως το 1940**

| Έτος | Μετοχικό κεφάλαιο σε εκατ. δραχμές | Μικτά κέρδη από βιομηχανικά προϊόντα και εμπορεύματα σε | | Καθαρά κέρδη προς διάθεση σε | | Αποδοτικότητα κεφαλαίων (%) |
|------|------------------------------------|---|-------|------------------------------|-------|-----------------------------|
| | | εκατ. δρχ. | % | εκατ. δρχ. | % | |
| 1932 | 10,0 | 4,7 | - | 0,8 | - | 8,4 |
| 1933 | 10,0 | 7,5 | 62,1 | 1,5 | 76,2 | 14,8 |
| 1934 | 14,0 | 8,9 | 18,1 | 2,1 | 39,4 | 14,7 |
| 1935 | 18,5 | 6,5 | -27,1 | 1,2 | -40,8 | 6,6 |
| 1936 | 18,5 | 9,1 | 36,8 | 1,9 | 53,6 | 10,2 |
| 1937 | 18,5 | 11,8 | 29,7 | 3,1 | 67,3 | 17,0 |
| 1938 | 18,5 | 7,2 | -39,0 | 1,9 | -40,4 | 10,1 |
| 1939 | 18,5 | 9,7 | 34,8 | 2,3 | 20,9 | 12,2 |
| 1940 | 18,5 | 9,8 | 0,9 | 2,2 | -2,9 | 11,9 |

Πηγή: Ελαΐς Α.Ε.: Απολογισμοί χρήσεων των ετών 1932-1940. Νέο Φάληρο.

2.2. Η Ελαΐς κατά την πολεμική περίοδο

Με την κήρυξη του πολέμου στην εταιρία γίνεται μερική επίταξη του εργοστασίου και δύο αυτοκινήτων της, καθώς και επιστράτευση των νεότερων σε ηλικία εργαζομένων.

Κατά τη γερμανο-ιταλική κατοχή όλοι οι πόροι είναι στη διάθεση των κατακτητών, που από τα πρώτα τους μελήματα είναι η προσπάθεια επίταξης των εργοστασίων για την εξυπηρέτηση των άμεσων αναγκών των στρατευμάτων τους.

Οι πιέσεις που ασκούνται στη διοίκηση της εταιρίας, από τον πρώτο κιόλας χρόνο, είναι ιδιαίτερα έντονες και συνεχείς, προκειμένου να πείσουν τη διοίκηση να συνεργαστεί μαζί τους με άμεσο και έμμεσο τρόπο και να δεχθεί διάφορους οικονομικούς συνδυασμούς για την ικανοποίηση των συμφερόντων τους.

Διοικητικές εσωτερικές αλλαγές σημειώνονται στις αρχές του 1942. Στη θέση του προέδρου εκλέγεται ο μέχρι τότε αντιπρόεδρος Βασίλειος Β Μελάς και στη θέση του συμβούλου ο Αλέξανδρος Πασπάτης. Την ίδια χρονιά, ύστερα από έγκριση της γενικής συνέλευσης το διοικητικό συμβούλιο αποφασίζει την παράταση της θητείας του Αριστοτέλη Μακρή στη θέση του τεχνικού και γενικού διευθυντή, για μια ακόμη δεκαετία.

Στις 12 Οκτωβρίου 1942 γερμανοί αξιωματικοί επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις της εταιρίας και αφού τις εξετάσουν στο συνολό τους, αξιολογούν από τη διοίκηση να τους υποβάλει προσφορά βιομηχανικής κατεργασίας για την υδρογόνωση ελαιολάδου και την παραγωγή μαργαρίνης, καθώς και αναλυτική έκθεση για το εργοστάσιο.

Στην έκθεση που αποστέλλεται, η διοίκηση της Ελαΐς τονίζει τα μειονεκτήματα των εγκαταστάσεών της και τις ελλείψεις, ενώ αξιώνει την παροχή ακάθαρτου πετρελαίου και καυστικής σόδας, υλών απαραίτητων για τη λειτουργία του τμήματος παραγωγής υδρογόνου, αποφεύγοντας έτσι τη συνεργασία μαζί τους.

Τα οικονομικά προβλήματα της εταιρίας αρχίζουν να οξύνονται και για να αντιμετωπισθούν αποφασίζεται άμεσα η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Για το λόγο αυτό στο τέλος Ιανουαρίου 1943 συγκαλείται έκτακτη γενική συνέλευση των μετόχων, προκειμένου να εγκρίνει την έκδοση νέων μετοχών. Η έκδοση αυτή γίνεται στο τέλος Φεβρουαρίου του 1943.

Παράλληλα όμως με τις οικονομικές δυσχέρειες, η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει και τις συνέπειες του Α.Ν. 2021/42 που θεσπίζεται από την κυβέρνηση κατ' εντολή των Ιταλών, ο οποίος υποχρεώνει τις ανώνυμες εταιρίες να αυξήσουν το μετοχικό τους κεφάλαιο κατά 20% και να συνεισφέρουν τις αντίστοιχες μετοχές ή το αντίτιμο αυτών σε μετρητά. Τελικά η εταιρία αναγκάζεται να παραδώσει στο Υπουργείο Οικονομικών ενιαίο τίτλο για 3700 μετοχές.

Με βάση τις παραπάνω εξελίξεις το μετοχικό κεφάλαιο της Ελαΐς ανέρχεται το Μάρτιο του 1943 σε 28,2 εκατ. δρχ., το οποίο διαιρείται σε 28.200 μετοχές ονομαστικής αξίας 1000 δρχ. η κάθε μία.

Οι επίμονες οχλήσεις των γερμανών κατακτητών προς τη διοίκηση της εταιρίας συνεχίζονται. Τη φορά αυτή ζητούν την παραχώρηση του εργοστασίου για στρατωνισμό των στρατευμάτων τους, πράγμα το οποίο αποφεύγεται την τελευταία στιγμή. Οι Γερμανοί με έγγραφο τους επιτάσσουν τα τμήματα παραγωγής αερίων (υδρογόνου και οξυγόνου), που είναι απαραίτητα για τις πολεμικές τους επιχειρήσεις. Με επιτυχείς ελιγμούς και ζητώντας πάλι τη χορήγηση καυστικής σόδας για τη λειτουργία του εργοστασίου, η διοίκηση της Ελαΐς κατορθώνει και πάλι να παρακάμψει τη γερμανική αυτή απαίτηση.

Η πείνα μαστίζει τη χώρα και αποδεκατίζει τον πληθυσμό. Οι ατέλειωτες ουρές εξαθλιωμένων πολιτών στα λαϊκά συσσίτια που οργανώνει ο ΕΕΣ και οι τοπικές αρχές, αποτελούν καθημερινή εικόνα.

Η Ελαΐς το 1942 κατεργάζεται 9,5 περίπου τόνους βρώμη για τα παιδικά συσσίτια του Δήμου Αθηναίων και στο τέλος του 1943, περίπου 200 τόνους ελαιόλαδου του Διεθνούς Ερυθρού Σταυρού, 80 περίπου τόνους βαμβακόσπορου για λογαριασμό της ΚΥΔΕΠ, 59 τόνους ελαιόσπορου για λογαριασμό τρίτων και αναλαμβάνει το ραφινάρισμα και φιλτράρισμα 35 περίπου τόνων λαδιού για το Υπουργείο Ανεφοδιασμού.

Ο βομβαρδισμός του Πειραιά και των γύρω περιοχών από τους συμμάχους τον Ιανουάριο του 1944 πλήττει και τις εγκαταστάσεις της Ελαΐς. Οι ζημιές ανέρχονται κατά την εκτίμηση της αρμόδιας επιτροπής, στο ποσό των 9,5 εκατομμυρίων προπολεμικών δραχμών.

Τον Απρίλιο του 1944 κύμα απεργιακών κινητοποιήσεων ξεσπάει σε πολλές πόλεις της χώρας, κυρίως με οικονομικά αιτήματα. Στην Αθήνα, στον Πειραιά, στη Νάουσα, στη Βέροια, στο Βόλο, στη Λειβαδιά (Παντελόγλου Γ., 2000, σελ.38)

Την ίδια περίοδο οι εργαζόμενοι της εταιρίας διεκδικούν και αυτοί με τη σειρά τους μεγαλύτερο οικονομικό βοήθημα για τις γιορτές του Πάσχα και κατεβαίνουν σε τετραήμερη απεργία, χωρίς η διοίκηση της εταιρίας να ικανοποιήσει το αίτημά τους.

Την εικόνα της κατοχικής Ελλάδας που μαστίζεται από την πείνα, τις αρρώστιες, την κακουχία συμπληρώνουν οι συλληφείς και οι εκτελέσεις. Σε μπλόκο στην Κοκκινιά, την Πέμπτη 17 Αυγούστου 1944, μεταξύ των συλληφθέντων υπάρχουν και δεκατρείς εργαζόμενοι της Ελαΐς. Οι δέκα από αυτούς αφήνονται ελεύθεροι, ενώ οι υπόλοιποι τρεις στέλνονται σε στρατόπεδο στο Χαϊδάρι. Η διοίκηση της εταιρίας κινητοποιείται άμεσα και κατορθώνει την απελευθέρωση του Δεσύλλα και του Λαζόπουλου, ενώ ο τρίτος από τους συλληφθέντες μεταφέρεται σε στρατόπεδο συγκέντρωσης στη Γερμανία.

Οι οχλήσεις των Γερμανών συνεχίζονται και τη χρονιά αυτή με την εκ νέου επίταξη του εργοστασίου της εταιρίας. Η άρνηση συνεργασίας από την πλευρά της Ελαΐς οδηγεί στη σύλληψη του γενικού διευθυντή Αριστοτέλη Μακρή και την υποβολή του σε συνεχείς και εξονυχιστικές ανακρίσεις.

Το τέλος του πολέμου και η αποχώρηση των στρατευμάτων κατοχής από την Ελλάδα, τον Οκτώβριο του 1944, βρίσκει τη χώρα σε άθλια οικονομική κατάσταση. «Απ' όλες τις ευρωπαϊκές χώρες η Ελλάδα είναι ίσως εκείνη που βγήκε από τον Β! παγκόσμιο πόλεμο έχοντας υποστεί τα μεγαλύτερα πλήγματα όχι τόσο στην υλική της υποδομή- εκεί οι υλικές ζημιές υπήρξαν μέτριες συγκρινόμενες με τις καταστροφές άλλων κρατών- αλλά στον κοινωνικό της ιστό».⁵

2.3. Η περίοδος του εμφυλίου πολέμου

Μετά την απελευθέρωση η Ελαΐς βρίσκεται σε απογοητευτική κατάσταση από οικονομικής πλευράς. Χαρακτηριστικά είναι όσα αναφέρει, μεταξύ άλλων, ο γενικός διευθυντής Αριστοτέλης Μακρής στην πρώτη μεταπολεμική συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου. «Ήδη αναπνέομεν ελεύθερα, αλλά έχομεν να διανύσωμεν δρόμον πολύ ανηφορικόν, διὰ να φθάσωμεν δε βαθμιαίως εις την κορυφήν είναι ανάγκη να συγκεντρώσωμεν και να επιστρατεύσωμεν όλας τας δυνάμεις. Σιγά-σιγά αλλά σταθερά, ας ελπίσωμεν ότι με την βοήθειαν του Θεού θα επιτύχωμεν».

