



3ο Πανελλήνιο Συνέδριο  
**Χωροταξίας, Πολεοδομίας & Περιφερειακής Ανάπτυξης**  
ΤΜΧΠΠΑ ΠΘ, Βόλος 27-30 Σεπτ. 2012

---

***Η Συμβολή της Συνεργατικής Επιχειρηματικότητας στην Αντιμετώπιση της Κρίσης: Μαθήματα από το Μοντραγκόν***

**Πέτρος Ροδακινιάς, ΤΜΧΠΠΑ, ΠΘ**  
**Γεώργιος Σταμπουλής, Λέκτορας ΤΟΕ, ΠΘ**  
**Παντολέων Σκάγιαννης, Καθηγητής ΤΜΧΠΠΑ, ΠΘ**  
**Άννα Ζυγούρα, ΤΜΧΠΠΑ, ΠΘ**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ [ΤΜΧΠΠΑ]

*Εργαστήριο Υποδομών, Τεχνολογικής Πολιτικής & Ανάπτυξης*



---

[prod@uth.gr](mailto:prod@uth.gr), [ystambou@uth.gr](mailto:ystambou@uth.gr), [leonska@uth.gr](mailto:leonska@uth.gr) & [azygoura@uth.gr](mailto:azygoura@uth.gr)

## **Η Συμβολή της Συνεργατικής Επιχειρηματικότητας στην Αντιμετώπιση της Κρίσης: Μαθήματα από το Μοντραγκόν**

**Πέτρος Ροδακινιάς, ΤΜΧΠΠΑ, ΠΘ  
Γεώργιος Σταμπουλής, Λέκτορας ΤΟΕ, ΠΘ  
Παντολέων Σκάγιαννης, Καθηγητής ΤΜΧΠΠΑ, ΠΘ  
Άννα Ζυγούρα, ΤΜΧΠΠΑ, ΠΘ**

### **ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στο παρόν άρθρο παρουσιάζονται ζητήματα που αφορούν στην συνεργατική επιχειρηματικότητα και τον ρόλο που αυτή μπορεί να διαδραματίσει στην περιφερειακή ανάπτυξη και την αντιμετώπιση οικονομικών κρίσεων όπως αυτή που βιώνει η Ελλάδα και άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα τελευταία χρόνια. Μετά από μία συνοπτική επισκόπηση της συνεργατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επίδρασης που αυτή μπορεί να έχει στην επιτυχή αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν από μία οικονομική κρίση, όπως η τρέχουσα, αναλύεται η περίπτωση του Μοντραγκόν. Το Μοντραγκόν, το οποίο βρίσκεται στη χώρα των Βάσκων στην Ισπανία, έχει μια σημαντική παράδοση συνεταιριστικής δράσης και συνεργατικής επιχειρηματικότητας και, ταυτόχρονα, αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα να επιδείξει σε σχέση με τη διαχείριση της οικονομικής κρίσης, σε μία χώρα με πολλά κοινά χαρακτηριστικά – και προβλήματα – με την Ελλάδα. Το άρθρο κλείνει επιχειρώντας να προσδιορίσει τις προοπτικές της ανάπτυξης συνεργατικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα και πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν.

**Λέξεις κλειδιά:** *συνεταιρισμός, συνεργατική επιχειρηματικότητα, περιφερειακή ανάπτυξη, οικονομική κρίση, επιχειρηματικότητα*

## 1. Εισαγωγή

Η τρέχουσα οικονομική κρίση έχει πυροδοτήσει μια σειρά από συζητήσεις που στρέφονται γύρω από τα αίτια της κρίσης, αλλά και τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής της. Ταυτόχρονα, έχει αρχίσει να δυναμώνει μία συζήτηση γύρω από την άνοδο της συνεταιριστικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και των – απρόσμενα για ορισμένους - καλών επιδόσεων των συνεταιρισμών στη διάρκεια της κρίσης, αναζητώντας πιθανές λύσεις για την κρίση στην μελέτη του φαινομένου αυτού.

