

# 30

Ενημερωτικά  
Σημειώματα

Μάιος 2025



Έτος Ίδρυσης 2006

**ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων  
ΓΣΕΒΕΕ

[imegsevee.gr](http://imegsevee.gr)

Οι συνεργατικές  
ψηφιακές  
πλατφόρμες  
ως πρόταση  
επιχειρηματικότητας  
για τις μικρές  
επιχειρήσεις στην  
Ελλάδα

Ιφιγένεια Δουβίτσα





Έτος Ίδρυσης 2006

**ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων  
ΓΣΕΒΕΕ

# Οι συνεργατικές ψηφιακές πλατφόρμες ως πρόταση επιχειρηματικότητας για τις μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Ιφιγένεια Δουβίτσα

IME ΓΣΕΒΕΕ

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας

Αριστοτέλους 46, 104 33 Αθήνα

Τηλ: 210 8846852, Φαξ: 210 884653

Email: info@imegsevee.gr

www.imegsevee.gr

Τίτλος: «Οι συνεργατικές ψηφιακές πλατφόρμες ως πρόταση επιχειρηματικότητας για τις μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα»

Τύπος δημοσίευσης: Ενημερωτικά Σημειώματα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Χρονολογία δημοσίευσης: Μάιος 2025 Νο: 30

Συγγραφέας: Ιφιγένεια Δουβίτσα

Σελιδοποίηση: Γιάννης Μισεντζής

Βιβλιογραφική αναφορά:

Δουβίτσα Ι. (2025), «Οι συνεργατικές ψηφιακές πλατφόρμες ως πρόταση επιχειρηματικότητας για τις μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα», *Ενημερωτικά Σημειώματα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ*, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, σσ. 68

Οι γνώμες και τα επιχειρήματα που διατυπώνονται στο παρόν Ενημερωτικό Σημείωμα δεσμεύουν τους/τις συντάκτες/τριες του και δεν εκφράζουν κατ' ανάγκη τις επίσημες θέσεις του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και της ΓΣΕΒΕΕ

Το παρόν Ενημερωτικό Σημείωμα εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Ανάπτυξη μηχανισμών και εφαρμογή δράσεων στήριξης της προσαρμοστικότητας και της ανθεκτικότητας των ΜΜΕ και του ανθρώπινου δυναμικού τους» με κωδικό ΟΠΣ 6003486. Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΤΠΑ & ΤΣ) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα 2021-2027».



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2021 – 2027  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**





# Βιογραφικό συγγραφέα

## Ιφιγένεια Δουβίτσα

Η Ιφιγένεια Δουβίτσα είναι διδάκτορας συνεταιριστικού δικαίου της Νομικής Σχολής του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης. Δίδασκε ως καθηγήτρια-σύμβουλος την ενότητα «Δημόσιες Πολιτικές και θεσμικό πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας» στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Είναι ένα εκ των ιδρυτικών μελών του **Διεθνούς Περιοδικού Συνεταιριστικού Δικαίου** και μέλος της συντακτικής του ομάδας. Συμμετέχει ως μέλος – εκπρόσωπος της Ευρώπης στην **Επιτροπή του Συνεταιριστικού Δικαίου** της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης (International Co-operative Alliance). Είναι μέλος του Λαϊκού Πανεπιστημίου Κοινωνικής Αλληλέγγυας Οικονομίας (**UnivSSE**), της εκπαιδευτικής πλατφόρμας **kalomathe.gr** και συνεργαζόμενο μέλος της ερευνητικής κολεκτίβας **p2p lab**.

 ifigeneiadouvitsa83@yahoo.gr

 <https://www.linkedin.com/in/ifigeneia-douvitsa-481476a2/>





# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ – ABSTRACT                                                       | 11 |
| 1. Εισαγωγή                                                               | 13 |
| 2. Αγοραία vs. Συνεργατική ψηφιακή προσαρμογή των ΜΜΕ                     | 14 |
| 3. Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους και οι εναλλακτικές στρατηγικές | 23 |
| 4. Οι άξονες ανάλυσης                                                     | 44 |
| 5. Η εμπειρική έρευνα                                                     | 45 |
| 6. Η διεξαγωγή εστιασμένης ομαδικής συνέντευξης (focus group)             | 51 |
| 7. Συμπεράσματα από την εμπειρική έρευνα                                  | 55 |
| 8. Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις                                      | 56 |
| Βιβλιογραφία                                                              | 58 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ                                                                 | 63 |