Από τα πρώτα μελήματα της εταιρίας είναι και η άμεση αντιμετώπιση της πληρωμής του εργατικού και υπαλληλικού προσωπικού. Για το λόγο αυτό συνάπτεται δάνειο σε χρυσές λίρες Αγγλίας από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Στην Αθήνα γίνονται άγριες μάχες ανάμεσα σε μονάδες του ΕΛΑΣ και τις κυβερνητικές δυνάμεις συνεπικουρούμενες από βρετανικά στρατεύματα, που διαρκούν όλο το Δεκέμβριο του '44. Από την παραμονή των Χριστουγέννων μέχρι και την 3^η Ιανουαρίου του 1945 γίνεται κατάληψη των κτιριακών εγκαταστάσεων της εταιρίας από τον ΕΛΑΣ, ενώ ο χώρος μέσα στο εργοστάσιο και έξω από αυτό να μεταβληθεί σε πεδίο σκληρών μαχών. Μετά το τέλος αυτών των μαχών η κατάσταση του εργοστασίου είναι απογοητευτική, αφού έχουν υποστεί σοβαρές ζημιές τα οικοδομήματα του εργοστασίου, τα γραφεία, και τα μηχανήματα. Ένα από τα θύματα των γεγονότων της περιόδου αυτής είναι και ο τεχνίτης της εταιρίας Ιωάννης Ισαακίδης, πατέρας τριών ανήλικων παιδιών.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της εταιρίας, η Ελαΐς έχει υποστεί ζημιές κατά τον τελευταίο χρόνο, το ύψος των οποίων ανέρχεται σε 11,95 εκατ. προπολεμικές δραχμές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Ζημιές της Ελαΐς Α.Ε. από πολεμικά γεγονότα κατά τη διάρκεια της κατοχής.

| | | | |
|--|------|-----------|-----------------|
| Α. Από τον εναέριο βομβαρδισμό της 23 ^{ης} /24 ^{ης} Ιανουαρίου 1944: | | | |
| 1. Σε οικοδομικές εγκαταστάσεις | Δρχ. | 5.850.000 | |
| 2. Σε μηχανικές εγκαταστάσεις | » | 3.501.216 | |
| 3. Σε ανταλλακτικά & εξαρτ. μηχανημάτων | » | 148.784 | 9.500.000 |
| Β. Από αυτοαχρήστευση τμήματος παραγωγής αερίων | | | 500.000 |
| Γ. Από τα γεγονότα του Δεκεμβρίου 1944 | | | |
| 1. Σε οικοδομικές εγκαταστάσεις | Δρχ. | 488.000 | |
| 2. Σε μηχανολογικές εγκαταστάσεις | » | 353.000 | |
| 3. Σε ανταλλακτικά και εξαρτήματα | » | 1.066.280 | |
| 4. Σε έπιπλα, σκεύη κλπ | » | 37.500 | 1.944.780 |
| Άθροισμα | | | Δρχ. 11.944.780 |

Πηγή: Ελαΐς ΑΕ (1946): Έκθεσις του Διοικητικού Συμβουλίου προς την Τακτικήν γενικήν συνέλευσιν των μετόχων της 27^{ης} Μαΐου, Ν. Φάληρο, σελ. 13.

Οι κύριες εγκαταστάσεις της εταιρίας, ύστερα από συντονισμένες εργασίες και ανάλογο δανεισμό, επανέρχονται σε κατάσταση λειτουργίας. Οι μηχανολογικές εγκαταστάσεις για την παραγωγή μαργαρίνης αποπερατώνονται, αφού φθάνουν και τα τελευταία μηχανήματα που έχουν παραγγελθεί πριν την έναρξη του πολέμου στη Δανία και την Αγγλία. Για την επαναλειτουργία του εργοστασίου η Τράπεζα της Ελλάδος χορηγεί πίστωση, το ύψος της οποίας ανέρχεται σε 40 εκατ. δραχμές.

Επίσης, κατά τρόπο σταδιακό εφαρμόζεται ένα νέο επενδυτικό πρόγραμμα με στόχο την οικονομική της ανάκαμψη. Τον Ιούνιο του 1946 το νέο τμήμα παραγωγής και τυποποίησης προϊόντων προχωρά στην παραγωγή μαργαρίνης σε κατάλληλη συσκευασία, για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς.

Στις 23 Ιουνίου 1946 η εταιρία ζητά με υπόμνημά της στο Ανώτατο Χημικό Συμβούλιο, την τροποποίηση της ισχύουσας νομοθεσίας σχετικά με τη σύνθεση της μαργαρίνης, σύμφωνα με τα ισχύοντα στο εξωτερικό. Το υπόμνημα αυτό γίνεται παμψηφεί δεκτό, με συνέπεια να στραφεί άμεσα στην παραγωγή βιταμινούχου μαργαρίνης, με την ονομασία Βιτάμ.

Επιπλέον, τα στελέχη της εταιρίας αντιλαμβάνονται έγκαιρα τη μεγάλη σημασία της διαφήμισης στην προώθηση των προϊόντων της και στην ανάπτυξη των πωλήσεών της. Για το λόγο αυτό τον Ιούλιο του 1947 προσλαμβάνεται ο καλλιτέχνης Ν. Καστανάκης για τη λιθογράφηση τριών διαφημιστικών εικόνων, οι οποίες τυπώνονται σε 7000 αντίτυπα, ενώ παράλληλα εκτυπώνονται και 5000 περίπου τεύχη του διαφημιστικού βιβλιαρίου «Γιατί πρέπει να τρώμε περισσότερα και καλύτερα λιπαρά». Ταυτόχρονα, ξεκινά η διαφημιστική καμπάνια των προϊόντων της εταιρίας από τον τύπο, το ραδιόφωνο και τον κινηματογράφο.

Τα βασικά τυποποιημένα προϊόντα της εταιρίας που διατίθενται στην αγορά, αυτή την περίοδο, είναι εκτός από το Βιτάμ, το Στερεόλ και η Φυτίνη, ενώ συνεχίζεται κανονικά η παραγωγή και η τροφοδοσία της αγοράς με λινέλαιο, λινάλευρο και λινόπιτα.

Στις 19 Δεκεμβρίου 1947 παρασύρεται από διερχόμενο αυτοκίνητο, έξω από την κεντρική πύλη του εργοστασίου και τραυματίζεται θανάσιμα ο Αριστοτέλης Μακρής, ενώ τη θέση του καταλαμβάνει ο πρόεδρος Β.Β. Μελάς.

Την επόμενη χρονιά ένα νέο προϊόν σχεδιάζεται από την εταιρία με την ονομασία Ικο, το οποίο διατίθεται στην αγορά από τα μέσα του 1949, ενώ η εισαγωγή σπορελαίων το καλοκαίρι του ίδιου χρόνου της επιτρέπει να

αυξήσει την ποικιλία των προϊόντων της, με την παραγωγή και προώθηση στο καταναλωτικό κοινό νέων τυποποιημένων φυτικών λιπών.

Το Δεκέμβριο του 1949 η Ελαίς ζητά δάνειο ποσού 2.563,6 εκατ. δραχμών, σύμφωνα με την ξένη οικονομική βοήθεια που εισρρέει στη χώρα, στα πλαίσια του Σχεδίου Μάρσαλ.

3. Η ανάπτυξη της Ελαίς μεταπολεμικά και η συνεργασία της με την Unilever

3.1. Το νέο ξεκίνημα και το οικονομικό περιβάλλον

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και τον εμφύλιο σπαραγμό, οι ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας επιταχύνονται, σε σχέση με την προπολεμική περίοδο. Στην περίοδο 1950-1974 ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Α.Ε.Π.) ξεπερνά το 6%.

Όπως είναι όμως φυσικό οι ρυθμοί των βασικών κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Για την παραπάνω περίοδο την πρώτη θέση κατέχει η μεταποιητική βιομηχανία, με μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης 9% και με υπερεξαπλάσιασμό της παραγωγής της, ενώ ακολουθούν ο τριτογενής και πρωτογενής τομέας με 6% και 4% αντίστοιχα (Μπαμπανάσης Σ.- Σούλας Κ., 1976, σελ. 13).

Το 1952 η βιομηχανική παραγωγή ανέρχεται σε επίπεδο κατά 11% ψηλότερο από το προπολεμικό και η μεγαλύτερη πρόοδος σημειώνεται στους κλάδους των καταναλωτικών αγαθών, όπου η παραγωγή αυξάνεται με ταχύτερους ρυθμούς.

Ειδικότερα, η παραγωγή των βιομηχανικών ειδών διατροφής είναι ανώτερη το 1952 από την προπολεμική κατά 12%. Αντίθετα στους κλάδους των κεφαλαιουχικών αγαθών η παραγωγή βρίσκεται περίπου στα προπολεμικά επίπεδα.

Οι βιομηχανικές μονάδες με δέκα εργαζόμενους και πάνω αντιπροσωπεύουν το 5,5% του συνόλου, παράγουν το 67% του βιομηχανικού προϊόντος σε προστιθέμενη αξία και απασχολούν το 45% του συνόλου των εργαζομένων στη βιομηχανία. Επιπλέον, από τις μονάδες αυτές μόνο το 14,3% είναι μονάδες 50 ατόμων και πάνω, ένα στοιχείο που δεί-

χνει ότι στην πρώτη μεταπολεμική δεκαετία η μεταποιητική βιομηχανία εξακολουθεί να αποτελείται κατά κύριο λόγο από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις με χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

«Ως και προπολεμικώς ούτω και μεταπολεμικώς, η διαρθρωτική αναμόρφωσις της Εθνικής Οικονομίας εξαρτάται εκ της εκβιομηχανίσεως της Ελλάδος. Μόνον δια της αναπτύξεως της βιομηχανίας δύναται να μετριασθή η ανεργία και να αυξηθούν σε ικανοποιητικά επίπεδα τα εισοδήματα και αι εξαγωγαί».⁶

Η ανασυγκρότηση της χώρας και των επιχειρήσεων στηρίζεται από την κυβέρνηση που εκλέγεται το 1952, σε πρώτη φάση από την «ξένη βοήθεια του Σχέδιου Μάρσαλ», που ανέρχεται σε 4,6 δισεκατομμύρια δολάρια. Το μεγαλύτερο μέρος όμως από το παραπάνω ποσό χρησιμοποιείται για στρατιωτικούς εξοπλισμούς, με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο πληθωρισμός και να ακολουθηθεί αντιπληθωριστική πολιτική με τις συνέπειές της. Οι παραγωγικές επενδύσεις είναι της τάξης μόνο του 21%.

Σε δεύτερη φάση η ανασυγκρότηση επιχειρείται με την άμεση και μαζική είσοδο ξένων ιδιωτικών κεφαλαίων, με την ψήφιση ευνοϊκών νομοθετικών ρυθμίσεων στο ξένο κεφάλαιο, όπως είναι μεταξύ άλλων και το Ν.Δ 2687/53. Στόχος της πολιτικής αυτής είναι η βελτίωση του οργανωτικού και τεχνολογικού επιπέδου των επιχειρήσεων, η πραγματοποίηση παραγωγικών επενδύσεων, και τέλος η εξισορρόπηση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Με τους νόμους που ψηφίζονται στις αρχές της δεκαετίας του '50, αλλά και μετέπειτα, παραχωρούνται σημαντικά προνόμια στα ξένα κεφάλαια που επενδύονται από το εξωτερικό και αφορούν στην εξασφάλιση της ιδιοκτησίας, στη διατήρηση πάγιου καθεστώτος, στην επανεξαγωγή κεφαλαίων και κερδών, στις φορολογικές απαλλαγές κ.α.