Σε όλο τον κόσμο μπορούν να εντοπισθούν μεμονωμένα παραδείγματα επιτυχημένων συνεταιρισμών, οι οποίοι έχουν επιζήσει ή και βελτιώσει τη θέση τους κατά τη διάρκεια της κρίσης. Μόνο σε λίγες περιπτώσεις, όμως, έχουμε συνεταιριστική δραστηριότητα η οποία να είναι δυναμική και με κρίσιμο μέγεθος τέτοιο, ώστε να μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ανάλυσης και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα (Corcoran H. & Wilson D., 2010). Τέτοιες περιπτώσεις μεταξύ άλλων, έχουμε στη Γαλλία, στην Ιταλία και στην Ισπανία, στην περιοχή του Μοντραγκόν, περίπτωση η οποία αναλύεται με περισσότερη λεπτομέρεια στη συνέχεια του άρθρου.

Στο πλαίσιο αυτό, το παρόν άρθρο επιχειρεί να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τα στοιχεία εκείνα που έχουν συμβάλει στην επιτυχημένη πορεία συνεταιρισμών εν μέσω οικονομικής ύφεσης και, μέσα από την ανάλυση της περίπτωσης του Μοντραγκόν, να αναζητήσει πιθανούς παράγοντες ικανούς να διαμορφώσουν ένα νέο πλαίσιο για την ανάπτυξη βιώσιμης οικονομικής δραστηριότητας σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

## 2. Συνεταιριστική Δραστηριότητα και Οικονομική Κρίση

Κατά τη διάρκεια της σύγχρονης παγκόσμιας ιστορίας οι συνεταιρισμοί όχι μόνο επιβίωσαν από σχεδόν όλες τις μεγάλες οικονομικές κρίσεις (κρίση στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 30, κατάρρευση στη Σουηδία το 1930, σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης κ.α.), αλλά σε πολλές περιπτώσεις συνέβαλλαν στην εκτόνωση των κρίσεων αυτών ή, τουλάχιστον, στην συγκράτηση ορισμένων συνεπειών τους (Birchall & Ketilson, 2010).

Αυτό δεν σημαίνει, βέβαια, ότι οι συνεταιρισμοί επιτυγχάνουν μόνο σε περιόδους κρίσης. Δεν αποτελούν κάποιο είδος μηχανισμού ασφαλείας στον οποίο στρέφεται ο κόσμος σε περιόδους κρίσης. Αντίθετα, η δυναμική που αναπτύσσεται από τους συνεταιρισμούς σε περιόδους ευμάρειας είναι αυτό που επιτρέπει την καλύτερη ανταπόκρισή τους σε συνθήκες ύφεσης. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να μετριάσουν τις επιπτώσεις μιας παρατεταμένης ύφεσης και μόνο με την επιβίωσή τους και την συνέχιση των δραστηριοτήτων τους. Οι συνεταιρισμοί έχουν καλύτερες πιθανότητες να επιβιώσουν από μία κρίση, είτε πρόκειται για νέους, είτε για υφιστάμενους συνεταιρισμούς (Birchall & Ketilson, 2010). Αντίστοιχα αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας έχουν και οι συνεταιριστικοί χρηματοπιστωτικοί φορείς, για τους οποίους μελέτες δείχνουν ότι στην περίοδο της κρίσης, όχι μόνο δεν χρειάστηκε να καταφύγουν σε βοήθεια, αλλά έχουν σημειώσει αύξηση στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους (δάνεια, καταθέσεις, αύξηση μελών, χαμηλότερα επιτόκια κ.α.).

Από την μελέτη επιτυχημένων περιπτώσεων συνεταιριστικής δραστηριότητας προκύπτουν κάποια στοιχεία που φαίνονται να έχουν συμβάλει σημαντικά στην επιτυχία αυτή, τα οποία είναι αδύνατο ή πολύ δύσκολο να αναπαραχθούν, όπως το συγκεκριμένο πολιτικό, θεσμικό ή κοινωνικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, όμως,

υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να αναπαραχθούν και στα οποία οφείλεται σημαντικό μέρος της επιτυχίας των συνεταιρισμών (Corcoran & Wilson, 2010).

