



Η συνεργασία σε αντίξοες συνθήκες:

Πώς οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να θέσουν
και να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους

ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Κίρα ΓΚΑΡΤΖΟΥ-ΚΑΤΣΟΥΓΙΑΝΝΗ

*Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια, London School of Economics and
Political Science*



Η συνεργασία σε αντίξοες συνθήκες: Πώς οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να θέσουν και να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους

Copyright © 2022 | All Rights Reserved
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ (ΕΛΙΑΜΕΠ)
Βασιλίσσης Σοφίας 49, 10676, Αθήνα
Τηλ.: 210 7257 110 | Fax: 210 7257 114 | www.eliamep.gr | eliamep@eliamep.gr

Το ΕΛΙΑΜΕΠ ενθαρρύνει τον ανοιχτό, πλουραλιστικό διάλογο στη βάση επιχειρημάτων και δεδομένων. Οι απόψεις που διατυπώνονται από συνεργάτες του ΕΛΙΑΜΕΠ εκφράζουν αποκλειστικά τους συγγραφείς τους και δεν δεσμεύουν το Ίδρυμα.

Ευχαριστίες: Ευχαριστώ θερμά για την υποστήριξη αυτής της έρευνας το Συμβούλιο Οικονομικών και Κοινωνικών Ερευνών (ESRC) του Ηνωμένου Βασιλείου (μεταδιδακτορική υποτροφία, 2022), την Πανεπιστημιακή Ένωση για τις Σύγχρονες Ευρωπαϊκές Σπουδές (UACES) (χρηματοδότηση έρευνας πεδίου, 2018), και το London School of Economics and Political Science (διδακτορική υποτροφία, 2016-2020). Ευχαριστώ επίσης τη Waltraud Schelkle για την καθοδήγησή της στη μεταδιδακτορική μου έρευνα, και τους Βασίλη Μοναστηριώτη και Bob Hancké για την επίβλεψη της Διδακτορικής μου Διατριβής.

Κίρα ΓΚΑΡΤΖΟΥ-ΚΑΤΣΟΥΓΙΑΝΝΗ

Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια, Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο, London School of Economics and Political Science

Περίληψη

- Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σημαντική για τη συμπεριληπτική ανάπτυξη σε χώρες με πολλές μικρές επιχειρήσεις, όπως η Ελλάδα.
- Πώς μπορεί να αναπτυχθεί η συνεργασία μεταξύ μικρών επιχειρήσεων για την επίτευξη αμοιβαία επωφελών στόχων, παρά τις αντίξοες συνθήκες;
- Ένας μικρός αριθμός ατόμων που δραστηριοποιούνται τοπικά, οι οποίοι μπορούν να ονομαστούν «αναμορφωτές θεσμών», συνήθως παίζουν καταλυτικό ρόλο για τη δημιουργία της συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο.
- Η μελέτη των στρατηγικών τους για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, τη διάδοση καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών, και την κάλυψη του αρχικού κόστους της συνεργασίας, μπορεί να αναδείξει χρήσιμα συμπεράσματα για άλλες περιοχές.
- Ανάλογα με τη δομή και τα χαρακτηριστικά τους, τα θεσμικά πλαίσια μπορούν να μετριάσουν ή να επιδεινώσουν τα εμπόδια στην τοπική συνεργασία. Οι θεσμοί σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο μπορούν να μεταρρυθμιστούν ώστε να διευκολύνουν την τοπική συνεργασία πιο αποτελεσματικά.
- Τα ευρήματα της μελέτης πιθανόν να ενδιαφέρουν τόσο τοπικούς φορείς και επιχειρηματίες που επιδιώκουν να αναπτύξουν δεσμούς συνεργασίας στην περιοχή τους, όσο και αρμόδιους για την χάραξη πολιτικής που μελετούν τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας και του εξαγωγικού προσανατολισμού της Ελλάδας ή άλλων, παρόμοιων οικονομιών.

Συνεργασία και τοπική ανάπτυξη σε οικονομίες με πολλές μικρές ιδιοκτησίες

Η Ελλάδα είναι μια χώρα με πολλές μικρές επιχειρήσεις και πολλές μικρές αγροτικές εκμεταλλεύσεις: ο κατακερματισμός της ιδιοκτησιακής δομής είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της οικονομίας της.¹ Ακόμα και αν ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αυξηθεί μελλοντικά, είναι πιθανό ότι τις επόμενες δεκαετίες, η χώρα θα συνεχίσει να έχει ένα συγκριτικά μεγάλο ποσοστό μικρών επιχειρήσεων. Όπως και σε άλλες οικονομίες με παρόμοια δομή, η πληθώρα μικρών επιχειρήσεων δημιουργεί ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας και αντιμετωπίζουν χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος για ένα εύρος δραστηριοτήτων, από τον σχεδιασμό στην παραγωγή, τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων τους. Επιπρόσθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν περισσότερη επιρροή. Έτσι βρίσκονται σε καλύτερη θέση να διαμορφώνουν προς το συμφέρον τους τις αγορές εισροών και εκροών τους, για παράδειγμα πείθοντας έναν τοπικό φορέα εκπαίδευσης να διδάξει δεξιότητες που σχετίζονται με τη διαδικασία παραγωγής τους, ή επηρεάζοντας το κανονιστικό πλαίσιο του κλάδου τους. Αυτοί οι παράγοντες τείνουν να δημιουργούν αποκλίσεις στην παραγωγικότητα των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Συνεπώς, η υποστήριξη των μικρών επιχειρήσεων για να γίνουν παραγωγικότερες αποτελεί σημαντικό στόχο για την οικονομική πολιτική των χωρών με κατακερματισμένες ιδιοκτησιακές δομές.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σημαντική για την ανάπτυξη χωρών χωρίς αποκλεισμούς σε χώρες με πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Η συνεργασία είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να μετριάσουν τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από το μέγεθός τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Μέσω της συνεργασίας, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν μαζί υποδομές τις οποίες δεν θα μπορούσαν να χρηματοδοτήσουν ατομικά, να καλύψουν μεγαλύτερες παραγγελίες και να δημιουργήσουν καλή φήμη με βάση την περιοχή τους και όχι την ατομική τους επωνυμία. Δρώντας συλλογικά, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να αποκτήσουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τους αρμόδιους για την χάραξη πολιτικής και να αυξάνουν τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων στην περιοχή τους. Συνεπώς, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σημαντική για την ανάπτυξη χωρών χωρίς αποκλεισμούς σε χώρες με πολλές μικρές επιχειρήσεις.² Για την Ελλάδα, η συνεργασία σήμερα είναι πιο σημαντική από ποτέ: η κατάρρευση, με την κρίση, του παραδοσιακού, εσωστρεφούς μοντέλου ανάπτυξης της χώρας που βασιζόταν σε υψηλές δημόσιες δαπάνες έχει καταστήσει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων κρίσιμη για την μελλοντική ευημερία.³

Ωστόσο, συχνά η συνεργασία είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Ακόμα και αν όλες οι επιχειρήσεις μιας περιοχής θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τη μελλοντική παροχή ενός κοινού αγαθού, στην αρχή μπορεί να μην εμπιστεύονται τις δεσμεύσεις άλλων επιχειρήσεων να συμβάλλουν σε αυτό, ενδεχομένως να διαφωνούν μεταξύ τους για ζητήματα στρατηγικής και διαμοιρασμού του κόστους, ή μπορεί ακόμα και να μην κατανοούν πλήρως τα δυνητικά οφέλη του κοινού αγαθού. Τέτοιου είδους εμπόδια είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ξεπεραστούν στην Ελλάδα. Τεκμηριωμένες ανεπάρκειες των ελληνικών θεσμών δυσκολεύουν τη συνεργασία: οι νόμοι δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα, το δικαστικό σύστημα λειτουργεί αργά και αναποτελεσματικά, ενώ

¹ Το ποσοστό των ατόμων που εργάζονται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανέρχεται σε 87.9% στην Ελλάδα, σε σύγκριση με 66.6% κατά μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παράγουν το 63.5% της συνολικής προστιθέμενης αξίας στην ελληνική οικονομία, σε σύγκριση με 56.4% κατά μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, "[2019 SBA Factsheet: Greece](#)".

² Η σημασία της συνεργασίας για την οικονομική ανάπτυξη τονίζεται σε εκτενή επιστημονική βιβλιογραφία. Ενδεικτικά, βλ.: North, D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press; Ferguson, W. (2013) *Collective Action and Exchange: A Game-Theoretic Approach to Contemporary Political Economy*. Stanford: Stanford University Press; McDermott, G. (2007) 'The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: Recombining the Vines that Bind in Argentina', *Politics & Society* 35(1): 103-43.

³ Βλ. επίσης: Caloghirou, Y., A. Tsakanikas, A. Chatziparadeisis and N. Kanellos (2012) 'Cluster Policies and Observed Cluster Developments in Greece', Deliverable D2.4.1, AEGIS project.