Την οικονομική πολιτική της κυβέρνησης συμπληρώνει και ενισχύει η νομισματική εφάπαξ υποτίμηση της δραχμής τής 9^{ης} Απριλίου 1953, έναντι του δολαρίου και η αφαίρεση των μηδενικών από την πληθωριστική δραχμή. Είναι μια πολιτική ύστερα από επιλογή από την Έκθεση Βαρβαρέσου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Επενδύσεις, επαναπατρισμός και εξαγωγή κερδών
και τόκων κεφαλαίων του Ν.Δ 2687/53 σε δολάρια
στον κλάδο βιομηχανιών διατροφής.**

| Έτος | Εισαγωγές κεφαλαίων του 2687/53 | % στο σύνολο επενδύσεων 2687/53 στη βιομηχανία | Εξαγωγές κεφαλαίων του 2687/53 | Εξαγωγή τόκων - - κερδών του 2687/53 |
|------|---------------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| 1958 | 35.000 | 0,65 | - | - |
| 1959 | - | - | 3.500 | - |
| 1960 | - | - | 3.500 | 2.448 |
| 1961 | 115.370 | 1,86 | 3.500 | 2.150 |
| 1962 | 35.000 | 0,40 | 3.500 | 1.868 |
| 1963 | 850.252 | 3,02 | 3.500 | 1.586 |
| 1964 | 98.621 | 0,25 | 3.500 | 1.326 |
| 1965 | 376.517 | 0,61 | 3.500 | 13.975 |
| 1966 | - | - | 3.500 | 4.239 |
| 1967 | 22.000 | 0,08 | 3.500 | 476 |
| 1968 | 4.559 | 0,02 | 3.703 | 43.748 |
| 1969 | 737.641 | 6,57 | 154 | 31.762 |
| 1970 | 709.174 | 1,90 | 15.000 | 2.168 |
| 1971 | 300.715 | 0,96 | 17.667 | 90.439 |
| 1972 | 339.146 | 1,68 | 259.965 | 46.897 |
| 1973 | 153.106 | 0,16 | 21.930 | 34.664 |
| 1974 | 844.245 | 0,87 | 26.767 | 32.672 |
| 1975 | 1.206.959 | 0,95 | 214.277 | 86.367 |

Πηγή: 1. Τράπεζα της Ελλάδος.

2. Ρουμελιώτη Π. (1978): Πολυεθνικές επιχειρήσεις και υπερκοστολογήσεις – υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 215.

Τα πρώτα χρόνια της μεταπολεμικής περιόδου, η οικονομική κατάσταση της Ελαΐς δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανθηρή.

Το μισοκατεστραμμένο εργοστάσιο, η σε πολύ χαμηλά επίπεδα παραγωγή και κατανάλωση και οι οργανωτικές ελλείψεις είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει ο πρόεδρος και νέος γενικός διευθυντής της εταιρίας Βασίλειος Β. Μελάς.

3.2. Ο Βασίλειος Μελάς και οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις

Ο Β. Μελάς γεννήθηκε το 1898 καταγόμενος από μεγάλη οικογένεια της Ηπείρου. Σε ηλικία 18 χρόνων συμμετέχει ως εθελοντής στο κίνημα της Θεσσαλονίκης του Ελευθέριου Βενιζέλου, ενώ αργότερα παίρνει μέρος στο Μακεδονικό Αγώνα και στη συνέχεια ως έφεδρος λοχαγός του πυροβολικού στη Μικρά Ασία.

Σπουδάζει νομικά στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και εργάζεται στη Westminster Bank του Λονδίνου, αποκτώντας σημαντική εμπειρία σε τραπεζικά θέματα. Κατά τη διάρκεια της παραμονής του στο Λονδίνο σπουδάζει και Οικονομικές Επιστήμες. Από το 1933 έως το 1939 είναι γενικός διευθυντής της Τράπεζας Χίου, ενώ το 1944 αναλαμβάνει υπεύθυνος του Γραφείου συνδέσμου μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και της αγγλικής αποστολής στην Ελλάδα.

Διατελεί αντιπρόεδρος, πρόεδρος και γενικός διευθύνων σύμβουλος της Ελαΐς μέχρι και το 1975, Θεωρώντας ότι η ορθή διοίκηση μιας επιχείρησης στηρίζεται σε ένα σωστό οργανόγραμμα, ξεκινά την εφαρμογή ενός συστήματος διοικητικών μεταρρυθμίσεων και κατανομής της εργασίας στα ανώτερα στελέχη της εταιρίας. Ακόμη προβαίνει σε διαχωρισμό των διαφόρων υπηρεσιών και γραφείων, τόσο του διοικητικού όσο και του τεχνικού τομέα.

Σύμφωνα με το νέο οργανόγραμμα της εταιρίας, δημιουργούνται και διαχωρίζονται οι επιμέρους διοικητικές υπηρεσίες όπως παρακάτω: τμήματα λογιστηρίου, προσωπικού, αγορών πρώτων υλών, πωλήσεων, δακτυλογράφησης, αλληλογραφίας, ταμείου, αποθηκών, μεταφορών και γενικής επιστασίας. Το μεγαλύτερο βάρος όμως των προσπαθειών πέφτει στην αναδιοργάνωση του τεχνικού τομέα, διαχωρίζοντάς τον σε τρεις επιμέρους διευθύνσεις: τεχνική, τεχνικών μελετών και ανάπτυξης, παραγωγής, ενώ ξεχωριστό τομέα αποτελούν το χημείο και το συνεργείο του εργοστασίου.

Οι διοικητικές αυτές μεταρρυθμίσεις συμπληρώνονται με ένα πρόγραμμα επέκτασης των κτιριακών εγκαταστάσεων, αλλά και εκσυγχρονισμού των μηχανημάτων του εργοστασίου, προκειμένου να αντιμετωπισθεί η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση των προϊόντων της στην αγορά.

Η προώθηση των προϊόντων της Ελαΐς στο καταναλωτικό κοινό σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση, τον οδηγεί στην ανάπτυξη

ενός δικτύου αντιπροσώπων στην ηπειρωτική και νησιωτική χώρα.

Προς το τέλος της δεκαετίας αποφασίζεται η λειτουργία γραφείου προμήθειας ελαιολάδου και προώθησης των τυποποιημένων προϊόντων της εταιρίας στη δύσκολη και απαιτητική αγορά της Κρήτης. Η διεκπεραίωση του εγχειρήματος αυτού ανατίθεται στον Π. Μαυρειδόπουλο, γιό του συνιδρυτή της ετερορρυθμής εταιρίας.

Παράλληλα όμως αναπτύσσεται και ένα δίκτυο αντιπροσώπων σε στρατηγικά σημεία της χώρας, από τα οποία η εταιρία τροφοδοτεί με τυποποιημένα προϊόντα της όλη την Ελλάδα.

3.3. Το πρόγραμμα ανασυγκρότησης

Το επενδυτικό πρόγραμμα

Το 1950 ολοκληρώνονται τα έργα που αποτελούν το πρώτο στάδιο του προγράμματος ανασυγκρότησης και συμπλήρωσης των παραγωγικών εγκαταστάσεων της εταιρίας.

Κατά την περίοδο 1956-1961 η Ελαΐς προχωρά στην επέκταση των παλαιών και στην ανέγερση νέων κτιριακών εγκαταστάσεων, καθώς και στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων με την απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού από το εξωτερικό, σε εκτέλεση του αναπτυξιακού της προγράμματος.

Το πρόγραμμα αυτό απορροφά σημαντικά ποσά και συγκεκριμένα 4,8 εκατ. δραχμές για προσθήκες οικοδομικών εγκαταστάσεων και 5,95 εκατ. δραχμές για αγορά σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Δαπάνες για προσθήκες οικοδομικών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων.

| Έτη | Προσθήκες οικοδομικών εγκαταστάσεων | Προσθήκες μηχανολογικών εγκαταστάσεων |
|------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1957 | 247.133,9 | 317.976,9 |
| 1958 | 1.086.063,1 | 341.103,6 |
| 1959 | 897.067,5 | 1.559.717,0 |
| 1960 | 1.056.964,1 | 338.954,8 |
| 1961 | 1.507.412,6 | 3.393.275,9 |

Ο παραπάνω επενδυτικός οργανισμός οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στη σημαντική βελτίωση της θέσης της εταιρίας από το 1954 και μετά.

Το διοικητικό συμβούλιο αποφασίζει και προτείνει τη διανομή αυξημένου μερίσματος στους μετόχους της εταιρίας, αλλά και πρόσθετων παροχών στο εργατοϋπαλληλικό προσωπικό.

Στα μέσα, αλλά ιδιαίτερα στο τέλος της δεκαετίας το '50, η Ελαίς κατορθώνει να είναι η μεγαλύτερη βιομηχανική μονάδα στο χώρο των υδρογονωμένων ελαίων και μαργαρινών, ενώ σημαντική είναι και η θέση της στο χώρο των λινελαίων. (Σίδερη Ν., 1955, σελ.165-166)

Το προσωπικό

Την περίοδο αυτή το προσωπικό της εταιρίας σχεδόν τριπλασιάζεται σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο 1932-1949, για να φθάσει το 1960 τα 244 άτομα, από τους οποίους οι μισοί σχεδόν είναι ημερομίσθιοι εργάτες και οι υπόλοιποι μισθωτοί υπάλληλοι.

Ιδιαίτερη μέριμνα δίδει η διοίκηση της εταιρίας για το έμπυχο δυναμικό της. Με τη βελτίωση των οικονομικών της, η εταιρία θεσπίζει επιδόματα ψύχους και ισολογισμού και κυρίως, ως αναγνώριση της προσφοράς του στα ετήσια αποτελέσματα της επιχείρησης, την καταβολή κάθε έτος μιας πρόσθετης αμοιβής που ισοδυναμεί με ένα μηνιαίο μισθό περίπου.

Παράλληλα προγραμματίζονται διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις, οι οποίες αποσκοπούν στη σύσφιξη των δεσμών του προσωπικού και των οικογενειών τους.

Τη μεγάλη σημασία που δίνει η Ελαίς στη συμβολή προσωπικού της στην αναπτυξιακή διαδικασία της επιχείρησης και στην παραπέρα πορεία της, επισημαίνει με ιδιαίτερο τρόπο ο πρόεδρος της σε ομιλία του με αφορμή τη συμπλήρωση πενήντα χρόνων από την ίδρυσή της: «Το έργο το οποίον έχει σήμερα να παρουσιάσει η ΕΛΑΙΣ είναι έργο συλλογικών όλων των εν τη εταιρία εργασθέντων και εργαζομένων, και οσονδήποτε και εάν εξελιχθή η τεχνολογία και η μηχανοποιήσις των πάντων, ο παράγων ΑΝΘΡΩΠΟΣ εις όλην την ιεραρχίαν της επιχειρήσεως θα αποτελή την βάσιν της δυνάμεώς της δια την δημιουργίαν υπέρ του προσωπικού της των συνθηκών εκείνων αι οποίαι θα του επιτρέψουν με ενδιαφέρον και έφεσιν να επιδοθεί εις το έργο του».⁷

Η παραγωγή νέων προϊόντων

Από το 1950 η εταιρία στρέφει την προσοχή της σε νέες παραγωγικές διαδικασίες, με την παραγωγή και διάθεση στο καταναλωτικό κοινό εξευγενισμένου ελαιολάδου με το όνομα Κορίνα.