Ένα κοινό στοιχείο που υπάρχει στις περισσότερες περιπτώσεις επιτυχημένης συνεταιριστικής δραστηριότητας είναι η πρόσβαση σε ικανό κεφάλαιο, είτε μέσω θεσμικών δυνατοτήτων χρηματοδότησης, είτε μέσα από φορείς και οργανισμούς που έχουν συγκροτηθεί για το σκοπό αυτό. Ένα άλλο κοινό στοιχείο είναι η ύπαρξη μηχανισμών συστηματικής και συνεχούς υποστήριξης για τη δημιουργία νέων συνεταιρισμών. Άλλα κοινά χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τους Corcoran και Wilson (2010) αφορούν:

- στην υποχρεωτική ύπαρξη αποθεματικών, πέρα από την διανομή των κερδών,
- στην ύπαρξη δομών υποστήριξης, καθοδήγησης, συντονισμού και εκπαίδευσης,
- στην διαμόρφωση σημαντικών τομεακών συγκεντρώσεων που διευκολύνουν την αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας και συνεργιών,
- στην ύπαρξη αλληλεγγύης και στην ένταση της εσωτερικής συνεργασίας, συχνά διαμορφώνοντας περιφερειακές ή εθνικές πολιτικές και
- στην διαμόρφωση ενός κρίσιμου μεγέθους που αναγκάζει όλες τις πλευρές (κυβέρνηση, κοινό και άλλοι συνεταιρισμοί) να τους δουν με σοβαρότητα.

### **3. Η Περίπτωση του Μοντραγκόν: Μοναδική Περίπτωση ή Πλαίσιο Αναφοράς;**

Το Μοντραγκόν, μια πόλη μεσαίου μεγέθους, στη χώρα των Βάσκων στην Ισπανία, αποτελεί, ίσως, την πιο γνωστή περίπτωση επιτυχημένης συνεταιριστικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Έχει αποτελέσει έμπνευση για μια σειρά παρόμοιων εγχειρημάτων σε διάφορα μέρη του κόσμου. Αποτελεί το κέντρο των διοικητικών, οικονομικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων του Συνεταιριστικού Ομίλου Μοντραγκόν (MCC).

Ο Συνεταιριστικός Όμιλος Μοντραγκόν είναι ο 7<sup>ος</sup> μεγαλύτερος όμιλος επιχειρήσεων στην Ισπανία, αποτελούμενος από περίπου 90 διασυνδεδεμένες και συνεργαζόμενες συνεταιριστικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε 11 διαφορετικούς κλάδους και έχουν πάνω από 70 θυγατρικές στην Ισπανία και άλλα 70 εργοστάσια εκτός Ισπανίας. Μεταξύ των συνεταιριστικών επιχειρήσεων του Ομίλου, συγκαταλέγεται η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικής στην Ισπανία (EROSKI), ένας πιστωτικός οργανισμός κολοσσός (CAJA LABORAL) με περίπου 20 εκατ. ενεργητικό και ένας ασφαλιστικός οργανισμός (LAGUN ARO). Ταυτόχρονα, στον όμιλο Μοντραγκόν ενσωματώνεται ένας μεγάλος αριθμός δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών που ασχολούνται με την έρευνα, την εκπαίδευση, τη χρηματοδότηση, την τεχνική υποστήριξη και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Τέτοιοι δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί περιλαμβάνουν 12 κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης, κέντρα κατάρτισης και τεχνικής εκπαίδευσης, το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν, εταιρείες συμβούλων μηχανικών, λογιστών κλπ. Τα παραπάνω λειτουργούν σε ενότητα, ανατροφοδοτώντας εντυπωσιακές συνέργειες, δημιουργώντας ένα χαρακτηριστικό και διακριτό οικοσύστημα.

Το οικοσύστημα αυτό εμφανίζει εκπληκτικές επιδόσεις στην καινοτομία, με τις δραστηριότητες E&A να απορροφούν περίπου το 5% της παραγόμενης αξίας των βιομηχανικών συνεταιρισμών των οποίων οι πωλήσεις το 2008 αφορούσαν σε προϊόντα που δεν πωλούνταν το 2004, ενώ επανεπενδύει στους συνεταιρισμούς, στην κοινωνική