ο υπερσυγκεντρωτισμός του κράτους, σε συνδυασμό με τις διαδομένες πελατειακές πρακτικές, μειώνουν τις ευκαιρίες των μικρών επιχειρήσεων να συνδιαλλαγούν σε ένα παραγωγικό, μη κομματικοποιημένο περιβάλλον και να αναλάβουν κοινές πρωτοβουλίες. Επιπρόσθετα, οι έρευνες αντιλήψεων αναδεικνύουν ότι οι Έλληνες δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον: σε μια πρόσφατη έρευνα, το ποσοστό των ερωτηθέντων που συμφώνησαν ότι μπορεί κανείς να εμπιστευθεί τους άλλους ήταν 24% στην Ελλάδα, σε σύγκριση με 47% στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά μέσο όρο, 58% στη Γερμανία και 85% στην Φινλανδία.⁴

Ο
υπερσυγκεντρωτισμός του κράτους, σε συνδυασμό με τις διαδομένες πελατειακές πρακτικές, μειώνουν τις ευκαιρίες των μικρών επιχειρήσεων να συνδιαλλαγούν σε ένα παραγωγικό, μη κομματικοποιημένο περιβάλλον και να αναλάβουν κοινές πρωτοβουλίες.

Πώς μπορούν οι μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλοντα με αδύναμους θεσμούς και χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης να ξεπεράσουν τα εμπόδια στη συνεργασία; Το παρόν Κείμενο Πολιτικής παρουσιάζει κάποια από τα κύρια ευρήματα της Διδακτορικής Διατριβής μου, τα οποία απαντούν σε αυτό το ερώτημα.⁵ Αυτά τα ευρήματα μπορεί να φανούν ενδιαφέροντα τόσο σε τοπικούς φορείς και επιχειρηματίες που επιδιώκουν να αναπτύξουν δεσμούς συνεργασίας στην περιοχή τους, όσο και σε αρμόδιους για την χάραξη πολιτικής που μελετούν τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας και του εξαγωγικού προσανατολισμού της Ελλάδας ή άλλων, παρόμοιων, οικονομιών. Στο πρώτο μέρος του Κειμένου, υποστηρίζεται ότι ένας μικρός αριθμός ατόμων που δραστηριοποιούνται τοπικά, τους οποίους ονομάζω «αναμορφωτές θεσμών», συνήθως παίζουν καταλυτικό ρόλο για τη σταδιακή δημιουργία της συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο. Παρουσιάζονται οι στρατηγικές που έχουν χρησιμοποιήσει τέτοιοι αναμορφωτές θεσμών σε διαφορετικές περιπτώσεις για να εδραιώσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να δημιουργήσουν μια αντίληψη κοινού συμφέροντος βασισμένη σε ένα καινοτόμο επιχειρηματικό όραμα. Η ανάλυση στο δεύτερο μέρος του Κειμένου περνάει από το μικροεπίπεδο στο μακροεπίπεδο. Αναπτύσσεται η δομή και αναφέρονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα θεσμικά πλαίσια για να διευκολύνουν τις προσπάθειες για τοπική συνεργασία. Το Κείμενο εστιάζει σε συγκεκριμένα παραδείγματα κλαδικών πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας, και εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους οι εν λόγω πολιτικές επηρεάζουν τις ευκαιρίες για συνεργασία μεταξύ τοπικών επιχειρήσεων.

Η Διδακτορική Διατριβή στην οποία βασίζεται το Κείμενο κάνει χρήση μελετών περίπτωσης για τη διερεύνηση της δημιουργίας συνεργατικών δεσμών σε αντίξοες συνθήκες. Η έρευνα βασίζεται κυρίως σε ποιοτικά στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν μέσω έρευνας πεδίου σε τέσσερις περιοχές της Ελλάδας όπου παρατηρήθηκαν συγκεκριμένες μορφές συνεργασίας την περίοδο 1980-2019. Τα στοιχεία αυτά μελετήθηκαν σε σύγκριση με δεδομένα από τέσσερις κατά τα άλλα όμοιες περιοχές της Ελλάδας, όπου όμως δεν παρατηρήθηκαν οι αντίστοιχες μορφές συνεργασίας κατά την ίδια περίοδο. Η έρευνα εστίασε στους κλάδους της αγροδιατροφής και του τουρισμού, οι οποίοι έχουν καίρια σημασία για την οικονομική ανάπτυξη σε πολλές μη αστικές περιοχές διεθνώς. Στις μελέτες περίπτωσης περιλαμβάνονται ο οινικός κλάδος της Σαντορίνης και της Λήμνου, η μαστίχα Χίου, ο κρόκος Κοζάνης, ο εναλλακτικός τουρισμός στο Νυμφαίο και τα Αμπελάκια, καθώς και ο μαζικός τουρισμός στη Σαντορίνη και την Χαλκιδική. Τα ευρήματα βασίζονται σε πληροφορίες από 86 ημιδομημένες συνεντεύξεις με τοπικούς φορείς και επιχειρηματίες, συναφή έγγραφα, τοπικές εφημερίδες και δευτερογενή βιβλιογραφία σχετικά με τις οκτώ μελέτες περίπτωσης. Κάποια από τα ευρήματα της Διατριβής εξετάστηκαν και με ποσοτικά στοιχεία, ενώ η συνάφειά τους πέρα από την Ελλάδα διερευνήθηκε με στοιχεία από δύο μελέτες περίπτωσης στη Νότια Ιταλία.

⁴ [Special Barometer 471](#), Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απρίλιος 2018. Σχετικά με τα θεσμικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά που καθιστούν τις συνθήκες στην Ελλάδα δυσμενείς για τη συνεργασία, βλ. επίσης: Δοξιάδης, Α. (2014) *Το αόρατο ρήγμα: Θεσμοί και συμπεριφορές στην ελληνική οικονομία*. Αθήνα: Ίκαρος.

⁵ Gartzou-Katsouyanni, K. (2020) 'Cooperation against the Odds: A Study on the Political Economy of Local Development in a Country with Small Firms and Small Farms', Ph.D. dissertation. London: LSE. Διαθέσιμη εδώ: <http://etheses.lse.ac.uk/4307/>

Δημιουργώντας νέους συνεργατικούς δεσμούς σε τοπικό επίπεδο: ο ρόλος και οι στρατηγικές των «αναμορφωτών θεσμών»

Στη μέση της δεκαετίας του ογδόντα, ένα «βαρύ κλίμα δυσπιστίας» χαρακτήριζε τις σχέσεις μεταξύ των παραγωγών και της διοίκησης της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, δηλαδή του νομικά υποχρεωτικού συνεταιρισμού που αγοράζει και εμπορεύεται τη μαστίχα που παράγεται στο νησί.⁶ Η Ένωση είχε συσσωρευμένα χρέη, ενώ το γεγονός ότι οι παραγωγοί δεν εξοφλούνταν σταθερά κάθε χρόνο είχε οδηγήσει σε μείωση της παραγόμενης ποσότητας και σε αύξηση της λαθραίας διακίνησης της μαστίχας. Σύμφωνα με τα λεγόμενα ενός αντιπροσώπου των παραγωγών σε μια Γενική Συνέλευση αυτής της περιόδου: «Τα ελλείμματα είναι απελπιστικά κύριοι. Δεν έχουμε κουράγιο πια να κεντούμε όταν είστε διαλυμένοι σαν Διοικητικό Συμβούλιο. Εμείς πώς θα πιστέψουμε σε σας και να σας δώσουμε την εμπιστοσύνη να πουλάτε τα μαστίχια μας;»⁷ Τριάντα χρόνια αργότερα, η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών έχει εξελιχθεί σε «παράδειγμα των τεράστιων δυνατοτήτων των ελληνικών συνεταιρισμών».⁸ Τα καινοτόμα καταστήματα της θυγατρικής εταιρείας της Ένωσης, τα λεγόμενα MastihaShop, «συνεισέφεραν στο να ξαναδούν άνθρωποι με ανησυχίες σε όλη την Ελλάδα αυτό που λέμε ελληνικό παραδοσιακό προϊόν από την αρχή: να το ξαναφτιάξουν, να δουν τη συσκευασία του, να το περιποιηθούν.»⁹ Στο μεταξύ, η μαστίχα, από αμιγώς τοπικό είδος, έχει μετατραπεί σε ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα. Πώς συνέβη αυτή η αξιοσημείωτη αλλαγή;

Ένας μικρός αριθμός ατόμων μπορούν να παίξουν καταλυτικό ρόλο για την ανάπτυξη καινοτόμων, συνεργατικών οικονομικών δραστηριοτήτων σε περιοχές όπου στο παρελθόν παρατηρούνταν χαμηλά επίπεδα συνεργασίας.