Ταυτόχρονα προγραμματίζεται η τυποποίηση και προώθηση στην αγορά ελαιολάδου σε λιθογραφημένα δοχεία με το όνομα Ελαΐς. Με τα δύο αυτά προϊόντα η εταιρία εγκαινιάζει μία νέα περίοδο, με την ουσιαστική παρέμβασή της στην αγορά τυποποιημένου ελαιολάδου.

Μία άλλη καινοτομία της εταιρίας στο τέλος του 1953 είναι η παραγωγή και διάθεση δύο νέων προϊόντων της, για επαγγελματική χρήση στην αρτοποιία και τη ζαχαροπλαστική.

Παρά την ευνοϊκή θέση των παλαιών αλλά και των νέων προϊόντων στην αγορά, η αναζήτηση για νέα βελτιωμένα προϊόντα μέσα από εξελιγμένες για την εποχή μεθόδους έρευνας, συνεχίζεται με αμείωτο ενδιαφέρον. Ειδικοί επιστήμονες διερευνούν τα νέα τεχνικά και επιστημονικά επιτεύγματα σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, όπως στη Γερμανία, στη Δανία, στην Ολλανδία. Το συντονισμό και την εποπτεία του έργου αυτού αναλαμβάνει ο τεχνικός διευθυντής της εταιρίας Αλέξανδρος Μακρής, χημικός μηχανικός και γιός του Α. Μακρή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Μετοχικό κεφάλαιο, ακαθάριστα και καθαρά κέρδη.

| Έτη | Μετοχικό κεφάλαιο σε εκατ. δρχ. | Ακαθάριστα κέρδη από πώληση βιομηχανικών και εμπορικών προϊόντων σε εκατ. δρχ. | Καθαρά κέρδη σε εκατ. δρχ. |
|------|------------------------------------|--|-------------------------------|
| 1950 | 4,838 | 2,574 | 0,075 |
| 1951 | 4,838 | 3,297 | 0,186 |
| 1952 | 3,828 | 4,808 | 1,438 |
| 1953 | 5,068 | 5,708 | 1,368 |
| 1954 | 5,320 | 5,917 | 1,151 |
| 1955 | 6,406 | 7,937 | 1,559 |
| 1956 | 11,519 | 6,899 | 0,223 |
| 1957 | 10,080 | 10,182 | 1,858 |
| 1958 | 12,932 | 15,324 | 5,279 |
| 1959 | 16,605 | 17,324 | 6,653 |
| 1960 | 21,499 | 21,205 | 7,941 |
| 1961 | 27,689 | 23,875 | 9,256 |

Πηγή: Ελαΐς Α.Ε.: Απολογισμοί χρήσεων των ετών 1951-1962. Νέο Φάληρο.

Διαφήμιση και προβολή των προϊόντων

Όπως και στους άλλους τομείς των δραστηριοτήτων της, η Ελαιΐς είναι πρωτοπόρος και στον τομέα των μεθόδων και πρακτικών επικοινωνίας με τον καταναλωτή. Στις 10 Ιανουαρίου 1952 η εταιρία παίρνει μέρος στην έκθεση τυποποιημένων προϊόντων στο Ζάππειο Μέγαρο και από την επόμενη χρονιά αρχίζει να συμμετέχει στη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης.

Ακόμη η εταιρία με αντικείμενο τη διείσδυση και παρουσίαση των προϊόντων της προσφεύγει στην παραγωγή κινηματογραφικής ταινίας και επιχορηγεί την έκδοση βιβλίου με τίτλο «Τα σιδερένια λουλούδια», που αναφέρεται στις βιομηχανικές δραστηριότητες εταιριών της χώρας, με αποδέκτες κυρίως τους μαθητές σχολείων.

Πολιτική της Ελαιΐς στην περίοδο αυτή είναι η προώθηση στην αγορά τυποποιημένων προϊόντων που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες του ελληνικού πληθυσμού, σε μικρές συσκευασίες για την εξασφάλιση του καταναλωτικού κοινού, αλλά και η ανάπτυξη εμπορικών δικτύων σε χώρες που υπάρχουν ελληνικές κοινότητες για προώθηση των προϊόντων της στις αγορές του εξωτερικού.

3.4. Η συνεργασία με την Unilever

Η σύνδεση της Ελλάδος με την EOK προέβλεπε, μεταξύ των άλλων, και την ανάληψη ιδιαίτερων πρωτοβουλιών για την προώθηση των ευρωπαϊκών επενδύσεων στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα το άρθρο 61 αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: «Τα συμβαλλόμενα μέρη προσέρχονται εις διαβουλεύσεις, προς τον σκοπόν όπως διευκολύνουν την μεταξύ της Ελλάδος και των κρατών – μελών της Κοινότητας κίνησιν κεφαλαίων, συμβαλλόντων εις την πραγματοποίησιν των σκοπών της Συμφωνίας. Καταβάλλουν προσπάθειάς προς εξεύρεσιν παντός μέσου προωθούντος τας εν Ελλάδι επενδύσεις κεφαλαίων, προερχομένων εκ των χωρών της Κοινότητας και δυναμένων να συμβάλλουν εις την ανάπτυξιν της ελληνικής οικονομίας».⁸

Η πολιτική της Κυβέρνησης απέναντι στις ξένες ιδιωτικές επενδύσεις είναι ευνοϊκή από την αρχή της προηγούμενης δεκαετίας και εκφράζεται, μεταξύ άλλων, με το Ν.Δ 2687/53, περί προστασίας των ξένων επενδύσεων. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η σύνδεση της Ελλάδος με την EOK

δεν επηρεάζει ώστε να προκύπτουν θετικές επιδράσεις σχετικά, με την πραγματοποίηση ευρωπαϊκών και γενικότερα ξένων επενδύσεων στη χώρα. (Γιαννίτσης Τ., 1983, σελ. 292)

Τα νέα δεδομένα και οι αλλαγές που αναμένονται στην οικονομική και κοινωνική ζωή της Ελλάδος μετά τη συμφωνία σύνδεσης με την ΕΟΚ, συνιστούν το αντικείμενο διαβουλεύσεων και επαφών με την ηγεσία του αγγλο-ολλανδικού πολυεθνικού συγκροτήματος Unilever N.V., οι οποίες οδηγούν στις 6 Μαρτίου 1962 στην υπογραφή σύμβασης συνεργασίας των δύο εταιριών.

Η έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Ελαΐς στις 6 Ιουνίου 1962 συζητά διεξοδικά τους όρους της συνεργασίας αυτής, μετά από ενημέρωση του Προέδρου και αποφασίζει την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας με την έκδοση 10.800 νέων μετοχών ονομαστικής αξίας 328,85 δρχ. και τιμής υπέρ το άρτιον 2021,15 δρχ.

Η Unilever N.V. για να καλύψει το ποσό αυτό εισάγει κεφάλαια ύψους 825.000 δολλαρίων ΗΠΑ, σύμφωνα με το Ν.Δ. 2687/53 και με την απόφαση 15679/431 της 5^{ης} Μαΐου 1962 των Υπουργών Συντονισμού, Οικονομικών και Βιομηχανίας.

Το αντίτιμο του παραπάνω ποσού παραδίδει η Τράπεζα της Ελλάδος στην εταιρία με επιταγή της ποσού 24,75 εκατομμυρίων δρχ., ενώ το αγγλο-ολλανδικό συγκρότημα συμμετέχει στα κεφάλαια της Ελαΐς Α.Ε. κατά 27,7%. Στο τέλος του 1970 το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 45% περίπου.

Στο νέο δωδεκαμελές διοικητικό συμβούλιο ο Β. Μελάς παραμένει Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής, αλλά δύο νέα μέλη εισέρχονται σε αυτό. Ο R.G. Jurgens και W. P. Munzer ως σύμβουλοι, εκπροσωπώντας τα συμφέροντα του αγγλο-ολλανδικού συγκροτήματος και εποπτεύοντας τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιλογές της Ελαΐς.

Ο πρόεδρος της εταιρίας σε προσφώνησή του το 1970 αναφέρει και τα εξής: « Χαιρετίζομεν όθεν σήμερα την είσοδο της Unilever N.V. εις την μετοχικήν μας οικογένειαν και εκφράζομεν την ευχήν, αλλά και την πεποίθησιν, ότι εις μίαν κοινήν προσπάθειαν με κοινούς σκοπούς θα προχωρήσωμεν εν στενή πάντοτε και αγαστή συνεργασία εις την εξυπηρέτησιν ου μόνον των συμφερόντων των συνεταιίρων, αλλά και των γενικωτέρων επιδιώξεων της Εθνικής Οικονομίας της χώρας μας». ⁹

4. Η ανάληψη του management της Ελαΐς Α.Ε. από την Unilever

4.1. Το επενδυτικό πρόγραμμα

Η συνεργασία της εταιρίας με την Unilever και η μεταφορά κεφαλαίων από το εξωτερικό, δίνουν τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να εκπονήσει ένα τολμηρό επενδυτικό πρόγραμμα για την επόμενη δεκαετία. Το πρόγραμμα αυτό αφορά αγορές οικοπέδων για την υποβοήθηση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της, αλλά και επεκτάσεων οικοδομικών, καθώς και εκσυγχρονισμό μηχανολογικών εγκαταστάσεων.

Το Μάρτιο του 1964 αγοράζει οικόπεδο συνολικής έκτασης 2099 τ.μ., που βρίσκεται απέναντι ακριβώς από το κεντρικό κτίριο και στο οποίο θα οικοδομηθεί αργότερα μεγάλη διώροφη αποθήκη.

Επίσης, ταυτόχρονα αγοράζει και ένα άλλο οικόπεδο, στην περιοχή του Αγίου Ιωάννη Ρέντη, συνολικής έκτασης 14.585,50 τ.μ. Το οικόπεδο αυτό διαμορφώνεται σε κέντρο διακίνησης πρώτων υλών με την εγκατάσταση μεγάλων δεξαμενών αποθήκευσης λαδιών. Το νεοκλασικό κτίριο που υπάρχει επισκευάζεται κατάλληλα και στεγάζει τα γραφεία του κέντρου διακίνησης.

Το 1967 η Ελαΐς αγοράζει ένα ακόμη οικόπεδο έκτασης 1052,20 τ.μ που χρησιμοποιείται ως υπαίθριος αποθηκευτικός χώρος και το 1969 αγοράζει δύο ακόμη οικόπεδα που χρησιμοποιούνται για τον ορθογωνισμό του κέντρου διακίνησης πρώτων υλών.

Μετά τις επεκτάσεις των παραγωγικών εγκαταστάσεων, κρίνεται αναγκαίο να γίνουν επεκτάσεις στα γραφεία των διοικητικών και τεχνικών υπηρεσιών, που υλοποιούνται το 1965 και το 1968.

Το 1963 η εταιρία πραγματοποιεί και εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού της εξοπλισμού για την παραγωγή μαργαρινών. Επίσης τίθεται σε λειτουργία το νέο τμήμα εξευγενισμού και απόσπησης και συμπληρώνεται η επέκταση του νέου τμήματος αερίων. Ενώ σημαντικές βελτιώσεις γίνονται στον επιστημονικό εξοπλισμό των εργαστηρίων, οι ερευνητές της εταιρίας συνεχίζουν με εντατικό ρυθμό τις προσπάθειες για την παραγωγή νέων προϊόντων, καθώς και τη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

4.2. Τα προϊόντα και η απαγόρευση υδρογόνωσης ελαιολάδου

Οι σύγχρονες μέθοδοι κατεργασίας των πρώτων υλών, η αυστηρή τυποποίηση, η αυτοματοποιημένη συσκευασία και οι συνθήκες υγιεινής που επικρατούν στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου, δικαιολογούν τις απόψεις ελλήνων και ξένων ειδικών, οι οποίοι αποφέρνται ότι το εργοστάσιο της Ελαΐς είναι πρότυπο στον κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων και εφάμιλλο με τα πλέον σύγχρονα της Ευρώπης και της Αμερικής.