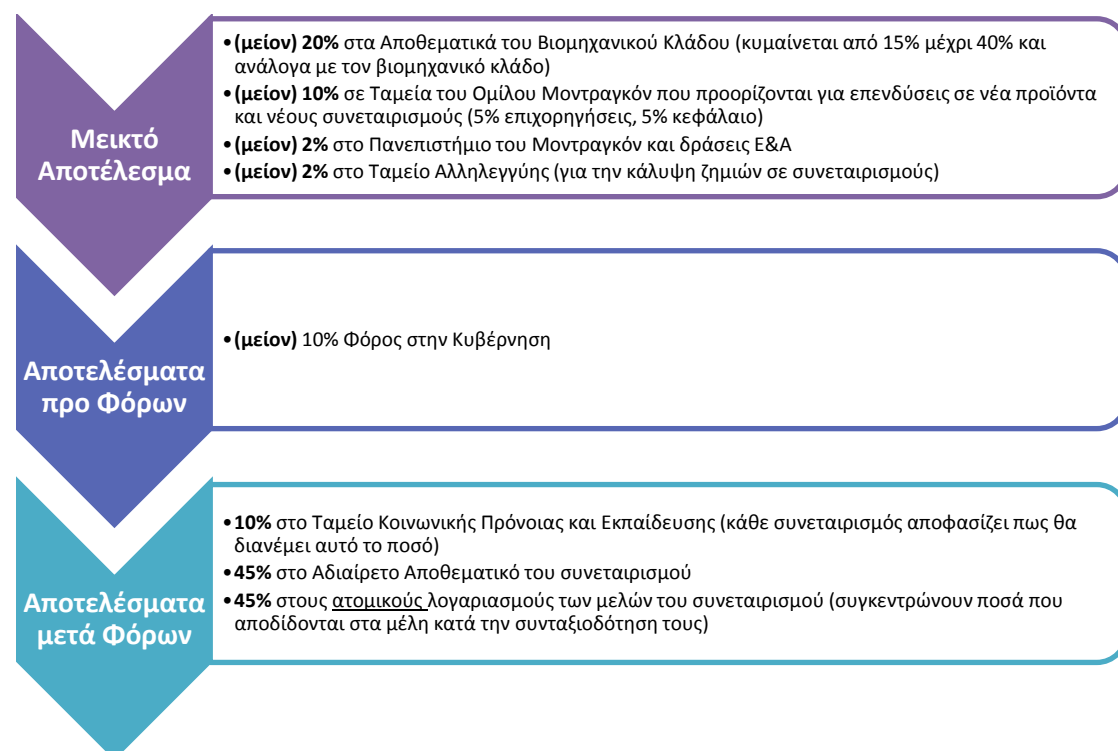
ευημερία και πρόοδο και στην διαχείριση των κινδύνων σε βάθος χρόνου. Κάθε συνεταιρισμός εισφέρει:

1. στα αποθεματικά του βιομηχανικού κλάδου που ανήκει (industrial group εντός του Ομίλου),
2. σε ταμεία/κεφάλαια του Ομίλου Μοντραγκόν που προορίζονται για επενδύσεις σε νέα προϊόντα και νέους συνεταιρισμούς και
3. στο Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν.

Οι εισφορές αυτές είναι τουλάχιστον το 35% των αποτελεσμάτων (ο δόκιμος όρος για τα «κέρδη» στους συνεταιρισμούς είναι «αποτελέσματα») και συνιστούν μια μορφή εσωτερικής φορολογίας.

Οι συνεταιρισμοί αλληλοϋποστηρίζονται στις δύσκολες περιόδους και περιστάσεις. Καθένας από τους 11 κλάδους του Ομίλου διαθέτει ικανά αποθεματικά για να καλύψει, μέχρι και σε ποσοστό 50%, ζημιές των συνεταιρισμών- μελών του. Ο Όμιλος υποστηρίζει περαιτέρω αυτή την διαδικασία κάλυψης ζημιών με ένα ταμείο που συντηρεί για τον σκοπό αυτό. Με τον τρόπο αυτό ένας συνεταιρισμός του Ομίλου μπορεί να αντέξει μέχρι και για 3 χρόνια τις επιπτώσεις οικονομικής κυκλικότητας ή μια αναδιάρθρωση, χωρίς σημαντικές απώλειες στους λογαριασμούς των μελών του οι οποίοι έχουν και ως επιπλέον «μαξιλάρι ασφαλείας» τα αποθεματικά του ίδιου του συνεταιρισμού στον οποίο ανήκουν. Η καλλιέργεια της γνώσης, των δεξιοτήτων και του καινοτομείν έχει επιτρέψει στο Μοντραγκόν να γεννά 4 κατά μέσο όρο νέους συνεταιρισμούς ανά έτος, σχεδόν όλοι από τους οποίους επιζούν για πάνω από 5 χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2011 στη δίνη της παρούσας κρίσης έκλεισαν δύο συνεταιρισμοί (με περίπου 75 εργαζομένους) αλλά δεν έγινε καμία απόλυση. Αντίθετα, εντός του Ομίλου έγιναν περίπου 340 μετεγγραφές εργαζομένων.