Ένας μικρός αριθμός ατόμων μπορούν να παίξουν καταλυτικό ρόλο για την ανάπτυξη καινοτόμων, συνεργατικών οικονομικών δραστηριοτήτων σε περιοχές όπου στο παρελθόν παρατηρούνταν χαμηλά επίπεδα συνεργασίας, όπως η Χίος. Χρησιμοποιώντας την ορολογία του Crouch, τέτοια άτομα, τα οποία καταφέρνουν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς του παρελθόντος και να εισάγουν καινοτόμους τοπικούς θεσμούς, μπορούν να ονομαστούν «αναμορφωτές θεσμών».¹⁰ Ως ηγετικές προσωπικότητες οι δράσεις των οποίων είναι ιδιαίτερα ορατές, οι αναμορφωτές θεσμών δημιουργούν συνεργατικές συνθήκες, νέες αντιλήψεις κοινού συμφέροντος, καθώς και τοπικούς θεσμούς που προάγουν τη συνεργασία. Οι δράσεις τους, οι οποίες αρχικά μοιάζουν ασυνήθιστες, σταδιακά αλλάζουν τις προσδοκίες των άλλων, ώσπου να αρχίσουν να παρατηρούνται συνεργατικές συμπεριφορές συχνότερα.¹¹ Επιπρόσθετα, οι αναμορφωτές θεσμών ανακαλύπτουν και διαδίδουν ιδέες για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που προϋποθέτουν τοπική συνεργασία. Η αντίληψη μιας νέας επιχειρηματικής ευκαιρίας απαιτεί έναν ιδιόμορφο συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών, τον οποίο είναι πιθανό να κατέχουν λίγα άτομα μόνο.¹² Συνεπώς, λίγα άτομα με ποικίλες εμπειρίες μπορούν να κάνουν σημαντική διαφορά περιγράφοντας καινοτόμες ιδέες για συλλογικές επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες αλλιώς θα παρέμεναν άγνωστες στην τοπική κοινότητα. Τέλος, οι αναμορφωτές θεσμών, οι οποίοι συχνά έχουν μεγαλύτερο διακύβευμα ως προς το οικονομικό μέλλον της περιοχής τους, είναι πιθανότερο να αναλάβουν να καλύψουν ένα

⁶ Τσούχλης, Δ.Α. (2011). Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου και Μαστιχοπαραγωγοί: Πολιτικές Διαχείρισης του Περιβάλλοντος και του Τοπίου μέσα από την διοικητική πολιτική της EMX (1939-1989), Διδακτορική Διατριβή. Μυτιλήνη: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σελ. 185.

⁷ Παρατίθεται στη σελ. 185 της Διδακτορικής Διατριβής του Δ.Α. Τσούχλη (βλ. προηγούμενη υποσημείωση).

⁸ Vakoufaris, C., I. Spilanis and T. Kizos (2007) 'Collective action in the Greek agrifood sector: evidence from the North Aegean region', *British Food Journal* 109(10): 777-791, σελ. 789.

⁹ Γιάννης Μανδάλας, Διεθνών Σύμβουλος της Mediterra SA (θυγατρική εταιρεία της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου), συνέντευξη, Αθήνα, 12.7.2018.

¹⁰ Crouch, C. (2005) *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. Ithaca and London: Cornell University Press.

¹¹ Βλ. επίσης: Acemoglu, C. and M.O. Jackson (2015) 'History, Expectations, and Leadership in the Evolution of Social Norms', *Review of Economic Studies* 82(2): 423-56; Farrell, H. (2009) *The Political Economy of Trust: Institutions, Interests, and Inter-Firm Cooperation in Italy and Germany*. Cambridge: Cambridge University Press, σελ. 140-145.

¹² Βλ. επίσης: Shane, S. (2000) 'Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities', *Organization Science* 11(4): 448-469; Morrison, A. (2004) "'Gatekeepers of Knowledge" within Industrial Districts: Who they Are, How they Interact', CESPRI Working Paper Series No. 163. Milan: Centro di Ricerca sui Processi di Innovazione e Internazionalizzazione, Bocconi University.

Οι στρατηγικές που έχουν χρησιμοποιηθεί από αναμορφωτές θεσμών για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, τη διάδοση επιχειρηματικών ιδεών και την κάλυψη του αρχικού κόστους της συνεργασίας μπορούν να αναδείξουν χρήσιμα συμπεράσματα για άλλες περιοχές.

σημαντικό μέρος του αρχικού κόστους της συνεργασίας, το οποίο συνήθως είναι υψηλό. Αυτό μπορούν να το κάνουν επενδύοντας δική τους προσπάθεια και πόρους, παίρνοντας το ρίσκο να υιοθετήσουν συνεργατικές στρατηγικές πριν τους ακολουθήσουν άλλοι, και αποκτώντας πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης από τον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, ελλείψει αναμορφωτών θεσμών, μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο για έναν μεγάλο αριθμό ανθρώπων, ο καθένας από τους οποίους έχει λίγο να κερδίσει από την υλοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων μιας ενδεχόμενης συνεργασίας, να συγκεντρώσουν τους απαιτούμενους πόρους για να ξεκινήσουν μια συνεργατική προσπάθεια.¹³

Η σχετική βαρύτητα καθεμίας από αυτές τις συνεισφορές και οι ειδικότερες τακτικές που ακολουθούν οι αναμορφωτές θεσμών για να τις πετύχουν εξαρτώνται από τον κλάδο. Οι στρατηγικές που έχουν χρησιμοποιηθεί από αναμορφωτές θεσμών για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, τη διάδοση επιχειρηματικών ιδεών και την κάλυψη του αρχικού κόστους της συνεργασίας μπορούν να αναδείξουν χρήσιμα συμπεράσματα για άλλες περιοχές. Παρότι «δεν υπάρχει απλή συνταγή επιτυχίας σε αυτά», υπάρχουν «αναλυτικά εργαλεία και τεχνικές δράσης που οι επίμονοι αναμορφωτές μπορούν να μελετήσουν, να επιλέξουν και να συνθέσουν κατά περίπτωση.»¹⁴

Η αναβάθμιση της ποιότητας στον αγροδιατροφικό κλάδο συχνά απαιτεί την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρηματιών που μεταποιούν τις πρώτες ύλες και των παραγωγών που τις καλλιεργούν. Σύμφωνα με τον Fritz Bläuel, ο οποίος πρωτοστάτησε στην παραγωγή βιολογικού ελαιολάδου στην Ελλάδα, «η εμπιστοσύνη είναι το κύριο εργαλείο που χρειάζεται κανείς για να επηρεάσει τον τρόπο που σκέφτονται οι παραγωγοί». Οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης σταδιακά, στις αρχές της δεκαετίας του ενενήντα ο Bläuel έπεισε μια ομάδα ελαιοπαραγωγών σε ένα απομακρυσμένο χωριό της Μάνης να ξεπεράσουν τους δισταγμούς τους και να στραφούν στη βιολογική καλλιέργεια, παρά το βραχυπρόθεσμο κόστος. Ο Bläuel ορίζει την εμπιστοσύνη ως «το να κάνεις αυτό που υποσχέθηκες». Όπως αναφέρει: «Πριν ξεκινήσω τη βιολογική παραγωγή, πέρασα χρόνια δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης. (...) Ξεκίνησα αγοράζοντας συμβατικό ελαιόλαδο και απέκτησα τη φήμη ότι πληρώνω τους παραγωγούς έγκαιρα. Για δέκα χρόνια εδραίωνα φιλίες και σχέσεις εμπιστοσύνης.»¹⁵ Κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των παραγωγών ένα βήμα τη φορά και προχωρώντας σε απαιτητικότερες μορφές συνεργασίας σταδιακά, ο Bläuel κατάφερε να δημιουργήσει ένα δίκτυο παραγωγών βιολογικών ελιών χρόνια πριν αναπτυχθεί η αγορά για βιολογικές ελιές στην Ελλάδα.

Στα τέλη της δεκαετίας του ογδόντα, όταν αποφάσισε να παράγει κρασί στη Σαντορίνη, ο βορειοελλαδίτης οινοποιός Γιάννης Μπουτάρης θέλησε να εισάγει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο καλλιεργούνταν τα σταφύλια στο νησί, με στόχο το κρασί του να ταιριάζει περισσότερο με τις προτιμήσεις των σύγχρονων καταναλωτών. Το εγχείρημα απαιτούσε συνεργασία με τους τοπικούς αμπελουργούς, αλλά στην αρχή ο Μπουτάρης αντιμετώπιστηκε με καχυποψία στη Σαντορίνη. Ένας αντιπρόσωπος των παραγωγών έγραψε σε επιστολή του στη Γενική Συνέλευση της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων το 1989: «α καταλάβουν όλοι οι παραγωγοί, ο κ. Μπουτάρης ήρθε στη Σαντορίνη για να δουλεύουν αυτοί και να κάμει αυτός χρήματα. Εάν πάλι [η προτεινόμενη τιμή των σταφυλιών] δεν τον συμφέρει, να κλείσει το εργοστάσιό του και να φύγει.»¹⁶ Όπως έκανε και ο Bläuel, ο Μπουτάρης καθιέρωσε την αξιοπιστία του σταδιακά, τηρώντας τις υποσχέσεις του για καλύτερες τιμές και παρέχοντας εκτενείς πληροφορίες για τα σχέδιά του, ενώ η μεγάλη επένδυσή του σε ένα νέο οινοποιείο στη Σαντορίνη κατέδειξε ότι η δραστηριοποίησή του στο νησί θα ήταν

¹³ Βλ.: Olson, M. (1965) *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹⁴ Αρίστος Δοξιάδης, «Η συνεργασία σε αντίξοες συνθήκες», *Καθημερινή*, 1.1.2022, διαθέσιμο στον υπερσύνδεσμο:

<https://www.kathimerini.gr/opinion/561651055/i-synergasia-se-antixoes-synthikes/>

¹⁵ Fritz Bläuel, ιδρυτής της εταιρείας "Mani Bläuel", συνέντευξη, Λεύκτρο Μεσσηνίας, 12.7.2017.

¹⁶ Πρακτικά της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων, Πράξη 117, Ιούλιος – Αύγουστος 1989.