Αρχή της εταιρίας, που τηρείται απαράβατα μέχρι σήμερα και συμπυκνώνεται σε μία και μόνο λέξη, είναι Σεβασμός. Τη σημασία της λέξης αυτής στην πρακτική της Ελαΐς αναπτύσσει το 1970, ο πρόεδρος Β. Μελάς ως εξής: «Σεβασμός προς τους νόμους του Κράτους και τας επιταγάς της Πολιτείας. Σεβασμός προς το καταναλωτικόν κοινόν, ο οποίος εκφράζεται δια της ποιότητος των προσφερομένων προϊόντων. Η ποιότητος απετέλεσε και αποτελεί πάντοτε το «πιστεύω» της εταιρίας. Σεβασμός προς το άτομον, τους εν τη εταιρία συνεργάτας, τους οποίους περιβάλλει αυτή με πατρικήν στοργήν και φροντίδα».¹⁰

Το 1970 η εταιρία έχει ήδη στο ενεργητικό της συνολικά είκοσι προϊόντα, τα οποία προσφέρονται σε πενήντα διαφορετικές συσκευασίες.

Η Ελαΐς διαθέτει στην ελληνική αγορά έξι διαφορετικά είδη τυποποιημένου ελαιολάδου, με τις ονομασίες Φλορίνα, Κορίνα, Σόλων, Αλτις, Ελάνθη και Riviera, ενώ τα προϊόντα από ελαιολάδο, είναι το Βιτάμ και η Φυτίνη. Τα προϊόντα από φυτικά έλαια είναι αυστηρά τυποποιημένα για οικιακή ή επαγγελματική χρήση, ενώ άλλα χρησιμεύουν ως πρώτη ύλη σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας τροφίμων.

Με το παραγωγικό της πρόγραμμα η εταιρία καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να αξιοποιήσει τα ελληνικά ελαιολάδα και να δημιουργήσει σταθερούς τύπους, ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

Οι προσπάθειες αυτές αποδίδουν σε μεγάλο βαθμό, αφού το ελληνικό ελαιολάδο και τα προϊόντα που παράγονται από αυτό φτάνουν στον καταναλωτή σε μορφή υπεύθυνα τυποποιημένη.

Ακόμη, όλα τα εδώδιμα προϊόντα, από σπορέλαια, παράγονται σε ειδικές εγκαταστάσεις συνεχούς λειτουργίας με διαδικασία συσκευασίας εντελώς αυτοματοποιημένη.

Τον Ιούλιο του 1973 απαγορεύεται η υδρογόνωση του ελαιολάδου για την παρασκευή μαργαρινών και μαγειρικών λιπών. Η παραγωγή των προϊόντων πρέπει να γίνεται στο εξής αποκλειστικά και μόνο με την υδρογόνωση σπορελαίων. Ένα χρόνο αργότερα, η αγορανομική αυτή διάταξη καταργείται και η υδρογόνωση του ελαιολάδου επιτρέπεται και πάλι.

Αναγκαίο επακόλουθο της απαγόρευσης είναι η πλήρης διακοπή της παραγωγής των γνωστών και ιδιαίτερα επιτυχημένων προϊόντων Φυτίνη και Βιτάμ. Για την αναπλήρωση του κενού που δημιουργείται στην αγορά, η εταιρία κατορθώνει να της παραχωρηθεί άδεια για την εισαγωγή ευγενών φυτικών ελαίων, με τα οποία θα είναι δυνατή η παραγωγή νέων προϊόντων υψηλού επιπέδου. Η τεχνική διεύθυνση της εταιρίας αναλαμβάνει ερευνητικές προσπάθειες και δοκιμές, προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγή μαγειρικού λίπους, εφάμιλλου ποιοτικά προς τη Φυτίνη.

Στα μέσα του 1974 θέτει σε κυκλοφορία τα νέα της προϊόντα με την ονομασία «Νέα Φυτίνη» και «Νέο Βιτάμ». Στα δύο αυτά προϊόντα χορηγείται έγκριση από το Ανώτατο Χημικό Συμβούλιο, τόσο για τη σύνθεση όσο και για τις ενδείξεις και παραστάσεις επί της συσκευασίας.

Στο μεταξύ 1950-1969 διάστημα παρατηρείται μεγάλη αύξηση βασικών μεγεθών της εταιρίας, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Βασικά οικονομικά μεγέθη της Ελαΐς το 1950, το 1960 και το 1969.

| | 1950 | 1960 | 1969 |
|---|--------|---------|---------|
| Μετοχικό κεφάλαιο και αποθεματικό σε χιλιάδες δραχμές | 4.838 | 16.605 | 137.040 |
| Κύκλος εργασιών σε χιλιάδες δραχμές | 23.751 | 119.523 | 530.873 |
| Πωλήσεις κύριων προϊόντων σε τόνους | 991 | 4.970 | 17.967 |
| Πάγια στοιχεία ενεργητικού σε χιλιάδες | 7.332 | 26.932 | 119.910 |
| Απασχολούμενο εργατοϋπαλληλικό προσωπικό | 140 | 244 | 474 |

Πηγή: Ελαΐς Α.Ε.(1971):Απολογισμός χρήσεως 1970, Νέο Φάληρο.

4.3. Η σύσταση και ενσωμάτωση της Εδίνα

Στις αρχές της δεκαετίας του '60 και μετά το επιτυχημένο πείραμα της Κρήτης για την προώθηση των προϊόντων της, δημιουργούνται και άλλες οργανωμένες παρακαταθήκες σε μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας. Η Ελαΐς οργανώνει με ιδιαίτερη φροντίδα το δίκτυο αυτό, το οποίο λειτουργεί κάτω από τον συνεχή έλεγχο ειδικά εκπαιδευμένων επιθεωρητών. Το κύριο μελημά είναι να φτάνουν τα προϊόντα της σε άριστη κατάσταση και στην πιο απομακρυσμένη περιοχή της Ελλάδος, χωρίς διαφοροποίηση της τιμής πλην της επιβάρυνσης των μεταφορικών.

Προκειμένου να πετύχει τον καλύτερο συντονισμό στην προώθηση των προϊόντων της με τον οικονομικότερο τρόπο, η διοίκηση δημιουργεί τον Νοέμβριο του 1971 θυγατρική εταιρία γενικού εμπορίου, διανομών και αντιπροσωπειών με τον διακριτικό τίτλο Εδίνα ΕΠΕ και εταιρικό κεφάλαιο 200.000δραχμές. Εταίροι είναι η Ελαΐς Α.Ε. με ποσοστό 98,6% και η Unilever Hellas ΕΠΕ με ποσοστό 1,4%.

Το 1973 το κεφάλαιό της αυξάνεται σε 700.000 δραχμές, το οποίο διαιρείται σε 70 μερίδια των 10.000 δρχ. το καθένα, από τα οποία 69 ανήκουν στην Ελαΐς Α.Ε. και ένα στην Unilever Hellas ΕΠΕ.

Η Εδίνα ως ξεχωριστή εταιρία έχει το δικό της οργανωμένο λογιστήριο και ασκεί τον λογιστικό, οικονομικό και διαχειριστικό έλεγχο των οκτώ υποκαταστημάτων της, που βρίσκονται σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδος. Η ίδια εταιρία ενσωματώνεται το 1993 στην Ελαΐς Α.Ε., ενώ το προσωπικό της απορροφάται κανονικά στην παραπάνω εταιρία. (Τόλιος Γ., 1999, σελ.362)

4.4. Η εξέλιξη της κερδοφορίας και εξαγωγικές επιδόσεις

Οι πωλήσεις, παρά τον πολύπλευρο ανταγωνισμό που δέχονται τα προϊόντα της εταιρίας, γνωρίζουν από τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '60 συνεχή αύξηση.

Υστερα από σχετική έρευνα αγοράς που διεξάγει η εταιρία, προκύπτει ότι η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού ως προς την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της, έχει πλέον εδραιωθεί σε πανελλήνια κλίμακα, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στη συνεχόμενη αύξηση της ζήτησής των.

Οι πωλήσεις της εταιρίας στα κύρια προϊόντα της αυξάνονται από 4.970 τόνους το 1960 σε 17.967 τόνους το 1969, δηλαδή σημειώνεται αύξηση 261,5%, ποσοστό που θεωρείται ιδιαίτερα ψηλό.

Σε επίπεδο χρηματικών μεγεθών τα αποτελέσματα είναι θεαματικά. Τα μικτά κέρδη από πωλήσεις ανέρχονται από 21,8 εκατ. δραχμές που είναι το 1962 σε 169,6 εκατ. δραχμές το 1975, δηλαδή παρατηρείται ποσοτική αύξηση της τάξης των 678,9%. Το σύνολο των κερδών προς διάθεση από 8,9 εκατ. δραχμές το 1962 αυξάνεται σε 46,5 εκατ. δραχμές το 1975. Τέλος, το σύνολο του μικτού μερίσματος-πρώτου και πρόσθετου από 1,56 εκατ. δραχμές το 1962 ανέρχεται σε 9,63 εκατ. δραχμές, με ποσοσταία μεταβολή 517,5%.

Τις σημαντικές επιδόσεις της εταιρίας στο εσωτερικό της χώρας έρχονται να συμπληρώσουν και οι σημαντικές της επιτυχίες στο εξωτερικό.

Από το 1964 η Ελαΐς με ιδιαίτερη προσοχή επικεντρώνει το ενδιαφέρον της και προς τις εξαγωγές, που έχουν ξεκινήσει δειλά την προηγούμενη περίοδο, κυρίως όμως σε χώρες όπου υπάρχουν έλληνες μετανάστες.

Η αποδοχή των τυποποιημένων προϊόντων της στις δύσκολες αγορές του εξωτερικού είναι μεγάλη, με αποτέλεσμα να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί μία μόνιμη και επίμονη εξαγωγική πολιτική, παρά το σκληρό ανταγωνισμό που προέρχεται κυρίως από τα ιταλικά και ισπανικά ελαιόλαδα.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές η διοίκηση της Ελαΐς μαζί με άλλους έλληνες εξαγωγείς εδώδιμων προϊόντων, ιδρύουν το 1964 στο Αμβούργο της Δ. Γερμανίας εταιρία με την επωνυμία Vergina ΕΠΕ, συμμετέχοντας στο εταιρικό της κεφάλαιο με 15.000 μάρκα. Εκτός από τη Γερμανία, η εταιρία δημιουργεί προγεφυρώματα και σε άλλες χώρες, της Δ. Ευρώπης, στις ΗΠΑ, στον Καναδά, στην Αυστραλία, στην Αφρική, στην Ιαπωνία, στη Μάλτα, στο Κουβέϊτ κ.α.

Στην αρχή το ποσοστό των εξαγόμενων προϊόντων στο σύνολο των πωλήσεων της εταιρίας είναι μικρό, αλλά με την εφαρμογή νέων μέτρων για την ενίσχυση των εξαγωγών, ιδιαίτερα στα ελαιόλαδα, επιτυγχάνονται σημαντικά αποτελέσματα.