### Σχήμα 1: Διανομή κερδών των συνεταιρισμών



Πηγή: MCC και ίδια επεξεργασία

Πέρα από την καινοτομικότητα του συνεταιριστικού αυτού δικτύου, το Μοντραγκόν ανέπτυξε μία στρατηγική υποκατάστασης εισαγωγών, όπου οι συνεταιρισμοί παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες τις οποίες προηγουμένως η περιφέρεια εισήγαγε. Η στρατηγική αυτή οδήγησε σε ένα διογκούμενο και συνεχώς πιο διαφοροποιημένο κράμα αλληλοεξαρτώμενων επιχειρήσεων οι οποίες πουλάν και αγοράζουν η μία από την άλλη. Ο ένας συνεταιρισμός αναπτύσσει την ικανότητα να παράγει αυτό που ένας άλλος συνεταιρισμός σε διαφορετική περίπτωση θα εισήγαγε και αυτό συνεχώς επαναλαμβάνεται, δημιουργώντας έτσι μια εξαιρετικά πολύπλοκη και αλληλοεξαρτώμενη τοπική οικονομία, μέσα στην οποία η ποιότητα και οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού συνεχώς αυξάνονται (Luvienne, Stitely & Hoyt, 2010).

Σύμφωνα με τον Barker (1996), οι εξαιρετικές επιδόσεις του Συνεταιριστικού Ομίλου Μοντραγκόν περιστρέφονται γύρω από 5 άξονες και μπορούν να αποτελέσουν ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο παρόμοια αποτελέσματα μπορούν να επαναληφθούν:

- Δημοκρατική διοίκηση: ένα μέλος – μία ψήφος
- Επίπεδο αμοιβών: αναλογία ανώτατων/κατώτατων μισθών με δικαιοσύνη
- Δίκαιο σχέδιο συνταξιοδότησης
- Οικονομική δομή: συμμετοχή μελών – επενδυτικός φορέας
- Σύνδεση με την εκπαίδευση: Ερευνητικά Κέντρα - Πανεπιστήμιο

Βασικός παράγοντας για την ανάλυση της περίπτωσης του Μοντραγκόν είναι το γεγονός ότι υπήρξε πολύ μεγάλη υποστήριξη από την τοπική κοινωνία. Η συστηματική προσφορά ικανοποιητικής και σταθερής εργασίας σε μία περιφέρεια με σχετικά υψηλή ανεργία είχε ως αποτέλεσμα την υποστήριξη της κοινότητας. Η πολιτική πρόσληψης των παιδιών των μελών των συνεταιρισμών (αν και υποχρεωτικά σε «χαμηλές» θέσεις) εξασφαλίζει ότι και η επόμενη γενιά θα μπορεί να βρει εργασία στο Μοντραγκόν. Στην ίδια κατεύθυνση συμβάλλει και το γεγονός ότι μέρος των κερδών επιστρέφει στην κοινότητα. Με αυτόν τον τρόπο έχει δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης, οικειότητας και αλληλεγγύης μεταξύ της τοπικής κοινότητας και του Ομίλου (Bradley & Gelb, 1982).

Φυσικά έχουν υπάρξει και αντιρρήσεις και ενστάσεις για την επιτυχία ή την δυνατότητα επανάληψης της επιτυχίας του Μοντραγκόν. Η βασική ένσταση που έχει διατυπωθεί αφορά στις πολύ συγκεκριμένες συνθήκες που αφορούν στην ίδρυση και στη συνέχεια στη λειτουργία του συνεταιριστικού δικτύου του Μοντραγκόν, υποστηρίζοντας ότι το εγχείρημα του Μοντραγκόν δεν μπορεί να επαναληφθεί. Η θεώρηση, επίσης, του Μοντραγκόν ως παράδειγμα προς μίμηση για την μετάβαση σε ένα πιο δίκαιο και φιλικό προς τους εργαζόμενους οικονομικό σύστημα, έχει δεχθεί κριτική, η οποία εστιάζεται στο ότι στην πραγματικότητα επιβεβαιώνει τον κλασικό καπιταλισμό ως τη μοναδική λύση και στην πράξη περιορίζει αντί να διευρύνει την ικανότητά μας να οραματιστούμε ένα πιο δημοκρατικό και δίκαιο κόσμο (Kasmir, 1999).