Το να εξασφαλίσει κανείς ότι ένα καινοτόμο, συλλογικό επιχειρηματικό εγχείρημα θα έχει μερικές μικρές επιτυχίες χαμηλού κόστους στην αρχή, μπορεί να συμβάλει στο να κερδηθεί η υποστήριξη μιας ευρύτερης ομάδας για πιο απαιτητικές μορφές συνεργασίας αργότερα.

μακροπρόθεσμη. Επιπλέον, δεδομένου του μεγαλύτερου αριθμού των αμπελουργών στη Σαντορίνη συγκριτικά με τον αριθμό των ελαιοπαραγωγών στο δίκτυο του Bläuel, ο Μπουτάρης εισήγαγε κανόνες που επιβράβευαν τις επιθυμητές βελτιώσεις στις καλλιεργητικές μεθόδους και επέβαλλαν κυρώσεις όταν η παραγωγή δεν πληρούσε τα πρότυπα: «Ήμασταν οι πρώτοι που εφαρμόσαμε μια μέθοδο πληρωμής των παραγωγών η οποία δε βασιζόταν αποκλειστικά στον βαθμό, αλλά και στη στρεμματική απόδοση»¹⁷ (η χαμηλότερη στρεμματική απόδοση σχετίζεται με καλύτερη ποιότητα). Οι δράσεις του Μπουτάρη για την αναβάθμιση των κρασιών της Σαντορίνης είχαν πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις στον οινικό κλάδο του νησιού. Η διοίκηση της Ένωσης Συνεταιρισμών είχε τις δικές της εκσυγχρονιστικές τάσεις, αλλά η επένδυση του Μπουτάρη της έδωσε το έναυσμα που χρειαζόταν για να κατασκευάσει ένα νέο, υπερσύγχρονο οινοποιείο. Μια σειρά οινολόγων από το οινοποιείο του Μπουτάρη, ιδίως ο Χατζηδάκης και ο Παρασκευόπουλος, θα δημιουργούσαν αργότερα τα δικά τους πρωτοπόρα οινοποιεία στη Σαντορίνη, προσθέτοντας τη δική τους συνεισφορά στον κλάδο.

Η βελτίωση της ποιότητας της μαστίχας ως πρώτης ύλης ήταν σημαντική και στη Χίο, αλλά η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών αντιμετώπιζε μια ακόμα μεγαλύτερη πρόκληση: να δημιουργήσει νέες, αξιόπιστες αγορές για τη μαστίχα, καθώς οι παραδοσιακοί πελάτες του συνεταιρισμού στη Μέση Ανατολή στρέφονταν σε φθηνότερα υποκατάστατα. Το 2001, η Ένωση ξεκίνησε να υλοποιεί μια νέα στρατηγική για να πετύχει αυτόν τον στόχο. Η κεντρική ιδέα ήταν να δημιουργηθεί ένας αριθμός από καινοτόμα, διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία θα χρησιμοποιούσαν τη μαστίχα ως πρώτη ύλη. Τα προϊόντα αυτά θα προωθούνταν σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο μέσω ενός δικτύου καταστημάτων *MastihaShop*, τα οποία θα διαχειριζόταν μια νέα θυγατρική εταιρεία της Ένωσης. Σε αυτή την προσπάθεια ηγήθηκαν ο Γιάννης Μανδάλας, ο οποίος είχε προσληφθεί για να υλοποιήσει μια αναδιοργάνωση της Ένωσης και αργότερα ανέλαβε ως Διευθύνων Σύμβουλος της θυγατρικής εταιρείας της Ένωσης, και ο Κώστας Γανιάρης, που ήταν τότε Πρόεδρος της Ένωσης. Η δουλειά της Ένωσης ενισχύθηκε από τις προσπάθειες κάποιων ιδιωτικών εταιρειών, όπως η Concepts SA, η οποία πρωτοστάτησε στην παραγωγή του πλέον ιδιαίτερα δημοφιλούς λικέρ μαστίχας Χίου.

Η υλοποίηση της νέας στρατηγικής της Ένωσης προϋπέθετε, καταρχήν, ότι οι παραγωγοί που αποτελούσαν τα μέλη της θα πείθονταν ότι τα οφέλη της ίδρυσης μιας θυγατρικής εταιρείας και της επένδυσης σε μια καινοτόμα επιχειρηματική στρατηγική ήταν μεγαλύτερα από τους κινδύνους. Για να επιτευχθεί αυτό, ο Μανδάλας εξηγεί ότι ανέδειξε τα οφέλη του σχεδίου του σταδιακά:

«Πάρα πολύ γρήγορα συνειδητοποίησα ότι αν δεν είχα καμιά νίκη το πρώτο διάστημα – στο πρώτο εξάμηνο, στον πρώτο χρόνο – ό,τι πρότεινα θα παρέμενε μια καλή ιδέα, καλογραμμένη, σ' ένα συρτάρι ενός γραφείου. Όταν συνειδητοποίησα αυτό το πράγμα, πρότεινα την ίδρυση των *MastihaShop*. (...) Κι ένα χρόνο μετά ιδρύθηκε η εταιρεία, ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα και ξεκινήσαμε. Και πράγματι ήταν τέτοια η επιτυχία, η οποία αν το θέλεις ήταν αυτό που παρέσυρε μετά όλα τα υπόλοιπα. Δηλαδή παρέσυρε την αναδιοργάνωση, και την πεποίθηση ότι ξέρεις, τα πράγματα μπορούν να αλλάξουν, ένας άνεμος αισιοδοξίας. Αυτή η νίκη περιόρισε και τις αντιδράσεις για την ουσία του θέματος που ήταν η αναδιοργάνωση του συνεταιρισμού.»¹⁸

Συνεπώς, το να εξασφαλίσει κανείς ότι ένα καινοτόμο, συλλογικό επιχειρηματικό εγχείρημα θα έχει μερικές μικρές επιτυχίες χαμηλού κόστους στην αρχή, μπορεί να συμβάλει στο να κερδηθεί η υποστήριξη μιας ευρύτερης ομάδας για πιο απαιτητικές μορφές συνεργασίας αργότερα.

¹⁷ Γιάννης Μπουτάρης, οινοποιός, συνέντευξη, Χαλκιδική, 8.8.2017.

¹⁸ Γιάννης Μανδάλας, συνέντευξη, 12.7.2018.

Όσοι έχουν ουσιαστικές εμπειρίες εκτός της περιοχής τους έχουν ένα πολύτιμο πλεονέκτημα: έχουν εκτεθεί σε μεγαλύτερο εύρος αντιλήψεων, θεσμών, αγορών και συνηθειών σε σύγκριση με όσους έχουν περάσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στην ίδια περιοχή.

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών δεν αρκέστηκε στο να εξασφαλίσει την υποστήριξη των παραγωγών για τη νέα της στρατηγική. Από νωρίς, η διοίκηση της Ένωσης έκρινε ότι και κάποιες ιδιωτικές εταιρείες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη δημιουργία νέων αγορών για τη μαστίχα. Για να δημιουργήσει μια αντίληψη κοινού συμφέροντος οριζόντια στον κλάδο της μαστίχας, η Ένωση χρησιμοποίησε τα MastihaShop όχι μόνο για να πουλά τα δικά της προϊόντα μαστίχας, αλλά και ως ένα «marketing tool (εργαλείο προώθησης) για να επικοινωνήσει τις διαφορετικές χρήσεις μαστίχας», όποια εταιρεία και αν τα παρήγαγε. Όπως εξηγεί ο Μανδάλας, «εμάς ο στρατηγικός στόχος ποιος είναι; Να πουλήσουμε τη μαστίχα στις δυνατόν καλύτερες τιμές, για να βελτιώσουμε το εισόδημα του παραγωγού. (...) Πρακτικά τι κάναμε; Βάζαμε ιδέες. (...) Θέλω να πω ότι ουσιαστικά προστατεύουμε και τον ανταγωνισμό. Δεν πάμε να μονοπωλήσουμε εμείς την κατάσταση.»¹⁹ Εξασφαλίζοντας την ποιότητα και την αυθεντικότητα της μαστίχας, η Ένωση απέδειξε πρακτικά ότι ήταν χρήσιμος σύμμαχος για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονταν να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με μαστίχα. Η συζήτησή μου με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της επιχείρησης που πρωτοστάτησε στην παραγωγή του λικέρ μαστίχας εκτός των ορίων της Χίου ήταν ενδεικτική ως προς αυτό το θέμα. Όταν τον ρώτησα πώς αποτιμά το γεγονός ότι η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών έχει μονοψώνιο στην αγορά της μαστίχας ως πρώτης ύλης, μου απάντησε: «Εμάς μόνο θετικά μας επηρεάζει. Δηλαδή μας εξασφαλίζει ότι κάποιος μας δίνει μία συγκεκριμένη ποιότητα, και ταυτόχρονα εξασφαλίζει ότι οι άλλοι δεν παίρνουν κακή ποιότητα για να χαλάσουν την αγορά.»²⁰ Ο συνομιλητής μου χαρακτήρισε τον τρόπο διακυβέρνησης της Ένωσης, συμπεριλαμβανομένης και της υποχρεωτικής ένταξης των μαστιχοπαραγωγών στον συνεταιρισμό, ως «καταπληκτικό». Προερχόμενη από μια ιδιωτική επιχείρηση, αυτή η αποτίμηση είναι ενδεικτική της επιτυχίας της Ένωσης να δημιουργήσει μια αντίληψη κοινού συμφέροντος μεταξύ διαφορετικών ομάδων στον κλάδο.