Στην έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου για τον ισολογισμό του έτους 1969 αναγράφεται για το θέμα αυτό: «Εις τας εξαγωγάς κυρίων προϊόντων εσημειώθη αύξησις εκ 10,73% και επετεύχθη το άνοιγμα νέων αγορών. Βεβαίως το ποσοστόν των εξαγωγών μας επί του συνόλου των πωλήσεων των προϊόντων μας είναι εισέτι πολύ μικρόν, αλλά ευελπιστού-

μεν ότι αύται θα παρουσιάσουν ευνοϊκήν εξέλιξιν εάν και εφ' όσον η επί του ελαιολάδου εξαγωγική πολιτική διατηρηθή σταθερά και υιοθετηθούν αι αφορώσαι τον κλάδον μας προτάσεις της Εταιρίας μας». ¹¹

Ειδικότερα, κατά το 1975 το σύνολο των εξαγόμενων προϊόντων σε αγορές του εξωτερικού έχει ως συναλλαγματικό αποτέλεσμα την εισροή 99 εκατ. δρχ. Από το ποσό αυτό 18 εκατ. δρχ. αφορούν στην εξαγωγή εδώδιμων προϊόντων, ενώ το υπόλοιπο ποσό των 80 εκατ. δρχ. αφορά στην εξαγωγή άλλων προϊόντων.

Από τα τυποποιημένα προϊόντα τα σημαντικότερα είναι το 1975: το Φλωρίνα με εισροή 10,8 εκατ. δρχ. και 145 τόνους, η Νέα Φυτίνη με εισροή 5,3 εκατ. δρχ. και 88,5 τόνους και το Άλτις με εισροή 2,1 εκατ. δρχ. και 26,5 τόνους. Την ίδια χρονιά, οι σημαντικότερες χώρες που εισάγουν εδώδιμα προϊόντα είναι οι ΗΠΑ (5,6 εκατ. δρχ. και 86 τόνους), ο Καναδάς (4,9 εκατ. δρχ. και 76,3 τόνους) και η Μ. Βρετανία (3,1 εκατ. δρχ. και 42 τόνους).

Την αύξηση των βασικών οικονομικών μεγεθών της εταιρίας, για το μεταξύ 1962-1975 χρονικό διάστημα, δείχνει ο παρακάτω πίνακας 9.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Μετοχικό κεφάλαιο, μικτό κέρδος από πωλήσεις, κέρδη για διάθεση, σύνολο μικτού μερίσματος και εξαγωγές

| Έτη | Μετοχικό κεφάλαιο σε εκατ. δρχ. | Μικτό κέρδος από πωλήσεις σε εκατ. δρχ. | Σύνολο κερδών για διάθεση σε εκατ. δρχ. | Σύνολο μικτού μερίσματος σε εκατ. δρχ. | Εξαγωγές σε τόνους |
|------|---------------------------------|---|---|--|--------------------|
| 1962 | 60,123 | 21,772 | 8,935 | 1,560 | 76 |
| 1963 | 66,673 | 22,592 | 8,610 | 1,560 | 19 |
| 1964 | 74,664 | 28,492 | 10,265 | 1,950 | 46 |
| 1965 | 83,058 | 32,750 | 11,118 | 2,340 | 104 |
| 1966 | 94,408 | 39,171 | 15,092 | 3,315 | 134 |
| 1967 | 106,372 | 42,407 | 16,424 | 3,900 | 180 |
| 1968 | 122,581 | 49,253 | 21,878 | 5,070 | 157 |
| 1969 | 137,040 | 52,515 | 19,943 | 5,070 | 196 |
| 1970 | 156,604 | 65,050 | 26,221 | 6,240 | 134 |
| 1971 | 175,444 | 69,118 | 25,494 | 6,240 | 298 |
| 1972 | 195,524 | 71,488 | 23,400 | 3,120 | 225 |
| 1973 | 288,041 | 106,988 | 36,382 | 3,432 | 186 |
| 1974 | 325,227 | 172,174 | 53,008 | 9,633 | 139 |
| 1975 | 355,917 | 169,596 | 46,458 | 9,633 | 269 |

Πηγή: Ελαίς Α.Ε.: Απολογισμοί χρήσεων των ετών 1962-1975, Νέο Φάληρο.

4.5. Η ανάληψη της διοίκησης της εταιρίας από την Unilever

Από τα μέσα του 1975 η Unilever N.V αναλαμβάνει την ευθύνη για ενεργητικότερη και ουσιαστικότερη συμμετοχή της στη διοίκηση της εταιρίας. Σ' αυτό συντίθουν τρεις σημαντικοί παράγοντες: α.) Η λήψη της πληροψηφίας των μετοχών της Ελαΐς Α.Ε από την Unilever N.V. β.) Η επιθυμία που εκφράζεται από τον πρόεδρο και γενικό διευθύνοντα σύμβουλο Β. Μελά να εγκαταλείψει τη θέση του γενικού διευθύνοντα συμβούλου, αλλά να διατηρήσει τη θέση του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας. γ.) Η προοπτική που διαφαίνεται για την ένταξη της Ελλάδος στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα.

Με τις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις στη χώρα, επέρχονται και διοικητικές και οργανωτικές αλλαγές στην Ελαΐς Α.Ε..

Ο Κων/νος Πινότσης, ανώτατο στέλεχος της Unilever, εκλέγεται από το διοικητικό συμβούλιο της Ελαΐς και αναλαμβάνει τη θέση του γενικού διευθύνοντα συμβούλου της εταιρίας, μετά από την επιστροφή του από το εξωτερικό το 1970 μέχρι το 1975 κατέχει τη θέση του συμβούλου της εταιρίας.

Από τις αρχές του 1976 η εταιρία προχωρά σε νέα οργανωτικά σχήματα, που επιτρέπουν τον καταμερισμό των παραγόμενων προϊόντων της εταιρίας σε καταναλωτικά και επαγγελματικά, αλλά και σε αυτά δημιουργούνται νέοι διαχωρισμοί προϊόντων, όπως μαγειρικά λίπη, μαργαρίνες, ελαιόλαδα κλπ., με συνέπεια να προκύψουν νέες διοικητικές θέσεις. Η στελέχωση των θέσεων αυτών γίνεται είτε με μετακίνηση ειδικών από την Unilever, είτε με προσλήψεις νέων managers.

Με τις εξελίξεις αυτές, όλο το δυναμικό της μεγαλύτερης ευρωπαϊκής επιχείρησης βρίσκεται στη διάθεση της Ελαΐς, προκειμένου να αντιμετωπισθεί η ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ, γιατί όπως πιστεύει το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας «εις τον ευρωπαϊκόν πλέον στίβον μόνον αι οικονομικώς εύρωστοι και τεχνολογικώς προηγμένοι Ελληνικά Βιομηχανία θα κατορθώσουν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς εις τας κρατούσας εκεί συνθήκας, προς όφελος και των ιδίων και της Ελληνικής Οικονομίας γενικώτερον».¹²

5. Συμπεράσματα

Η πορεία της Ελαΐς Α.Ε. κατά την περίοδο 1932-1975 αποδεικνύει με τον πιο εύγλωτο τρόπο τα μακροχρόνια προβλήματα της ελληνικής βιομηχανίας, για την ίδια χρονική περίοδο. Ειδικότερα:

1. Η ιστορία της εταιρίας διαπλέκεται με την ιστορία της ελληνικής βιομηχανίας, αλλά και γενικότερα, με έναν αξιοθαύμαστο τρόπο, έτσι ώστε τα γεγονότα, οι καταστάσεις και οι αποφάσεις να επηρεάζουν άμεσα την πορεία και την εξέλιξη της, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα γεγονότα και τις αποφάσεις αυτές.

2. Ο ρόλος του Κράτους την περίοδο αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού οι αποφάσεις του, συνήθως αρνητικές, δεσμεύουν τις επιχειρησιακές αποφάσεις. Ο κρατικός παρεμβατισμός της προπολεμικής, αλλά και της μεταπολεμικής περιόδου, πάντως γίνεται ιδιαίτερα καθοριστικός. Οι σχέσεις του Κράτους με το ιδιωτικό κεφάλαιο, ελληνικό στην πρώτη περίοδο και ξένο στη δεύτερη, είναι προνομιακές. Εξάλλου, η ανικανότητα του βιομηχανικού κεφαλαίου να στηρίξει μια δυναμική και διαρκή αναπτυξιακή διαδικασία είναι έκδηλη.

3. Η αδυναμία των βιομηχανικών επιχειρήσεων της περιόδου εκείνης, αλλά και άλλων, να ανταποκριθούν από μόνες τους με τα απαιτούμενα κεφάλαια και τεχνογνωσία στην ανάπτυξη τους είναι εμφανής. Έτσι, η εταιρία προσφεύγει στην αναζήτηση δανειακού τραπεζικού κεφαλαίου και αργότερα ξένου πολυεθνικού κεφαλαίου για να υποστηρίξει τις επιλογές της, οι οποίες σύντομα όμως δεν θα είναι πλέον δικές της, αλλά της πολυεθνικής επιχείρησης.

4. Στο τέλος της περιόδου αυτής, με την οποία ασχοληθήκαμε στο παρόν άρθρο, αρχίζει η ουσιαστική μείωση του βαθμού προστασίας της ελληνικής βιομηχανίας. Η αποδυνάμωση της προστασίας και η επίταση του ανταγωνισμού, δημιουργούν νέες συνθήκες στη λειτουργία των βιομηχανικών μονάδων. Ο παράγοντας αυτός σε συνδυασμό με την έλλειψη επενδύσεων και το ισχνό τεχνολογικό υπόβαθρο, οδηγεί στην αύξηση των εισαγωγών, σε μία σειρά βιομηχανικών κλάδων, ενώ στη συγκεκριμένη περίπτωση σε έναν ακόμη μεγαλύτερο εναγκαλισμό της εταιρίας με την Unilever. Σταδιακά, αλλά σταθερά, ο μετασχηματισμός της εταιρίας από καθαρή βιομηχανική μονάδα σε εμπορο-βιομηχανική, αλλά και από παραδοσιακή ελληνική βιομηχανία σε θυγατρική επιχείρηση του αγγλο-

ολλανδικού συγκροτήματος, είναι πλέον δύο παράλληλα και αλληλένδετα γεγονότα, μεγάλης οικονομικής και πολιτικής σημασίας. αφού με τον τρόπο αυτό γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη η εξάρτησή της ελληνικής βιομηχανίας από τις ξένες και ισχυρότερες επιχειρήσεις.

Ενδεχομένως, η κατάσταση να ήταν διαφορετική, αν από το 1950 και μετά το Κράτος ασκούσε μία άλλη οικονομική πολιτική και οι έλληνες επιχειρηματίες γινόντουσαν περισσότερο παραγωγικοί και όχι παραδοσιακοί μεταπράτες.