Η μεγέθυνση του Ομίλου και η αύξηση των δραστηριοτήτων του, ειδικότερα η συνεχώς αυξανόμενη διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων του, έχει αναδείξει μια σειρά από νέες προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Η στρατηγική που έχει εφαρμοσθεί στις χώρες που δραστηριοποιείται ο Όμιλος έχει δημιουργήσει αντιθέσεις μεταξύ των βασικών επιδιώξεων ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές και τις θεμελιώδεις αρχές και αξίες των συνεταιρισμών του Μοντραγκόν (Amozarrain, 2003). Άλλες προκλήσεις για το μέλλον του Μοντραγκόν αποτελούν οι διαχείριση υπερπόντιων θυγατρικών, οι αποκτήσεις

μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και η αναδιάρθρωση μικτών σχημάτων, όπως της αλυσίδας σουπερμάρκετ Eroski. Οι προκλήσεις αυτές, καθώς και ο τρόπος που θα επιλέξει να τις διαχειριστεί η νέα γενιά θα καθορίσουν την πορεία του ομίλου στα επόμενα χρόνια (Νάκου & Σταμπουλής, 2011).

#### 4. Μαθήματα και προοπτικές

Είναι προφανές ότι το Μοντραγκόν, ή οποιοδήποτε άλλο επιτυχημένο παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να αναπαραχθεί πλήρως. Κάθε περίπτωση αναπτύσσεται μέσα σε συγκεκριμένες ιστορικές συνθήκες καθιστώντας την μοναδική. Όμως, η κατανόηση των παραγόντων που συνέβαλλαν στην υλοποίηση ενός επιτυχημένου παραδείγματος μπορεί να συμβάλει στην διαμόρφωση ενός πλαισίου για την ανάπτυξη με έναν τρόπο πιο αποδοτικό, πιο δημοκρατικό και πιο δίκαιο. Πολλά από αυτά που απαιτούνται για την εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής έρχονται σε αντίθεση με τις συνηθισμένες πεποιθήσεις για την ανάπτυξη. Απαιτείται μακροχρόνια δέσμευση με έμφαση στην μετριοπάθεια και όχι στην υπερβολή. Απαιτείται, επίσης, αφοσίωση στην κοινότητα και στους ανθρώπους και όχι στην αναζήτηση βραχυπρόθεσμου κέρδους (Barker, 1999). Και, απαραίτητη προϋπόθεση φαίνεται να είναι, η ύπαρξη τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών θεσμών που να λειτουργούν με αρκετά διαφορετικό τρόπο από ότι έχουμε συνηθίσει στον δυτικό κόσμο.

Κρίσιμος παράγοντας φαίνεται να είναι το κοινωνικό κεφάλαιο. Το παράδειγμα του Mondragon στηρίχτηκε, στο ξεκίνημά του, σε σχέσεις εμπιστοσύνης, συνεργασίας, αλληλεγγύης και συμπόρευσης και, στη συνέχεια ενισχύθηκε από τις βασικές αρχές των συνεταιρισμών, όπως δημοκρατία, ισότητα, συμμετοχή και εκπαίδευση για όλους. Πάνω σε αυτά οικοδομήθηκε η στενή σχέση που υπάρχει σήμερα με την τοπική κοινωνία (Νάκου & Σταμπουλής, 2011).

Από πολύ νωρίς το εγχείρημα του Μοντραγκόν βρήκε μιμητές και ενέπνευσε ανάλογα εγχειρήματα σε πολλά μέρη του κόσμου, με πρόσφατο παράδειγμα το Evergreen project στο Κλίβελαντ του Οχάιο των ΗΠΑ, ενώ η άποψη ότι οι κυβερνήσεις θα έπρεπε να ενθαρρύνουν και να διαμορφώσουν ένα υποστηρικτικό πλαίσιο για την ανάπτυξη συνεταιρισμών και συνεταιριστικών δράσεων κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Το ερώτημα είναι πιο θα είναι αυτό το πλαίσιο και τι θα πρέπει περιλαμβάνει.