Μία από τις ενδιαφέρουσες τάσεις που παρατηρούνται σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ατόμων που δρουν ως αναμορφωτές θεσμών είναι ότι συνήθως πρόκειται είτε για μη ντόπιους οι οποίοι έχουν ζήσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους κάπου αλλού («εξωτερικοί» αναμορφωτές θεσμών), είτε για ντόπιους, οι οποίοι όμως επίσης έχουν ζήσει ένα σημαντικό μέρος της ζωής τους εκτός του τόπου καταγωγής τους («υβριδικοί» αναμορφωτές θεσμών). Ο Μπουτάρης, ο οποίος κατάγεται από τη βόρεια Ελλάδα και ξεκίνησε να παράγει κρασιά εκεί, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα «εξωτερικού» αναμορφωτή θεσμών όσον αφορά τις δραστηριότητές του στη Σαντορίνη. Ως Αυστριακός που μετακόμισε στη μακρινή και συντηρητική Μάνη τη δεκαετία του ογδόντα, ο Bläuel δεν ήταν απλά μη ντόπιος, αλλά ήταν τόσο διαφορετικός από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην τοπική οικονομία που η επιτυχία του να δημιουργήσει το πρώτο δίκτυο παραγωγών βιολογικών ελιών στην Ελλάδα εκ πρώτης όψεως εκπλήσσει. Ως Χιώτης που σπούδασε και εργάστηκε για αρκετά χρόνια στην Αθήνα πριν επιστρέψει στο νησί, ο Μανδάλας ανήκει στην κατηγορία των «υβριδικών» αναμορφωτών θεσμών. Θα μπορούσε κανείς εύλογα να υποθέσει ότι οι ντόπιοι έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα από τους μη ντόπιους να δημιουργήσουν συνεργατικούς δεσμούς στην περιοχή τους, αφού γνωρίζουν τις τοπικές αντιλήψεις, είναι γνωστοί και μπορεί να θεωρούνται φερέγγυοι εντός της τοπικής κοινωνίας, ενώ είναι πιθανότερο να έχουν καλή γνώση των τοπικών πόρων. Εντούτοις, όπως έχουμε δει, είναι εφικτό τόσο για ντόπιους που επέστρεψαν στην περιοχή τους μετά από χρόνια, όσο και για μη ντόπιους, να οικοδομήσουν συνεργατικές αντιλήψεις και να εξοικειωθούν με τους τοπικούς πόρους μέσα σε λίγα χρόνια, αν ακολουθήσουν κατάλληλες στρατηγικές και επενδύσουν τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται. Στην πραγματικότητα, όσοι έχουν ουσιαστικές εμπειρίες εκτός της περιοχής τους έχουν ένα πολύτιμο πλεονέκτημα όσον αφορά τον ρόλο του αναμορφωτή θεσμών: έχουν εκτεθεί σε μεγαλύτερο εύρος αντιλήψεων, θεσμών, αγορών και συνηθειών σε σύγκριση με όσους έχουν περάσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στην ίδια περιοχή. Αντλώντας από αυτά τα

¹⁹ Γιάννης Μανδάλας, συνέντευξη, 12.7.2018.

²⁰ Δημήτρης Σταϊνχάουερ, Διευθύνων Σύμβουλος της Concepts S.A., συνέντευξη, Αθήνα, 17.9.2018.

ερεθίσματα, μπορούν να εισάγουν καινοτομίες σχετικά με το τι παράγεται σε μια περιοχή, πώς παράγεται, και ποιες αντιλήψεις και θεσμοί μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγική διαδικασία. Από αυτή την οπτική γωνία, όσοι «βρίσκονται στο διάκενο»,²¹ στα όρια μεταξύ του τοπικού και του διατοπικού, είναι σε καλύτερη θέση να λειτουργήσουν καταλυτικά για τη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων σε περιοχές με χαμηλά επίπεδα συνεργασίας στο παρελθόν.

Πώς μπορούν τα θεσμικά πλαίσια να διευκολύνουν την τοπική συνεργασία;

«Η Σαντορίνη είναι το νησί των αντιθέσεων».²² Είναι ένα μικρό νησί 73 τετραγωνικών χιλιομέτρων και 15.000 μόνιμων κατοίκων το οποίο υποδέχεται 1,5 εκατομμύριο τουρίστες κάθε χρόνο,²³ το οποίο διατηρεί και έναν σημαντικό αγροτικό κλάδο με τρία προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης. Το νησί διαθέτει κάποια από τα ποιοτικότερα κρασιά, εστιατόρια και μικρά πολυτελή ξενοδοχεία της χώρας, ωστόσο όταν οι επισκέπτες βρίσκονται στους δημόσιους χώρους του νησιού, αντιμετωπίζουν προβλήματα αστικού τύπου όπως κίνηση, ρύπανση, συνωστισμό και σκουπίδια. Τα κρασιά των οινοποιών και των αμπελουργών της Σαντορίνης συγκαταλέγονται στα ποιοτικότερα και ακριβότερα της χώρας, ωστόσο σε ένα υπολογίσιμο τμήμα του νησιού, η άναρχη ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, χωρίς σχέδιο και χωρίς κανόνες, δημιουργεί την εικόνα ενός μη διαφοροποιημένου, υποβαθμισμένου, κακής ποιότητας προορισμού: «Όποιος θελήσει να είναι συνεπής βασανίζεται, όποιος έχει το θράσος να κλείνει και το δρόμο που λέει ο λόγος, αυτός βασιλεύει.»²⁴ Πώς μπορούν να εξηγηθούν αυτές οι αντιθέσεις;

Τα θεσμικά πλαίσια που ρυθμίζουν την οικονομική δραστηριότητα σε κάθε κλάδο επηρεάζουν καθοριστικά τις πιθανότητες ανάπτυξης συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο. Ένα θεσμικό πλαίσιο δεν μπορεί να επιβάλλει τη συνεργασία εκ των άνω: όπως είδαμε, η δημιουργία τοπικής συνεργασίας προϋποθέτει την ενεργοποίηση κάποιων αναμορφωτών θεσμών και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας. Εντούτοις, τα θεσμικά πλαίσια καθορίζουν τα κίνητρα και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, και συνεπώς μπορούν να επιδεινώσουν ή να μετριάσουν τα εμπόδια στην τοπική συνεργασία, με σημαντικές επιπτώσεις για τον βαθμό συνεργασίας που παρατηρείται τελικά. Στη Σαντορίνη, το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει τον αγροδιατροφικό κλάδο διευκολύνει τη συνεργασία, ενώ το θεσμικό πλαίσιο στον τουριστικό κλάδο την υπονομεύει. Αυτή η διαφορά εξηγεί μέρος των αντιθέσεων που παρατηρούνται στο νησί, παρότι σίγουρα παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες, και ιδιαίτερα ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων στον τουριστικό κλάδο.

Πώς ακριβώς μπορεί ένα θεσμικό πλαίσιο να διευκολύνει την τοπική συνεργασία; Καταρχήν, μπορεί να παρέχουν κίνητρα στις τοπικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κανόνες συνεργασίας στον τοπικό κλάδο τους και να τους τηρούν. Το περιεχόμενο αυτών των κανόνων συνεργασίας είναι καλό να ορίζεται σε τοπικό επίπεδο και όχι από το κράτος. Οι κρατικοί αξιωματούχοι που είναι τοποθετημένοι μακριά από μια περιοχή είναι πιθανό να μη διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες για τις τοπικές συνθήκες ώστε να ορίσουν κατάλληλους τοπικούς κανόνες. Επιπρόσθετα, όταν τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται εκ των άνω, οι τοπικοί φορείς μπορεί να

²¹ Crouch, *Capitalist Diversity and Change*, σελ. 90.

²² Μάρκος Καφούρος, Πρόεδρος της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων – Santo Wines και Αντιδήμαρχος Σαντορίνης, συνέντευξη, 15.4.2018.

²³ Σπιλιάνης, Γ. (2017) «Αποτύπωση της κατάστασης της τουριστικής δραστηριότητας και των επιπτώσεών της στον προορισμό, ανάλυση SWOT και εναλλακτικά σενάρια πολιτικής». Μυτιλήνη: Τουριστικό Παρατηρητήριο Σαντορίνης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σελ. 21.

²⁴ Παρέμβαση του Κ. Ζέκκου στην εκδήλωση: Βατόπουλος, Ν., Ν. Ζώρζος, Γ. Σπιλιάνης, Ν. Σμιτ και Κ. Ζέκκος (2018), «Πολιτιστική Διαδρομή Σαντορίνης». 5η Συνάντηση Σωματείου «ΔΙΑΖΩΜΑ» με τα Εταιρικά του Μέλη «Η Τριλογία της Αθήνας: Ελευσίνα – Αθήνα - Λαύριο», Ελευσίνα, Ελλάδα (21-22.4.2018). Διαθέσιμο στον υπερσύνδεσμο: <https://www.blod.gr/lectures/politistiki-diadromi-santorinis>.