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από την πανδημία και ύστερα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), προκειμένου να επιβιώσουν, προσδέθηκαν σε μεγάλες πλατφόρμες που κυριάρχησαν σε τομείς όπως η εστίαση και το λιανεμπόριο. Έκτοτε, παραμένουν στις πλατφόρμες αυτές, βιώνοντας ωστόσο μια συνθήκη εγκλωβισμού καθώς απουσιάζουν βιώσιμες εναλλακτικές.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω συνθήκη, η παρούσα μελέτη εξέτασε το διεθνές και ελληνικό τοπίο των πλατφορμών, ανέλυσε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ συνεργαζόμενες με τις πλατφόρμες αυτές και τέλος αναζήτησε εναλλακτικές λύσεις μέσα από τους συνεταιρισμούς επιχειρήσεων και τις συνεταιριστικές πλατφόρμες.

Τα συμπεράσματα της μελέτης βασίστηκαν σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, και στα ευρήματα εμπειρικής έρευνας, που είχε τη μορφή ημι-δομημένων συνεντεύξεων και μιας εστιασμένης ομαδικής συνέντευξης (focus group) με εκπροσώπους από τις ΜΜΕ, την ακαδημία, την τεχνολογία και τους συνεταιρισμούς. Η μελέτη κατέληξε σε προτάσεις πολιτικής για μια δίκαιη ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** συνεταιριστικές πλατφόρμες, συνεταιρισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ανοικτός συνεταιρισμός, ψηφιακή προσαρμογή, μικρομεσαίες επιχειρήσεις

## ABSTRACT

Since the pandemic, small and medium-sized enterprises (SMEs) have had to rely on large platforms that have dominated sectors such as food services and retail in order to survive. Since then, they have remained on these platforms, yet they experience a lock-in effect due to the lack of viable alternatives.

Taking into account this situation, the present study examined both the international and Greek landscape of platforms, analysed the challenges SMEs face when collaborating with these platforms, and explored alternative solutions through entrepreneurs' cooperatives and cooperative platforms.

The study's conclusions were based on a literature review and empirical research findings, which included semi-structured interviews and a focus group with representatives from SMEs, academia, technology, and cooperatives. The study concluded with policy recommendations for a just digital transition for SMEs.

**KEY WORDS:** cooperative platforms, cooperative of small and medium-sized enterprises, open cooperative, digital adaptation, small and medium-sized enterprises



## 1. Εισαγωγή

Στο άκουσμα του όρου 'επιχείρηση' συχνά μας έρχεται κατά νου η εικόνα μιας μεγάλης πολυεθνικής με εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων και σημαντική επιρροή στο οικονομικό και πολιτικό γίγνεσθαι. Η συνειρμική ταύτιση της επιχείρησης με εκείνη της μεγάλης κλίμακας της αποστερεί το πιο πολυπληθές, δυναμικό και ζωντανό της κομμάτι: αυτό της μικρής επιχειρηματικότητας.

Το ενδιαφέρον για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχει αυξηθεί τις τελευταίες δεκαετίες, με διεθνείς οργανισμούς, διαμορφωτές πολιτικής και ερευνητές να τις αναγνωρίζουν ως βασικό μοχλό ανάπτυξης (Katsinis et. al, 2024; World Bank Group, 2019; Bayraktar and Algan, 2019)<sup>1</sup>. Στην ΕΕ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καθόρισε μέσω της Σύστασης 2003/361/ΕΚ ένα σαφές πλαίσιο ορισμού τους, το οποίο ισχύει μέχρι σήμερα. Αυτό συνέβαλε μεταξύ άλλων στην ταξινόμησή τους διευκολύνοντας την πρόσβασή τους σε χρηματοδοτικά εργαλεία και υποστηρικτικές πολιτικές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020; Katsinis et. al, 2024). Σύμφωνα με το άρθρο 2 της Σύστασης, οι ΜΜΕ περιλαμβάνουν:

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζόμενους και έχουν κύκλο εργασιών έως 2 εκατ. ευρώ.
- Μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και έχουν κύκλο εργασιών έως 10 εκατ. ευρώ.
- Μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 249 εργαζόμενους και έχουν κύκλο εργασιών έως 50 εκατ. ευρώ.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το 90% των επιχειρήσεων, το 60-70% της απασχόλησης και περίπου το 50% του ΑΕΠ, σύμφωνα με στοιχεία του ΟΗΕ<sup>2</sup>. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις καταλαμβάνουν το 98,9% του επιχειρηματικού χάρτη, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο (99,4%) (Eurostat, Structural Business Statistics (SBS), παραπομπή από Λιωνή, 2023, σ. 18-19), με τη μεγαλύτερη

---

<sup>1</sup> Σε ό τι αφορά την αναζήτηση στο διαδίκτυο, διαπιστώνουμε ένα σταθερό ενδιαφέρον γύρω από τις ΜΜΕ, το οποίο υπερβαίνει το αντίστοιχο για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Με την επιφύλαξη της ακρίβειας των δεδομένων που καταγράφουν τις τάσεις της μηχανής αναζήτησης Google (Google trends), για τις τελευταίες δύο δεκαετίες οι αναζητήσεις των χρηστών δείχνουν ότι το ενδιαφέρον τους παραμένει σταθερό και εμφανώς μεγαλύτερο για τις ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων (βλ. Παράρτημα: Σχήμα 1). Αντίστοιχες παρατηρήσεις μπορούν να γίνουν και από πλευράς διεθνών οργανισμών, όπου η μέρεινά τους για την ανάδειξη των δυνατοτήτων των ΜΜΕ έχει πλέον διαρκή χαρακτήρα (βλ. ενδεικτικά την ανακήρυξη από τα Ηνωμένα Έθνη της 27ης Ιουνίου κάθε έτους ως τη Διεθνή Ημέρα Πολύ Μικρών, Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων» (A/RES/71/279) (<https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day>) ή τη σύσταση Τμήματος Μικρών, Μικρομεσαίων και Μεσαίων Επιχειρήσεων στη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (<https://www.ilo.org/ilo-department-sustainable-enterprises-productivity-and-just-transition/units-and-programmes/micro-small-and-medium-enterprises-branch>).

<sup>2</sup> UN office for partnerships (επίσημη ιστοσελίδα): <https://unpartnerships.un.org/Small-and-Medium-sized-Enterprises>

συγκέντρωσή τους να σημειώνεται στους τομείς της εστίασης και του λιανεμπορίου (KiNNO Innovation Intermediaries και Seven Sigma, 2023).

Όσον αφορά την προσαρμογή των ΜΜΕ στις νέες τεχνολογίες, η περίοδος της πανδημίας COVID-19 έπαιξε τον ρόλο του επιταχυντή (OECD, 2021). Οι περιορισμοί στη μετακίνηση και το προσωρινό κλείσιμο επιχειρήσεων ανάγκασε πολλές ΜΜΕ να συνεργαστούν με μεγάλες ψηφιακές πλατφόρμες<sup>3</sup>, διαμεσολαβώντας μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Παρότι αυτή η προσαρμογή παρείχε ορισμένα πλεονεκτήματα, ενίσχυσε παράλληλα την εξάρτηση των ΜΜΕ από τις πλατφόρμες αυτές, περιορίζοντας την αυτονομία και ενίοτε τη βιωσιμότητά τους.

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, εξετάσαμε το διεθνές και ελληνικό τοπίο των πλατφορμών αυτών. Στη συνέχεια αναλύσαμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ συνεργαζόμενες με τις πλατφόρμες αυτές και τέλος αναζητήσαμε εναλλακτικές συνεταιριστικές λύσεις.