Οι Birchall και Ketilson (2010) υποστηρίζουν ότι το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων και όχι στην άμεση ενίσχυση, ώστε να καταστεί δυνατό τα μέλη των συνεταιρισμών να είναι υπεύθυνα για την επιτυχία των εγχειρημάτων αυτών. Ο κύριος στόχος θα πρέπει να είναι η οργανωτική αυτάρκεια σε όσο το δυνατό συντομότερο χρονικό διάστημα και η δημιουργία βιώσιμων επιχειρήσεων. Οι Iuvienne, Stitely και Hoyt (2010) προτείνουν ένα πιο πρακτικό (περισσότερο συγκεκριμένο) πλαίσιο για την ανάπτυξη συνεταιριστικής δραστηριότητας σε επίπεδο πόλης ή περιφέρειας. Χωρίζουν το πλαίσιο αυτό σε τρία μέρη, τα οποία θα πρέπει να υλοποιηθούν ταυτόχρονα:

1. Κατάλληλα ορισμένη γεωγραφική κλίμακα. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν αφορούν στην κατάλληλη κλίμακα / μέγεθος, στο οικονομικό κλίμα και στην διερεύνηση και προσδιορισμό των τοπικών αναγκών και πλεονεκτημάτων.
2. Το συνεταιριστικό δίκτυο ή «οικοσύστημα». Οι υποστηρικτικοί οργανισμοί ενός τέτοιου οικοσυστήματος θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνουν

οργανισμούς που να έχουν σχέση με εκπαίδευση και κατάρτιση, ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας, E&A και οικονομικούς οργανισμούς,

3. Ενδογενές μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης. Οι στρατηγικές ανάπτυξης θα πρέπει να αφορούν σε υποκατάσταση εισαγωγών, διαφοροποίηση, αξιοποίηση εσωτερικών πλεονεκτημάτων.

Η Ελλάδα είναι μία χώρα η οποία θα μπορούσε να ωφεληθεί σημαντικά από την αύξηση της συνεταιριστικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ίδρυση νέων συνεταιρισμών και συνεταιριστικών δομών. Όχι μόνο γιατί, όπως υποστηρίχθηκε παραπάνω, οι συνεταιρισμοί έχουν επιδείξει εξαιρετική αντοχή σε περιόδους κρίσης, αλλά και γιατί η διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε όλους στους τομείς να είναι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, οδηγεί προς μια τέτοια κατεύθυνση.

## 5. Βιβλιογραφία

- Amozarrain A. M. E., 2003, Mondragon Cooperatives and Globalisation, Institute of Cooperative Law and Social Economy, GEZKI, University of the Basque Country.
- Barker J., 1996, The Mondragon Model A New Pathway for the Twenty-First Century, Chapter 11 in "The Organization of the Future," published by the Peter F. Drucker Foundation ed. by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard, Jossey- Bass Publishers, San Fransisco
- Birchall J. & Ketilson L.H., 2010, Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis, Sustainable Enterprise Programme, International Labour Organization.
- Bradley, K. & Gelb, A., 1982. «The Replication and Sustainability of the Mondragon Experiment». *British Journal of Industrial Relations*, 20(1), 20-33).
- Corcoran H. & Wilson D., 2010, The Worker Co-operative Movements in Italy, Mondragon and France: Context, Success Factors and Lessons, Canadian Worker Co-operative Federation.
- Iuviene N., Stitely A & Hoyt L., 2010, Sustainable Economic Democracy: Worker Cooperatives for the 21st Century, CoLab Publication Series , MIT CoLab.
- Kasmir S. «The Mondragón Model as Post-Fordist Discourse: Considerations on the Production of Post-Fordism», *Critique of Anthropology* 1999 19: 379
- Νάκου Π. & Σταμπουλής Γ, 2011, «Η ανάπτυξη των συνεταιρισμών ως χωρικά ενσωματωμένη επιχειρηματική καινοτομία: Το παράδειγμα του Mondragon Cooperative Corporation (MCC)», 9ο Εθνικό Συνέδριο με θέμα: «Περιφερειακή Ανάπτυξη και Οικονομική Κρίση: Διεθνής Εμπειρία και Ελλάδα», Μαΐος 2011, Αθήνα.