Τα θεσμικά πλαίσια που ρυθμίζουν την οικονομική δραστηριότητα σε κάθε κλάδο επηρεάζουν καθοριστικά τις πιθανότητες ανάπτυξης συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο.

Η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει τα χαρακτηριστικά ενός θεσμικού πλαισίου που διευκολύνει την τοπική συνεργασία, ιδιαίτερα σε εκτενώς ρυθμισμένους κλάδους όπως το κρασί.

μπούν στον πειρασμό να αναλωθούν σε προσπάθειες να εξασφαλίσουν ειδική μεταχείριση από την κεντρική κυβέρνηση αντί να συνεργαστούν με άλλα μέλη της κοινότητάς τους για να αυξήσουν το μέγεθος της τοπικής «πίτας» συνολικά.²⁵ Αντίθετα, θεσμοί οι οποίοι υποχρεώνουν τους τοπικούς φορείς να συναντιούνται και να λαμβάνουν κοινές αποφάσεις για τη διακυβέρνηση και το μέλλον του κλάδου τους μπορεί να οδηγήσουν τους εν λόγω φορείς να αρχίσουν να αντιλαμβάνονται τα συμφέροντά τους υπό νέο πρίσμα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη για τη συνεργασία και πέραν της υιοθέτησης τοπικών κανόνων.²⁶

Επιπλέον, το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή των συμφωνημένων τοπικών κανόνων. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι ανεφάρμοστοι κανόνες χάνουν γρήγορα την αξιοπιστία τους. Το θεσμικό πλαίσιο μπορεί επίσης να επιδοτεί την κάλυψη του αρχικού κόστους των τοπικών συνεργατικών προσπαθειών. Αυτό μπορεί να κάνει διαφορά, κυρίως επειδή τα κόστη που προκύπτουν νωρίς σε ένα συνεργατικό εγχείρημα είναι ιδιαίτερα δύσκολο να καλυφθούν σε τοπικό επίπεδο: οι εμπλεκόμενοι φορείς τείνουν να είναι διστακτικότεροι να συνεισφέρουν τους δικούς τους πόρους σε μια συλλογική προσπάθεια πριν δουν ότι τα οφέλη της συνεργασίας αρχίζουν να πραγματοποιούνται. Τέλος, το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να αποτρέπει νέες επιχειρήσεις από το να εισέλθουν σε έναν τοπικό κλάδο ευκαιριακά και να υπονομεύσουν τις τοπικές συνεργατικές προσπάθειες. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να επενδύσουν την προσπάθεια και τους πόρους που απαιτούνται για να ξεκινήσουν μια συνεργατική δραστηριότητα αν γνωρίζουν ότι μελλοντικά, οι νεοεισερχόμενοι θα υποχρεούνται να τηρούν τους συμφωνημένους κανόνες και να συμβάλλουν σε συλλογικά εγχειρήματα. Αυτές οι θεσμικές δυνατότητες συνοψίζονται στο παρακάτω πλαίσιο. Όλες μαζί ορίζουν τα χαρακτηριστικά των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία.

Χαρακτηριστικά των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία

- (1) Παρέχουν κίνητρα για την υιοθέτηση τοπικών κανόνων συνεργασίας
- (2) Παρέχουν τη δυνατότητα στις τοπικές κοινωνίες να ορίσουν τα δικά τους σχέδια και τους δικούς τους κανόνες συνεργασίας
- (3) Διευκολύνουν την εφαρμογή των τοπικών κανόνων
- (4) Επιδοτούν το αρχικό κόστος των συνεργατικών προσπαθειών
- (5) Αποτρέπουν ευκαιριακές συμπεριφορές νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων

Παρότι συνήθως δεν την περιγράφουμε με αυτούς τους όρους, η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει τα χαρακτηριστικά ενός θεσμικού πλαισίου που διευκολύνει την τοπική συνεργασία, ιδιαίτερα σε εκτενώς ρυθμισμένους κλάδους όπως το κρασί. Πρώτον, το σύστημα γεωγραφικών ενδείξεων της ΚΑΠ λειτουργεί ως ένα εξελιγμένο εργαλείο που παρέχει κίνητρα σε τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κανόνες συνεργασίας. Οι γεωγραφικές ενδείξεις, συμπεριλαμβανομένων των Προστατευόμενων Ονομασιών Προέλευσης (ΠΟΠ), είναι χαρακτηρισμοί που δίνονται σε προϊόντα με συγκεκριμένα γνωρίσματα τα οποία συνδέονται με τη γεωγραφική προέλευσή τους.²⁷ Για να λάβει τον χαρακτηρισμό ΠΟΠ ένα τοπικό κρασί, πρέπει να τεθούν κανόνες σχετικά με τα «βασικά αναλυτικά και οργανοληπτικά χαρακτηριστικά» του και τις «ειδικές οινολογικές πρακτικές» που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του. Οι προδιαγραφές ενός κρασιού ΠΟΠ πρέπει να συμπεριλαμβάνουν επίσης, μεταξύ άλλων, «την οριοθέτηση της σχετικής γεωγραφικής περιοχής», «την ανώτατη απόδοση ανά εκτάριο», καθώς και τον προσδιορισμό της ποικιλίας

²⁵ Βλ. επίσης: Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

²⁶ Βλ. επίσης: Sabel, C. (1993) 'Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy', *Human Relations* 46(9): 1133-70; McDermott, 'The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading'.

²⁷ Βλ.: Vandecastelaere, E., C. Teyssier, D. Barjolle, S. Fournier, O. Beucherie, and P. Jeanneaux (2020) 'Strengthening Sustainable Food Systems through Geographical Indications: Evidence from 9 Worldwide Case Studies', *Journal of Sustainability Research*, 2(4): e200031.

Η ύπαρξη δυνατοτήτων επιβολής των κανόνων είναι καίριας σημασίας για την αποτροπή καταχρήσεων σε περιοχές με χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης.

αμπέλου από την οποία προέρχεται το κρασί.²⁸ Αυτοί οι κανόνες δεν επιβάλλονται εκ των άνω, αλλά συμφωνούνται κατά τη διαδικασία προετοιμασίας της αίτησης για τον χαρακτηρισμό ΠΟΠ, η οποία μπορεί να υποβληθεί μόνο από μια «ομάδα» παραγωγών και μεταποιητών, και όχι από κάποιον οινοποιό ατομικά.²⁹ Σύμφωνα με τον Πρόεδρο της Ένωσης Συνεταιρισμών της Σαντορίνης, η ένδειξη ΠΟΠ είναι σημαντική γιατί «προϋποθέτει ότι έχεις και μια οργάνωση, όλα αυτά τα οποία είναι στοιχεία που μας έλειπαν μέχρι τότε. Η δημιουργία δομών, υπηρεσιών, κανόνων.»³⁰

Είναι σημαντικό ότι το σύστημα γεωγραφικών ενδείξεων της ΕΕ υποχρεώνει τα κράτη-μέλη να δημιουργήσουν μια ειδική εγχώρια διοικητική δομή που εξασφαλίζει την εφαρμογή των σχετικών τοπικών κανόνων παραγωγής. Για να αποκτήσει ένας οινοποιός ετικέτες ΠΟΠ για τις φιάλες που παρήγαγε μια συγκεκριμένη οινοποιητική περίοδο ακολουθείται η εξής διαδικασία:

«Ο παραγωγός όταν παραδίδει τα σταφύλια λέει από ποια αμπέλια προήλθαν, κι έτσι διατηρείται η ιχνηλασιμότητα, που είναι βασική για την ποιότητα, και για να μην οινοποιούμε μη οινοποιήσιμες ποικιλίες, για να μην υπάρχει νοθεία. (...) Όταν το κρασί είναι έτοιμο (...) εμείς κάνουμε δειγματοληψία και στέλνουμε τα δείγματα στο Κέντρο Προστασίας Φυτών και Ποιοτικού Ελέγχου στην Πάτρα για να γίνει χημική ανάλυση. Ελέγχουμε συγκεκριμένα στοιχεία του κρασιού, π.χ. την οξύτητα, τα οποία πρέπει να είναι σε συγκεκριμένα επίπεδα για να είναι το κρασί ΠΟΠ. (...) Δεύτερον, γίνεται ένας άλλος έλεγχος από επιτροπή της Διεπαγγελματικής Οργάνωσης Οίνου, ο οποίος είναι οργανοληπτικός έλεγχος.»³¹

Με άλλα λόγια, η εφαρμογή των προδιαγραφών του τοπικού κρασιού ΠΟΠ εξασφαλίζεται μέσω πολυεπίπεδων ελέγχων. Η ύπαρξη τέτοιου είδους δυνατοτήτων επιβολής των κανόνων είναι καίριας σημασίας για την αποτροπή καταχρήσεων σε περιοχές με χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης.

