

Χριστίνα Μπαρμπαρούση: Τοπική Ανάπτυξη με Αυτοδιαχείριση : το μοντέλο της Mondragon Corporation

on Δευτέρα, 11 Μαρτίου 2019. Posted in [Μελέτες](#)



Όταν οι τοπικές και περιφερειακές οικονομίες αποφασίζουν να κάνουν χρήση της δυνατότητάς τους να διαχειρίζονται μόνες τους την ανάπτυξή τους, τότε ανάμεσα στην Αγορά και το Κράτος αναπτύσσεται ένας τρίτος εταίρος, ο **τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας**. είναι γνωστός και ως «*Τρίτος Τομέας της Οικονομίας*» ή «*Τρίτο Σύστημα*» ή «*Μη Κερδοσκοπικός Τομέας της Οικονομίας*» ή «*Τομέας της Αλληλέγγυας Οικονομίας*».

Σε αυτόν αποδίδονται οι προσδιορισμοί της εναλλακτικής, της δίκαιης, της θεμιτής, της ηθικής, της ανταλλακτικής και της λαϊκής οικονομίας της **αυτοδιαχείρισης**.



Φιλοσοφία της εταιρίας

Ένας τέτοιος εκπρόσωπος ως κοινωνικός επιχειρηματίας μεταξύ του κεφαλαίου και του χώρου είναι η Mondragon Corporation στην περιοχή των Βάσκων στη βορειανατολική Ισπανία. Κεντρική φιλοσοφία της Mondragon είναι πως **ό,τι δεν αναδιαρθρώνεται, ανατρέπεται**. Οι Βάσκοι συνεταιριστές δημιούργησαν ένα σύστημα άμεσης δημοκρατίας και αυτοδιαχειριζόμενης τοπικής οικονομίας, όπου δεν υπάρχουν εκμεταλλευτές και εκμεταλλεμένοι, προνομιούχοι και μη προνομιούχοι. Αξιοποίησαν το **εδαφικό κεφάλαιο** της περιοχής τους (φυσικούς πόρους, εργατικό δυναμικό, παραγωγικούς συντελεστές), τις **δεξιότητές** τους (μηχανισμός ευαισθητοποίησης και έξυπνης εξειδίκευσης) και ανέπτυξαν σε υψηλό επίπεδο την **κοινωνία** τους, όπου μέχρι πρόσφατα βρισκόταν σε υστέρηση.

Θέση της εταιρίας

Ειδικότερα, κατά τις τελευταίες δεκαετίες ο συνεταιρισμός του Μοντραγκόν βρίσκεται σταθερά μέσα στις **δέκα ισπανικές εταιρείες με το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών και αποτελεί τον μεγαλύτερο επιχειρηματικό όμιλο της Χώρας των Βάσκων**, παράγει το 3–4% του ΑΕΠ και το 7–8% του βιομηχανικού ΑΕΠ αυτής, ενώ εμπορεύεται σε τέσσερις τομείς δραστηριότητας : τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, τη βιομηχανία, το λιανικό εμπόριο και την έρευνα και καινοτομία(*Πηγή : [Mondragon Corporation, 2019](#)*)

Αυτή τη στιγμή η Mondragon απασχολεί **81.000 υπαλλήλους σε 98 συνεταιρισμούς**, διαθέτει 143 θυγατρικές εταιρείες και εξάγει σε 150 χώρες. Σε πολλές από τις συμμετέχουσες εταιρείες οι εργάτες είναι παράλληλα μέτοχοι και μέλη με δικαίωμα ψήφου στις γενικές συνελεύσεις (*Πηγή : [Mondragon Corporation, 2019](#)*)

Το κρυμμένο μυστικό

Σύμφωνα με τις καταστατικές αρχές της, κάθε συνεταιρισμός εισφέρει στα αποθεματικά του **βιομηχανικού** κλάδου που ανήκει (industrial group εντός του Ομίλου), σε ταμεία ή/και κεφάλαια του **Ομίλου** Mondragon που προορίζονται για επενδύσεις σε νέα προϊόντα – υπηρεσίες και νέους συνεταιρισμούς καθώς και στο **Πανεπιστήμιο** του Μοντραγκόν. Οι εισφορές αυτές ανέρχονται στο **35% επί των αποτελεσμάτων** (ο δόκιμος όρος για τα κέρδη στους συνεταιρισμούς είναι «**αποτελέσματα**») και συνιστούν μια μορφή εσωτερικής φορολογίας. Ο συντελεστής φορολογίας για τα αποτελέσματα βρίσκεται κατ' εξαίρεση στο 10%, υπό την προϋπόθεση όμως να διατίθεται μέρος των μετά φόρων στο Ταμείο Κοινωνικής Πρόνοιας και Εκπαίδευσης καθώς και στο αποθεματικό του συνεταιρισμού.