Abstract

Constantinos D. Trachanas: *The cooperation and the undertaking of Elais management by Unilever. (1932-1975)*

This paper refers to the enterprise activities of a small hellenic traditional company, converted to a societe anonyme in 1932 with the cooperation of Chios Bank, the collaboration to the multinational Unilever group in 1962 and the management undertaking by Unilever in 1975.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. ΒΕΡΓΟΠΟΥΛΟΥ Κ. (1978): Η ελληνική οικονομία από το 1926 ως το 1935, Ιστορία του Ελληνικού Έθνους, τόμος ΙΕ, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, σελ. 329.
2. ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ, Δελτίο Ανωνύμων Εταιριών (1932): Περί παροχής αδείας συστάσεως και εγκρίσεως του καταστατικού της ανώνυμης εταιρείας υπό την επωνυμίαν «Ανώνυμος Εταιρεία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων- Ελαίς», Αρ. 67665, Αρ. φύλλου 275/18 Νοεμβρίου, Αθήνα.
3. ΜΑΚΡΗ Α. (1935): Τα εγχώρια έλαια – Η πολιτική του Κράτους και η ελαιουργική βιομηχανία, Βιομηχανική Επιθεώρησης, Ιανουάριος, σελ. 3-7.
4. ΜΑΚΡΗ Α. (1938): Το ελαιοκομικόν και ελαιουργικόν πρόβλημα, Βιομηχανική Επιθεώρησης, σελ. 3-7.
5. ΧΑΤΖΗΩΣΗΦ Χ. (2000): Η πολιτική οικονομία της Μεταπολεμικής Ελλάδας, 1944-1996, στο Εισαγωγή στη Νεοελληνική Οικονομική Ιστορία (18ος-20ος αιώνας), Τυποθήτω, Αθήνα, σελ. 288.
6. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ Α. (1962): Στρατηγική οικονομικής αναπτύξεως της Ελλάδος, Οικονομικά Μονογραφία, Κέντρον Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα, σελ. 18.
7. ΕΛΑΪΣ Α.Ε. (1971): Ομιλία κ. Βασιλείου Μελά κατά τον εορτασμόν της Πεντηκονταετηρίδος της Εταιρίας την Πέμπτην 9 Ιουλίου 1970, Απολογισμός Χρήσεως 1970, Νέο Φάληρο.
8. Ο καθηγητής Αν. Γιαννίτσης αποδεικνύει ότι με βάση τα στοιχεία του 1975 σε σχέση με εκείνα του 1970 «... μία σημαντικότερη αύξηση της συμμετοχής των επιχειρήσεων από τις χώρες της ΕΟΚ, και ιδίως από τη Δυτ. Γερμανία, στις ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα τη μείωση της βαρύτητας των ΗΠΑ στον τομέα αυτό». Αναφέρει δε ακόμη ότι: «Ως σημαντικότερες ευρωπαϊκές εταιρίες, που έχουν εγκατασταθεί στην ελληνική βιομηχανία μπορούν να αναφερθούν η Unilever (Ολλανδία), η Henninger (Δυτ. Γερμανία), η Snia Viscosa (Ιταλία), η Pirelli (Ιταλία), η Air Liquide (Γαλλία), η Hoechst (Δυτ. Γερμανία), η Dexion (Αγγλία), η AEG – Telefunken (Δυτ. Γερμανία), η Philips (Ολλανδία), από τις οποίες ορισμένες έχουν ιδρύσει ή συμμετέχουν σε περισσότερες εταιρίες». ΓΙΑΝΝΙΤΣΗ Τ. (1983): Ελληνική βιομηχανία, Ανάπτυξη και κρίση, Εκδόσεις GUTENBERG, σελ. 286, 287, 290, 292.

9. ΕΛΑΪΣ Α.Ε. (1962): Έκθεσις του Διοικητικού Συμβουλίου προς την τακτική γενική Συνέλευσιν των μετόχων, Νέο Φάληρο, σελ. 4
10. ΕΛΑΪΣ Α.Ε. (1970): Ομιλία κ. Βασιλείου Μελά κατά τον εορτασμόν της Πεντηκονταετηριδός της Εταιρίας την Πέμπτην 9 Ιουλίου 1970, Απολογισμός Χρήσεως 1970, Νέο Φάληρο, 1971.
11. ΕΛΑΪΣ Α.Ε. (1970): Έκθεσις του Διοικητικού Συμβουλίου επί του ισολογισμού του έτους 1969 Προς την τακτική Γενική Συνέλευσιν των μετόχων, Νέο Φάληρο 1970, σελ. 6.
12. ΕΛΑΪΣ Α.Ε. (1975): Έκθεσις του Διοικητικού Συμβουλίου προς την Τακτική Γενική Συνέλευσιν των Μετόχων, Νέο Φάληρο, 1976, σελ. 2.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΠΗΓΕΣ ΑΡΧΕΙΟΥ

ΕΛΑΪΣ Α.Ε.: Πρακτικά Διοικητικών Συμβουλίων των ετών 1932-1975, Νέο Φάληρο.

ΕΛΑΪΣ Α.Ε.: Έκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου προς την τακτική γενική συνέλευσιν και απολογισμοί χρήσεων των ετών 1932-1975, Νέο Φάληρο

ΕΛΑΪΣ Α.Ε. (2000): Ιστορικό αρχείο Ελαΐς(1920-2000), Νέο Φάληρο.

ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΥ Γ.(1992): Η ιστορία της ιδρύσεως και λειτουργίας της Αωνόμου εταιρίας ελαιουργικών επιχειρήσεων ΕΛΑΪΣ, Δημοσίευτη μελέτη, Αρχείο Ελαΐς Α.Ε., Νέο Φάληρο.

Ηλεκτρονικές σελίδες στο INTERNET : www.elais.gr , www.unilever.com

Β. ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΕΡΓΟΠΟΥΛΟΥ Κ.(1978): Η ελληνική οικονομία από το 1926 ως το 1935, Ιστορία του Ελληνικού Έθνους, τόμος ΙΕ, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, σελ. 372-342.

- ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ Α.(1989): Μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία- Ο ρόλος των πολυεθνικών εταιριών, Τεύχη πολιτικής οικονομίας, τεύχος 5, Αθήνα, σελ. 37-61.
- ΘΑΝΟΥ Γ.(1998) : Ιστορική κριτική αναφορά στην οργανωτική εξέλιξη του ελληνικού νομισματοπιστωτικού συστήματος, 1828-1982, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τεύχος 96-97, Β-Γ, ΕΚΚΕ, Αθήνα, σελ. 249-277.
- ΘΕΡΙΟΥ Ν.(1999): Μελλοντικές στρατηγικές για την ανάπτυξη και επιβίωση των επιχειρήσεων, Διοικητική ενημέρωση, τεύχος 15, Αθήνα, σελ. 86-91.
- ΚΟΡΟΒΗΛΑ Κ.(2001): 100 χρόνια ελληνικά τρόφιμα (1901-2000). Από την πείνα και την πείνα στην αυτάρκεια και την αφθονία στην ελληνική αγορά, Τρόφιμα και ποτά, τεύχος 243, μέρος δεύτερο, Αθήνα, σελ. 82-119.
- ΛΙΟΔΑΚΗ Γ.(2000): Η καπιταλιστική ανάπτυξη της ελληνικής γεωργίας, Το βήμα των κοινωνικών επιστημών, τεύχος 29, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, σελ. 69-101.
- ΝΙΚΟΛΑΟΥ Π.(1981): Η δομή της ελληνικής βιομηχανίας και η σημασία της για την ανάπτυξη του τομέα, Σπουδαί, τεύχος 4, ΑΒΣΠ, Πειραιάς, σελ. 965-996.
- ΠΑΝΤΕΛΟΓΛΟΥ Γ.(2000): Το ελληνικό συνδικαλιστικό κίνημα στην κατοχή, Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων, τεύχος 18, Αθήνα, σελ.23-55.
- ΠΙΝΟΤΣΗ Κ.(1984): Πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ο ρόλος τους στην εθνική και διεθνή οικονομία, Πρακτικά εισήγησης στα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας-θέματα από το χώρο της επιχείρησης, ΑΣΟΕΕ και Υπουργείο Οικονομικών, Αθήνα, σελ.152-154.
- ΡΗΓΑ Κ. (1987): Η κατανάλωση τροφίμων στην Ελλάδα· Μία εφαρμογή του σχεδόν ιδανικού συστήματος ζήτησης (AIDS), Επιθεώρηση αγροτικών μελετών, τόμος ΙΙ, τεύχος 2, Αθήνα, σελ. 41-63.
- ΣΚΑΡΠΙΑ-ΧΟΪΠΕΛ Ξ.(Δεκ.1979-Ιαν.1998): Η βιομηχανία στην Ελλάδα. Συνθήκες ανάπτυξης και γενικά μορφολογικά χαρακτηριστικά, Οικονομία και κοινωνία, Αθήνα, σελ. 10-43.
- ΤΡΑΧΑΝΑ Κ.(2001): Εργασιακό περιβάλλον και διοίκηση ολικής ποιότητας στην Ελαίς, Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων, τεύχος 24, Αθήνα, σελ. 45-56.

- ΤΡΑΧΑΝΑ Κ.(2001): Ο μετασχηματισμός μιας παραδοσιακής ελληνικής βιομηχανίας σε θυγατρική. Η περίπτωση της Ελαΐς Α.Ε., Το βήμα των κοινωνικών επιστημών, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τόμος ΣΤ, Τεύχος 31, σελ. 137-157.
- ΧΟΥΜΑΝΙΔΗ Λ.(2000): Η Τράπεζα από της εποχής του εμπορικού καπιταλισμού μέχρι των ημερών μας, Αρχαίον Οικονομικής Ιστορίας, τόμος ΧΙ, τεύχος 1-2, σελ. 117-164.
- ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ Δ.(1985): Ελληνική βιομηχανία και ΕΟΚ, Επιπτώσεις από την ένταξη της Ελλάδας στην ΕΟΚ, Πρακτικά επιστημονικού διήμερου 26-27 Σεπτεμβρίου 1984, Αθήνα, σελ. 99-114.

Γ.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γ1. Στα ελληνικά

- ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ Γ.(1947): Ιστορία της ελληνικής βιομηχανίας 1840-1940, Ελληνική εκδοτική εταιρία, τόμος Γ, Αθήνα.
- BARAN P.A.-SWEEZY P.M.(χ.χ.ε.): Μονοπωλιακός καπιταλισμός, Ανατομία του ιμπεριαλισμού, GUTENBERG, Αθήνα.
- ΓΙΑΝΝΙΤΣΗ Τ.(1983): Η ελληνική βιομηχανία, Ανάπτυξη και κρίση, GUTENBERG, Αθήνα.
- ΓΡΗΓΟΡΟΓΙΑΝΝΗ Α.(1975): Το ξένο κεφάλαιο στην Ελλάδα, Εκδόσεις Γραμμή, Αθήνα.
- GALBRAITH J.K.(1980): Η εποχή της αβεβαιότητας, Ιστορία των οικονομικών ιδεών και των συνεπειών τους, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- GALBRAITH J.K.(1969): Το νέον βιομηχανικό κράτος, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ΖΟΛΩΤΑ Ξ.(1964): Η Ελλάς εις το στάδιον της εκβιομηχανίσεως, Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα.
- ΚΑΪΣΕΡΛΙΔΗ Ι.(1976): Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και διεθνείς οικονομικές σχέσεις, χ.ε.ο, Θεσσαλονίκη.
- ΚΑΛΟΓΡΗ Κ. (1978): Η ελληνική επιχείρηση εις την κοινήν ευρωπαϊκήν αγοράν, Εκδότης Παπαζήσης, Αθήνα.
- ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ Χ.(1986): Για μια κοινωνιολογία της εργασίας, Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- ΛΩΛΟΥ Σ.-ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΑΚΗ Λ.(1993): Η ελληνική βιομηχανία στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, Επιπτώσεις από την ένταξη στην