Καθώς δείχνουν προτίμηση σε συλλογικά εγχειρήματα, αρκετά από τα προγράμματα επιδοτήσεων της ΚΑΠ ενθαρρύνουν και αυτά τη συμμετοχή των παραγωγών και των οινοποιών σε συνεργατικές δραστηριότητες. Τέτοιου είδους κίνητρα αποτέλεσαν έναυσμα για κάποιες συνεργατικές δραστηριότητες μεταξύ των οινοποιών της Σαντορίνης κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αντιμέτωποι με την κατάρρευση της εγχώριας ζήτησης για κρασιά πολυτελείας, η Ένωση Συνεταιρισμών και τα ιδιωτικά οινοποιεία της Σαντορίνης ξεκίνησαν μια συστηματική προσπάθεια να ενισχύσουν τις εξαγωγές τους στις αγορές της Βόρειας Αμερικής. Σύμφωνα με εκπρόσωπο του συνεταιρισμού, αυτή η κοινή προσπάθεια ξεκίνησε «όταν ήρθε η χρηματοδότηση από την [ΚΑΠ] για την προώθηση σε τρίτες χώρες». Τότε, μια εκπρόσωπος του ελληνικού οινικού κλάδου στις Ηνωμένες Πολιτείες είπε «είναι κρίμα, είναι πολύ σημαντική η Σαντορίνη, φροντίστε να οργανωθείτε, να κάνετε μία ομάδα με ένα συμφωνητικό.» Γενικότερα, «πάντα η Ευρωπαϊκή Ένωση, και ειδικά τώρα όσο περνάει ο καιρός, δίνει προτεραιότητα και επιλέγει ομαδικά προγράμματα. Όσο πιο συλλογικά, τόσο καλύτερα.»³²

Τέλος, το σύστημα των δικαιωμάτων φύτευσης της ΚΑΠ υποχρεώνει τους νεοεισερχόμενους αμπελουργούς να τηρούν τους συμφωνημένους κανόνες σχετικά με τις ποικιλίες που μπορούν να φυτευτούν στην περιοχή. Σύμφωνα με έναν οινολόγο στη Σαντορίνη, μία από τις

²⁸ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2013) «Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17^{ης} Δεκεμβρίου 2013 για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των αγορών γεωργικών προϊόντων.» Διαθέσιμο στον υπερσύνδεσμο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1308&from=EN>.

²⁹ Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1992) «Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 2081/92 του Συμβουλίου της 14^{ης} Ιουλίου 1992 για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων και των ονομασιών προέλευσης των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων.» Διαθέσιμο στον υπερσύνδεσμο: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31992R2081&from=EN>>.

³⁰ Μάρκος Καφούρος, συνέντευξη, 15.4.2018.

³¹ Γεωπόνος στις τοπικές αρχές της Λήμνου, συνέντευξη, Λήμνος, 2.9.2019.

³² Εκπρόσωπος της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων – Santo Wines, συνέντευξη, Σαντορίνη, 16.4.2018.

Παρά τον κυρίαρχο ρόλο που παίζουν οι μικρές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο της χώρας, το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα είναι σε μεγάλο βαθμό ακατάλληλο για τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ φορέων και επιχειρήσεων.

σημαντικότερες διαστάσεις της γεωργικής νομοθεσίας σήμερα είναι ότι «δεν μπορείς να φέρεις άλλες, [αποδοτικότερες] ποικιλίες σταφυλιών να φυτέψεις». Αυτό μειώνει τις περιπτώσεις νοθείας, «δηλαδή το να βάλεις πενήντα – πενήντα Ασύρτικο και μια άλλη ποικιλία που είναι φθηνότερη.»³³

Σε αντίθεση με τον αγροδιατροφικό κλάδο, ο τουρισμός ρυθμίζεται κυρίως σε εγχώριο και όχι σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Όταν μία τοπική τουριστική βιομηχανία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας, στη δημιουργία αξιοθεάτων που θα διαφοροποιήσουν το τουριστικό προϊόν και θα επιμηκύνουν την τουριστική περίοδο, στον περιορισμό του υπερτουρισμού και στην καλύτερη διαχείριση των δημοσίων αγαθών που καθιστούν την περιοχή ελκυστική για τους τουρίστες.³⁴ Ωστόσο, παρά τον κυρίαρχο ρόλο που παίζουν οι μικρές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο της χώρας, το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα είναι σε μεγάλο βαθμό ακατάλληλο για τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ φορέων και επιχειρήσεων.

Το κράτος δεν παρέχει ένα πλαίσιο που να ενθαρρύνει όσους συμμετέχουν στον τουριστικό κλάδο να υιοθετήσουν τους δικούς τους κανόνες για την ποιότητα ή να διερευνήσουν άλλους τομείς πιθανής συνεργασίας. Κάποιοι ιδιώτες έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς να δημιουργήσουν σήματα ποιότητας μόνοι τους, αλλά η εδραίωση τέτοιων σημάτων σε μεγάλη κλίμακα είναι δύσκολη χωρίς τη διοικητική και χρηματοδοτική υποστήριξη του κράτους: «Για να επικοινωνήσεις ένα τοπικό σήμα ποιότητας θέλει πάρα πολλά χρήματα, για να εντυπωθεί στη συνείδηση του καταναλωτή.»³⁵ Σύμφωνα με έναν από τους πρωτοπόρους του συνεδριακού τουρισμού και του τουρισμού πολυτελείας στη Σαντορίνη, το κλειδί για να αυξηθεί η συμμετοχή σε τοπικούς συνδέσμους επιχειρήσεων είναι να τους ανατεθούν πραγματικές αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων: «Δηλαδή για παράδειγμα, αν έχουμε σύστημα αξιολόγησης [των τοπικών επιχειρήσεων], ο αξιολογητής να είναι ο φορέας. (...) Αυτό όμως δεν το κάνουμε, γιατί θέλουμε να διατηρούμε την πελατειακή σχέση με την κεντρική εξουσία, με τον βουλευτή.»³⁶ Κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου μου στη Σαντορίνη το 2018-2019, οι επιχειρηματίες και οι φορείς με τους οποίους μίλησα μου επικοινωνήσαν μια αίσθηση αδυναμίας ακόμα και ως προς το να ζητήσουν να υιοθετηθεί ένα σχέδιο χρήσεων γης στη Σαντορίνη. Πολλές περιοχές στην Ελλάδα δεν καλύπτονται από χωροταξικό σχέδιο. Η εκκίνηση της διαδικασίας υιοθέτησης τέτοιων σχεδίων για συγκεκριμένες περιοχές απαιτεί απόφαση της κεντρικής κυβέρνησης, η οποία στην περίπτωση της Σαντορίνης εκκρεμούσε για δεκαετίες.

Η γνωστή ανεπάρκεια των δυνατοτήτων του ελληνικού κράτους να επιβάλλει την εφαρμογή των νόμων και των κανόνων επιβαρύνει την κατάσταση ακόμη περισσότερο. Η ελλιπής εφαρμογή των υφιστάμενων κανόνων δημιουργεί μια αντίληψη άνισου ανταγωνισμού και μια αίσθηση αναπόφευκτης αναρχίας: «Δεν ήτανε για να τους βάλεις τάξη σ' αυτόν τον τόπο, κάνει ο καθένας ό,τι θέλει. Οι ηλιακοί επί παραδείγματι απαγορεύονται στη Σαντορίνη, αλλά αν ο άλλος πάει και βάλει, ποιος θα του τον ξηλώσει;»³⁷ Μέρος του προβλήματος έχει να κάνει με τις αδύναμες διοικητικές δομές του κράτους, κάποιες από τις οποίες αποδυναμώθηκαν ακόμα περισσότερο κατά τη διάρκεια της κρίσης. Σύμφωνα με έναν επιχειρηματία στον κλάδο των ενοικιαζόμενων δωματίων στη Χαλκιδική, ο οποίος αναφερόταν στην κατάσταση που επικρατούσε το 2017, η ικανότητα τόσο του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού όσο και της

³³ Οινολόγος σε ιδιωτικό οίνοποιείο της Σαντορίνης, συνέντευξη, Σαντορίνη, 17.4.2018.

³⁴ Βλ. επίσης: Healy, R. (1994) 'The "common pool" problem in tourism landscapes', *Annals of Tourism Research* 21(3): 596-611; Brunori, G. and A. Rossi (2000) 'Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany', *Sociologia Ruralis* 40(4): 409-423.

³⁵ Κώστας Κωνσταντινίδης, ιδιοκτήτης ξενοδοχείου και πρωτοπόρος του συνεδριακού τουρισμού στη Σαντορίνη, συνέντευξη, Λονδίνο, 30.10.2019.

³⁶ Κώστας Κωνσταντινίδης, συνέντευξη, 30.10.2019.

³⁷ Γιώργος Χατζηγιαννάκης, ιδρυτής του εστιατορίου «Σελήνη» στη Σαντορίνη, συνέντευξη, Σαντορίνη, 17.4.2018.

Η έννοια των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία μπορεί να συμβάλει στον σχεδιασμό πολιτικών με θετικές αναπτυξιακές επιπτώσεις για οικονομίες με πολλές μικρές επιχειρήσεις.