*«Στο Μοντραγκόν δεν είδα σημάδια φτώχειας.
Δεν είδα σημάδια ακραίου πλούτου.»*

Είδα ανθρώπους να φροντίζουν ο ένας τον άλλον»

(Barbara Peters, Καθηγήτρια Κοινωνιολογίας | 2000)

Αλληλεγγύη στην κρίση

Η αλληλεγγύη ωστόσο δεν εξαντλείται εκεί. Οι συνεταιρισμοί έχουν προγραμματιστεί να **αλληλοϋποστηρίζονται και στις περιόδους κρίσης** και οικονομικής διαταραχής. Από την παραπάνω αλληλέγγυα υποχρέωση προκύπτει, ότι ο κάθε ένας από τους 11 κλάδους του Ομίλου μπορεί να διαθέτει ικανά **αποθεματικά για να καλύψει μέχρι και σε ποσοστό 50% έκτακτες ζημιές των συνεταιρισμών – μελών** του. Ο Όμιλος υποστηρίζει περαιτέρω αυτή τη διαδικασία κάλυψης ζημιών με το ταμείο ειδικού σκοπού, που έχει ιδρύσει σχετικά. Έτσι, ένας συνεταιρισμός του μπορεί να αντέξει τις επιπτώσεις της οικονομικής κυκλικότητας ή μιας αναδιάρθρωσης μέχρι και για τρία χρόνια, 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.

Ανάπτυξη και στην κρίση

Ως εκ τούτου, χαρακτηριστικά είναι τα τρέχοντα στοιχεία για το μέγεθος της ανάπτυξης που παράγει σε περιβάλλον κρίσης. Για το έτος 2017, στο οικονομικό και χρηματοοικονομικό σκέλος, η Mondragon παρουσίασε **€5,5 εκατ. συνολικά έσοδα από πωλήσεις, δημιούργησε 2.691 νέες θέσεις εργασίας, ενώ διατηρεί 1,2 εκατ. πελάτες παγκοσμίως**. Κατάφερε να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο κατά 3% καθώς και να επανεπενδύσει €334 εκατ. από τα αποτελέσματά της (κέρδη) για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας

των νέων παραγωγών. Επιπλέον, έχει στην κατοχή της **489 πατέντες ευρεσιτεχνίας** και στο δυναμικό της **1.928 επιστήμονες ερευνητές**. Χάρη στα ως άνω, η Mondragon διαχειρίζεται μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες σουπερμάρκετ και μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ισπανίας.



Σχήμα 1. Το σύστημα διοίκησης, διάρθρωσης και αναδιανομής πόρων της Mondragon

Η εσωτερική ανάπτυξη του συνεταιρισμού δεν περιορίζεται εντός του, αλλά διαχέεται και στο εξωτερικό περιβάλλον. Το Μοντραγκόν, ως κοινωνικός επιχειρηματικός κολοσσός, αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα συνεταιριστικής οικονομίας και συμμετοχικής διαχείρισης στον κόσμο, με ορθολογική διάρθρωση πόρων και πολιτικών, το οποίο συνυπάρχει και συνεργάζεται αρμονικά με το ευρύ δίκτυο μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που αποτελούν και τη βάση της βασικής περιφερειακής οικονομίας.

Οι εξαιρετικές επιδόσεις του Συνεταιριστικού Ομίλου του Μοντραγκόν οφείλονται στους πέντε (5) άξονες, όπου βασίζει τη διαχείρισή του και αποτελούν ένα μηχανισμό παραγωγής σταθερά επαναλαμβανόμενων αποτελεσμάτων (οικονομική βιωσιμότητα). Αυτοί είναι : η **δημοκρατική διοίκηση (ένα μέλος : μία ψήφος)**, η αναλογία ανώτατων / κατώτατων **μισθών με δικαιοσύνη** και στο

επίπεδο των κλαδικών και περιφερειακών αμοιβών, το δίκαιο σχέδιο **συνταξιοδότησης**, η συμμετοχή των μελών στη **δομή** του επενδυτικού αυτού φορέα και η διασύνδεσή του με την **εκπαίδευση** (τα Ερευνητικά Κέντρα και το τοπικό Πανεπιστήμιο).