- ΕΟΚ και προοπτικές, Κέντρο ερεύνες της ελληνικής κοινωνίας, Ακαδημία Αθηνών, τόμος 5, Αθήνα.
- ΜΕΛΙΟΥ Ν.-ΜΠΑΦΟΥΝΗ Λ.(1997): Ελαΐς Α.Ε., (1920-1997), Οφεις της οικονομικής της ιστορίας, Μανδραγόρας, Νέο Φάληρο.
- ΜΠΑΜΠΑΝΑΣΗ Σ.-ΣΟΥΛΑ Κ.(1976): Η Ελλάδα στη περιφέρεια των αναπτυγμένων χωρών, Θεμέλιο, Αθήνα.
- ΜΠΕΝΑ Δ.(1976): Η εισβολή του ξένου κεφαλαίου στην Ελλάδα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ΝΕΓΡΕΠΟΝΤΗ-ΔΕΛΙΒΑΝΗ Μ.(1983): Η προβληματική ελληνική βιομηχανία και κάποιες λύσεις της, Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
- ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ Α.(1962): Στρατηγική οικονομικής αναπτύξεως, Οικονομικά μονογραφία, Κέντρο Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.
- ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ Β. (1981): Πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναπτυσσόμενες χώρες, Η περίπτωση της Ελλάδας, GUTENBERG, Αθήνα.
- ΡΗΓΙΝΟΥ Μ. (2000): Η ελληνική βιομηχανία 1900-1940, στο Εισαγωγή στη Νεοελληνική οικονομική ιστορία(18ος-20ος αιώνας), τυπωθήτω, Αθήνα, σελ. 177-223.
- ΡΗΓΙΝΟΥ Μ.(1987): Παραγωγικές δομές και εργατικά ημερομίσθια στην Ελλάδα, 1909-1936, βιομηχανία-βιοτεχνία, Ίδρυμα έρευνας και παιδείας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος, Αθήνα
- ΡΟΥΜΕΛΙΩΤΗ Π.(1978): Πολυεθνικές επιχειρήσεις και υπερχοστολογήσεις-υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα, Παπαζήσης, Αθήνα.
- ΣΑΡΑΝΤΙΔΗ Σ.(1979): Η σύνδεση της Ελλάδος με την ΕΟΚ, Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς, Πειραιάς.
- ΣΙΔΕΡΗ Ν.(1955): Η ελληνική βιομηχανία, βιομηχανική παραγωγή και αξία αυτής κατά τα έτη 1953 και 1954, χ.ε.ο, Αθήνα 1955.
- ΤΟΛΙΟΥ Γ.(1999) :Συγκέντρωση κεφαλαίου, Οικονομικοί ομίλοι και οικονομική ελίτ, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ΧΑΤΖΗΩΣΗΦ Χ.(2000): Η πολιτική οικονομία της μεταπολεμικής Ελλάδας, 1944-1996, στο Εισαγωγή στη νεοελληνική οικονομική ιστορία,(18ος-20ος αιώνας), τυπωθήτω, Αθήνα, σελ. 287-318..

- ΧΟΥΜΑΝΙΔΗ Λ.(1990): Οικονομική ιστορία της Ελλάδος, τόμος δευτερος, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ΨΑΛΙΔΟΠΟΥΛΟΥ Μ.(1989): Η κρίση του 1929 και οι έλληνες οικονομολόγοι, Συμβολή στην ιστορία της οικονομικής σκέψης στην Ελλάδα του μεσοπολέμου, Ιδρυμα έρευνας και παιδείας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος, Αθήνα.

Γ2. Στα γαλλικά

- ALBERTINI J-M.(1967): Les mecanismes du sous-developpement, Editions Economie et Humanisme, Paris.
- DAVIE A.(1987): Les politiques industrielles, Liberalisme ou intervention de l' Etat?, Hatier, Paris.
- DENIS J.-KANAPA J.(1969): Pour ou contre l' Europe?, Editions Sociales,Paris.
- EDMA (1975): Les societes multinationales, Editions Charles-Henri Favrot, Paris.
- FOURASTIER J. (1963): Le grand espoir du XX e siecle, Gallimard, Paris.
- KALLEHER M.(1993): Nouvelles qualifications professionnelles dans une usine britannique de fabrication de chocolat, Eurotecnet,Bruzelles.
- LAYTON C.(1968): L' Europe et les investissement americains, Gallimard, Paris.
- LEVINSON C.(1973): L' inflation mondiale et les firmes multinationales, Editions du Seuil, Paris.
- NEME J. et C.(1977): Politiques economiques comparees, Presses Universitaires de France, Paris.
- TRACHANAS C.(1977): Les firmes multinationales et le developpement de l' industrie hellenique, Δημοσίευτη ερευνητική μονογραφία, Universite de Paris II (Pantheon-Assas), Paris.
- TSOUCALAS C.(1970): La Grece de l' independence aux colonels, Editions petite collection maspero, Paris.

Obituary

Umberto Meoli was born in Padua on 26 August 1920 and passed away on May 17, 2002, aged 81. He was the elder son of Eraclio Meoli, a native of Montemiletto (Irpinia) in the southern Appenines and one of nineteen brothers, and of Dora Cortivo, only child of a Paduan jeweler, whose trade Umberto once thought of following.

They had met at Marina di Pisa, where Captain Meoli was convalescing from Typhus contracted while serving in the Julian Alps during the campaign of 1915-18. The Cortivo family had settled for a while in Montecatini after the defeat at Caporetto in 1917, not foreseeing the heroic stand made by the Italian army on the river Piave, which saved not only Padua but north-east Italy as far as the river Po from becoming once more part of Austria.

Meoli's parents had to overcome the deep distrust then dividing northern from southern Italy, but his father soon became a staunch member of Paduan society and director of an orphanage for boys. Their marriage was blessed by two remarkable sons. Franco the younger finally reached the rank of Counsellor in the Venetian Court of Appeals, whereas Umberto, something of a rebel, with rooted objections to following a conventional career, ended up, in spite of himself, occupying the Chair of History of Economic Ideas in the *Tito Livio*. Umberto always claimed that he and his companions spent much of their time in profoundly humanistic approach which was to characterize his later research into economic thought.

He had only just enrolled at University when war broke out in 1940, and served first in Croatia and Provence with the Italian army of occupation and later, after the Armistice of 1943, dedicating himself off and on to the Resistance, but as far as was possible to his legal studies. He took a degree in Jurisprudence in November 1945, under the supervision of Norberto Bobbio, who survives him, other influential teachers having been Vanoni

and Marco Fanno. Meanwhile, under Mussolini's puppet government at Salò, he had been held for several months in the notorious detention center of Palazzon Giusti, where he acquired a lasting gift of patience and human kindness.

The post-war years saw him sampling various professions, including some years with a labour organization, the *Camera di Lavoro* in nearby Vicenza. But he found their out and out militant attitude frustrating and finally discovered his vocation when he was appointed to the University of Parma as assistant to Professor Pesenti, a communist idealist and the kindest of men, who had been arrested on his return from a communist rally in Paris in the thirties and spent the war years in prison.

Umberto Meoli soon perceived the limits of Marxist economic theory, and sought new stimuli thought contact with French and English economists. His first stay abroad was in Paris, where he began work on the value theory of the 18th century philosopher Etienne Bonnot Condillac. In May 1959 he visited Manchester, hoping to renew his acquaintance with the West Indian economist W.S.Lewis, but was welcomed instead by the Canadian Harry Johnson. He also went to Cambridge, where he was received with extreme courtesy by the distinguished Italian economist Piero Sraffa, gaining an enviable insight into his problematic mind.

His English wife Rachel was already living in Padua when they met, having been appointed to a university post as lector in 1959. After their marriage in 1961, there were frequent visits to Oxford, where Umberto formed a close friendship with Philip Andrews, then teaching Business Theory at Nuffield College, and with Elizabeth Brunner, with both of whom he shared a deep admiration for Alfred Marshall and a somewhat critical approach to Keynes and the Keynesians. This collaboration survived Philip's transfer to the University of Lancaster and lasted until his death in 1970. In 1972 Umberto was invited by Elizabeth Brunner to lecture at Lancaster on subjects such as the history of protectionism which reflected Andrews' empirical approach. Perhaps Meoli's chief claim to originality lay in his combining acute social awareness with a strong interest in writers like Adam Smith and Alfred Marshall whose theory, though inspired by moral principles, was determined by a rigorous study of economic phenomena and an awareness of the risks of interference in the economic process.

This anticipation of what is now a general awareness can already be found in his *Aspetti e problemi della Teoria del Salario*, Padova (Cedam) 1968, and in *Impresa e industria nel pensiero economico di Marshall*, Padova (Cedam) 1972. In the post-war period he was briefly a member of the Communist Party, but found himself unable to accept Palmiro Togliatti's enforcement of dogmatic orthodoxy and quietly bowed out well before the invasion of Hungary provoked the resignation of so many of his fellow intellectuals. Subsequently he steered clear of party politics, though remaining on the left of the political spectrum. To some colleagues his lack of enthusiasm for state intervention, seemed almost a betrayal, though its negative effects could already be seen in organizations like IRI dating back to the fascist regime. However, he could never bring himself to ignore the economic facts of life and continued to follow developments in British economic thought, especially in the field of commerce and industry right to the end of his life.

Umberto Meoli was a historian at heart. He was fascinated by military history, especially by that of the second world war, and latterly spent much time studying the rise of Hitler and the Nazi party which had made it inevitable. His first book was *Il pensiero economico del Condillac* Milan (Cisalpinio) 1961. His interest in Joan Robinson led him to translate several of her works for Edizioni di Comunità, including *Teoria dell'occupazione*, 1962 and *Saggi sulla teoria dello sviluppo economico*, 1966. His best known work, *Lineamenti di storia delle idee economiche* was published in 1978 by UTET, Turin, a second edition, prepared with his colleague Riccardo Faucci, being due at the end of this year. The great virtue of this book is its elegance and balance. Each chapter begins with a historical and philosophical survey of the period, which was a product of life-long reading and reflection and the key to an understanding of his unusual wisdom, humanity and gentle irony. Of his numerous articles we may mention *Di alcuni condizioni di stabilità dell'industria* from "*Studi e ricerche della Facoltà dell'Economia e Commercio*" (Parma) 1969, in which his debt to Phillip Andrews and Elizabeth Brunner is clearly acknowledged. A brief review of the first volume of *Human Understanding* by his brother-in-law Stephen Toulmin (Oxford, 1972), *A proposito di un recente contributo epistemologico*, appeared in the "*Rivista Internazionale di Scienze Sociali*" (Milan, 1973).

In 1970/71, after the usual public competition, Umberto Meoli was appointed to the chair of Storia del Pensiero Economico at Parma. His unworldly insouciance did not always elicit the approval of those called upon to judge his merits, but the generous support of Federico Caffè, Aldo de Maddalena and Granco Geroldi ensured his selection and he was soon on excellent terms with his companions in success, Piero Barucci (Florence) and Franca Duchini (Milan). In 1972/73 he was invited to take up a chair in Venice, partly thanks to a chance meeting with Pasquale Saraceno at a Shelley commemoration in the Euganean Hills. This was typical of Meoli, who made his way in life thanks to his irrepressible intelligence and his irresistible charm and was never led by ambition to compromise his independence of thought or action. He was loved and admired by a host of friends and colleagues, especially those younger than himself, many of whom he had helped, but who perceived above all that he, like them, and more than them, was truly young at heart.