τουριστικής αστυνομίας να ελέγξουν την εφαρμογή των σχετικών κανόνων στον τουριστικό κλάδο είχε μειωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια.³⁸ Ο υπερσυγκεντρωτισμός του ελληνικού κράτους επιδεινώνει το πρόβλημα: η μη εμπλοκή των τοπικών φορέων στην εφαρμογή των κανόνων αποτελεί χαμένη ευκαιρία για τη βελτίωση της επιβολής του νόμου. Στη Σαντορίνη, η δημοτική επιχείρηση «Γεωθήρα» είχε αναπτύξει μια καινοτόμα μέθοδο για να παρακολουθεί αν οι επιχειρήσεις που παρείχαν ξαπλώστρες και ομπρέλες τηρούσαν τους χωρικούς περιορισμούς που προέβλεπε το συμβόλαιό τους με τον Δήμο, ή αν είχαν επεκταθεί παράνομα στο δημόσιο χώρο της παραλίας όπου δραστηριοποιούνταν. Η μέθοδος βασιζόταν στη χρήση δορυφορικών εικόνων, «οι οποίες αποτελούν ένα αδιάβλητο, αδιαμφισβήτητο αποδεικτικό στοιχείο για το πώς είναι η κατάσταση της ακτής σε μία συγκεκριμένη ημερομηνία.»³⁹ Ωστόσο, το 2017, χωρίς καμία διαβούλευση σε τοπικό επίπεδο, η κυβέρνηση απαγόρευσε τη διαχείριση παραλιών από δημοτικές επιχειρήσεις, και αυτό το έργο παρακολούθησης σταμάτησε απότομα.

Τέλος, η συνεχής άφιξη νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, οι οποίες δεν μπορούν καν να ταυτοποιηθούν, πόσο μάλλον να υποχρεωθούν να συμβάλλουν σε τοπικές συνεργατικές προσπάθειες, καθιστά ακόμη δυσκολότερη την επίτευξη συμφωνιών για την αναβάθμιση της ποιότητας και την παροχή δημοσίων αγαθών στον τουριστικό κλάδο. Η ρύθμιση των βραχυχρόνιων μισθώσεων είναι εξαιρετικά χαλαρή στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Το 2017, όταν έκανα έρευνα πεδίου στην Χαλκιδική, το κράτος δεν είχε καν εγκαταστήσει ένα λειτουργικό σύστημα που να επιτρέπει στους ιδιοκτήτες ακινήτων να δηλώσουν το εισόδημα που λάμβαναν από βραχυχρόνιες μισθώσεις στην Εφορία. Αυτό σήμαινε ότι ένα σημαντικό μέρος των βραχυχρόνιων μισθώσεων παρέμεναν αφορολόγητες, δίνοντάς τους ένα τεχνητό πλεονέκτημα έναντι των καθιερωμένων επιχειρήσεων διαμονής.⁴⁰ Η απουσία χωροταξικών σχεδίων σε πολλές τουριστικές περιοχές πυροδοτεί και αυτή την αρρυθμιστή είσοδο στον τουριστικό κλάδο, αφού οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις απαιτείται να τηρούν συγκριτικά λίγους κανόνες σχετικά με το πού μπορούν να χτίσουν και πώς μπορούν να λειτουργήσουν σε έναν τουριστικό προορισμό.

Συμπεράσματα για τη χάραξη δημοσίων πολιτικών

Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό στόχο για την οικονομική πολιτική των χωρών με κατακερματισμένες ιδιοκτησιακές δομές, καθώς μπορεί να βοηθήσει τις μικρές επιχειρήσεις να μετριάσουν τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν ως προς την παραγωγικότητά τους λόγω του μεγέθους τους. Η τοπική συνεργασία μπορεί να δημιουργηθεί παρά τις αντιξοότητες όταν τοπικοί αναμορφωτές θεσμών ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές εντός ενός ευρύτερου θεσμικού πλαισίου που διευκολύνει τη συνεργασία.

Οι αρμόδιοι για την χάραξη πολιτικής μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τον βαθμό στον οποίο τα θεσμικά πλαίσια διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων σε συγκεκριμένους κλάδους. Η έννοια των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία, η οποία αναπτύχθηκε στο τρίτο μέρος του παρόντος κειμένου, μπορεί να συμβάλει στον σχεδιασμό πολιτικών με θετικές αναπτυξιακές επιπτώσεις για οικονομίες με πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Από τότε που πραγματοποιήθηκε η έρευνα πεδίου για την παρούσα μελέτη, το ελληνικό κράτος έχει σημειώσει πρόοδο σε κάποιους από τους θεσμικούς τομείς που αναφέρθηκε ότι δυσχεραίνουν τα εμπόδια στην τοπική συνεργασία. Παρ' όλα αυτά, συνεχίζει να υπάρχει

³⁸ Επιχειρηματίας και Πρόεδρος Συλλόγου Ενοικιαζόμενων Δωματίων, συνέντευξη, Χαλκιδική, 9.8.2017.

³⁹ Εκπρόσωποι της δημοτικής επιχείρησης «Γεωθήρα», συνέντευξη, Σαντορίνη, 18.4.2019.

⁴⁰ Γρηγόρης Τάσιος, Πρόεδρος της Ένωσης Ξενοδοχείων και του Τουριστικού Οργανισμού Χαλκιδικής, συνέντευξη, Χαλκιδική, 11.8.2017.

Οι δημόσιες πολιτικές μπορούν μόνο να αυξήσουν τις πιθανότητες, έμμεσα και μακροπρόθεσμα, να βρεθούν κάποιοι αναμορφωτές θεσμών σε συγκεκριμένες περιοχές μελλοντικά.

σημαντικό περιθώριο βελτίωσης του εγχώριου θεσμικού πλαισίου, ώστε να διευκολύνει την τοπική συνεργασία αποτελεσματικότερα. Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν περισσότερες θεσμικές ευκαιρίες για τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις να λαμβάνουν συλλογικές αποφάσεις για ζητήματα που τους επηρεάζουν. Η πρόκληση είναι να επιτευχθεί ευρεία συμμετοχή σε τέτοιους θεσμούς, οι οποίοι θα πρέπει να προφυλαχθούν από την κομματικοποίηση και την υπονόμηση τους από πελατειακές σχέσεις. Η μελέτη των θεσμικών μοντέλων που έχουν υιοθετηθεί σε συντονισμένες οικονομίες αγοράς (coordinated market economies), όπως η Γερμανία και η Αυστρία, μπορεί να φανεί χρήσιμη από αυτή την άποψη. Η διευκόλυνση της συνεργασίας προϋποθέτει επίσης τη βελτίωση της ικανότητας του κράτους να επιβάλλει την εφαρμογή των κανόνων, όχι μόνο μέσω της μεταρρύθμισης του δικαστικού συστήματος, αλλά και μέσω της δημιουργίας κατάλληλων διοικητικών δομών.

Η έννοια των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία αφορά και τους αρμόδιους για τη χάραξη πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αφού η αύξηση της παραγωγικότητας και η προώθηση της τοπικής ανάπτυξης αποτελούν βασικούς στόχους των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Είδαμε ότι το σύστημα των γεωγραφικών ενδείξεων και αρκετά προγράμματα επιδοτήσεων της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής έχουν προωθήσει τη συνεργασία στον αγροδιατροφικό κλάδο με ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο. Σκεπτόμενοι δημιουργικά, είναι εφικτό να αναπαράγουμε κάποια από αυτά τα αποτελέσματα σε άλλους κλάδους; Μπορεί η Πολιτική Συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης να ενθαρρύνει τη δημιουργία τοπικών συμμαχιών με μεγαλύτερη επιτυχία αν υιοθετήσει κάποια από τα χαρακτηριστικά των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία; Οι πολιτικές των Μνημονίων κατά τη διάρκεια της κρίσης διευκόλυναν τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων ως τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας, ή τη δυσχέραναν περισσότερο;

Οι αρμόδιοι για την χάραξη δημοσίων πολιτικών μπορούν να δημιουργήσουν θεσμικά πλαίσια που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία, αλλά δεν μπορούν να εφοδιάσουν συγκεκριμένες περιοχές με αναμορφωτές θεσμών. Ο συνδυασμός εμπειριών και εσωτερικών κινήτρων που ενεργοποιεί κάποιους ανθρώπους όχι μόνο να πετύχουν στα ατομικά τους εγχειρήματα, αλλά να συμπαρασύρουν και ολόκληρους τοπικούς κλάδους στην επιτυχία τους, προκύπτει σπάνια και αυθόρμητα: δεν μπορεί να επιβληθεί εκ των άνω. Ούτε πρέπει το κράτος να προσπαθήσει να εντοπίσει δυνητικούς αναμορφωτές θεσμών και να τους υποστηρίξει ως τέτοιους, γιατί είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθεί ποιοι μπορούν να παίξουν αυτό τον ρόλο. Αντ' αυτού, οι δημόσιες πολιτικές μπορούν μόνο να αυξήσουν τις πιθανότητες, έμμεσα και μακροπρόθεσμα, να βρεθούν κάποιοι αναμορφωτές θεσμών σε συγκεκριμένες περιοχές μελλοντικά, για παράδειγμα ενθαρρύνοντας τους ντόπιους να συμμετέχουν σε διατοπικά δίκτυα και να αποκτούν εμπειρίες εκτός της περιοχής καταγωγής τους. Παρότι ένα μέρος όσων ωφεληθούν από τέτοιες ευκαιρίες θα αναζητήσουν καλύτερες προοπτικές αλλού, κάποιοι μπορεί να θέσουν ως στόχο να αποδείξουν ότι ένα διαφορετικό μονοπάτι προς την ευημερία είναι εφικτό στην περιοχή τους, το οποίο προϋποθέτει συνεργασία. Έτσι ξεκινά να οικοδομείται η συνεργασία σε αντίξοες συνθήκες.