Αυτός ο μηχανισμός με την καλλιέργεια της παραγόμενης υπεραξίας (γνώση, κατανομή δεξιοτήτων, καινοτομικότητα και δικτύωση) εντός του έχει επιτρέψει στο Μοντραγκόν να γεννά κατά μέσο όρο τέσσερις νέους συνεταιρισμούς ανά έτος, σχεδόν όλοι από τους οποίους έχουν διάρκεια ζωής άνω των πέντε ετών. Είναι χαρακτηριστικό, ότι κατά το έτος 2011 και στο αποκορύφωμα της οικονομικής κρίσης έκλεισαν δύο συνεταιρισμοί δυναμικότητας 75 εργαζομένων, αλλά με την εσωτερική κινητικότητα δεν σημειώθηκε καμία απόλυση (ανθεκτική γεωγραφική περιφέρεια, με υψηλή ταχύτητα απορρόφησης των κραδασμών και επαναφοράς στα επίπεδα προ διαταραχής).



Σχήμα 2. Η απασχόληση στη Mondragon αυξάνεται διαχρονικά, τετραπλασιάστηκε σε 20 χρόνια

Γιατί η αυτοδιαχείριση είναι σημαντική

Ανάμεσα, λοιπόν, στην ιδιωτική εμπορευματική οικονομία των επιχειρήσεων (πρώτος τομέας, κέρδος) και στο ρυθμιστικό / αναδιανεμητικό χαρακτήρα των αγαθών και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (δεύτερος τομέας, κοινή ωφέλεια) παρεμβάλλει ο ενδογενής μηχανισμός της οικονομικής ανάπτυξης υπό τη μορφή κοινωνικής επιδιαιτησίας. Αυτή η παρεμβολή ενέχει και θέση

οικονομικής δικαιοσύνης, γιατί στο δίλημμα ισότητα ή αποτελεσματικότητα κατανομής του πλούτου (παρεμβατική λειτουργία, αναδιάρθρωση) απαντούμε, ότι η **ισότητα μπορεί να υπάρξει μαζί με την αποτελεσματικότητα** (ενδογενής λειτουργία, συνάρθρωση).

Κατ' αυτό τον τρόπο, διαμορφώνεται ένα νέο αναπτυξιακό παίγνιο εντός του υπάρχοντος συστήματος αγοράς (παγκοσμιοποίηση), όπου από τη μία πλευρά βρίσκεται το οικονομικό κεφάλαιο (μεγέθυνση, θέλει τις οικονομίες να συγκλίνουν μεταξύ τους και προς τα άνω), το οποίο αλληλεπιδρά από την άλλη με το κοινωνικό κεφάλαιο (αναδιάρθρωση, οι οικονομίες δεν μπορούν τελικά να συγκλίνουν μεταξύ τους και συμπιέζονται προς τα κάτω) ενώ στο μέσο έχουμε εξισορρόπηση των παραπάνω δυνάμεων πόρων και πολιτικών με το εδαφικό κεφάλαιο (ενδογενής ανάπτυξη, οι οικονομίες αναπτύσσονται στρατηγικά και με συνοχή όπου και όπως χρειάζεται).

Παρ' όλο που η κοινωνική οικονομία της αγοράς είναι άριστα διατυπωμένη στη θεωρία, αλλά συναντά δυσκολίες στην πράξη επειδή είναι εκτεθειμένη στο διεθνή ανταγωνισμό, έχει παρατηρηθεί, ότι τα επιτυχημένα παραδείγματα συνεταιρισμών ανά τον κόσμο, που όχι μόνο έχουν επιβιώσει, αλλά έχουν βελτιώσει και την ανταγωνιστικότητά τους κατά τη διάρκεια της κρίσης, ανήκουν στον Τρίτο Κοινωνικό Τομέα.

Επίλογος

Σήμερα, **τα μεγαλύτερα από τα εκτελούμενα έργα στην Αφρική και την Ασία πραγματοποιούνται από τους συνεταιρισμούς του Mondragon.** Και αυτό συμβαίνει, όταν οι φτωχές χώρες σταματούν να επιδοτούν τις πλούσιες...