Για τις ανάγκες της μελέτης πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση, και εμπειρική έρευνα, με τη μορφή ημι-δομημένων συνεντεύξεων και μιας εστιασμένης ομάδας συζήτησης με εκπροσώπους από τις ΜΜΕ, την ακαδημία, την τεχνολογία και τους συνεταιρισμούς. Τα συμπεράσματα της μελέτης συνοδεύτηκαν από προτάσεις πολιτικής με απώτερο στόχο μια δίκαιη ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ.

## 2. Αγοραία vs. Συνεργατική ψηφιακή προσαρμογή των ΜΜΕ

Ολοένα και περισσότερες ΜΜΕ καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και στρέφονται στην αγορά αναζητώντας κατάλληλα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες. Η πρόθεσή τους να αποκτήσουν μια διαρκή πρόσβαση σε αυτά συχνά τις οδηγεί στις λεγόμενες ψηφιακές πλατφόρμες. Οι τελευταίες φαίνεται να παίζουν κομβικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΜΜΕ, αποτελώντας το μεγάλο μέρος των χρηστών τους, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δικά τους ψηφιακά εργαλεία (KiNNO Innovation Intermediaries και Seven Sigma, 2023). Μάλιστα, η στροφή προς τις πλατφόρμες αυτές έχει λάβει τέτοια έκταση και μαζικό χαρακτήρα που γίνεται πλέον λόγος για πλατφορμοποίηση της οικονομίας, υπονοώντας ότι όλο και μεγαλύτερο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας πραγματοποιείται στις πλατφόρμες αυτές οδηγώντας σε έναν μετασχηματισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας και μεταφορά της από το φυσικό στο διαδικτυακό χώρο.

Οι πλατφόρμες δεν αποτελούν αποκλειστικό φαινόμενο του δυτικού κόσμου. Αν και η μεγαλύτερη συγκέντρωσή τους εντοπίζεται στις ΗΠΑ, ακολουθεί η Κίνα με σημαντική παρουσία. Συγκεκριμένα, το 2018, το 46% των επιχειρήσεων πλατφόρμας με αξία άνω του 1 δισεκατομμυρίου δολαρίων είχε την έδρα του στις ΗΠΑ, το 35% στην Ασία (κυρίως στην Κίνα), το 18% στην ΕΕ και μόλις το 1% στη Λατινική Αμερική. Όσον αφορά τη συνολική αξία

---

<sup>3</sup> Όταν το παρόν κείμενο κάνει λόγο για πλατφόρμες αναφέρεται στις μεγάλες καπιταλιστικές πλατφόρμες.

των πλατφορμών στην αγορά για το ίδιο έτος, το 72% συγκεντρωνόταν στις ΗΠΑ, το 25% στην Κίνα και μόλις το 2% στην ΕΕ. Η ευρωπαϊκή αγορά εμφανίζεται, επομένως, να διαθέτει λιγότερες πλατφόρμες σε σύγκριση με τις ΗΠΑ και την Κίνα, ενώ οι πλατφόρμες της ΕΕ είναι επίσης σημαντικά μικρότερες σε μέγεθος, με μέση αξία 6,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων, έναντι 63 δισεκατομμυρίων στις ΗΠΑ και 23 δισεκατομμυρίων στην Ασία (Fijneman et al., 2018).

## 2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις γύρω από τις πλατφόρμες

Τι αποκαλούμε όμως (ψηφιακή) πλατφόρμα; Ο ορισμός της δεν είναι εύκολη υπόθεσή καθώς η πλατφόρμα αποτελεί ένα αναδυόμενο και δυναμικό φαινόμενο. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), σε μια προσπάθεια κατανόησης του φαινομένου αυτού, επιχείρησε να δώσει τον παρακάτω ορισμό. Η ψηφιακή πλατφόρμα ορίζεται ως *‘μια ψηφιακή υπηρεσία που διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων διακριτών αλλά αλληλεξαρτώμενων ομάδων χρηστών (είτε επιχειρήσεων είτε ατόμων), οι οποίοι αλληλεπιδρούν μέσω της υπηρεσίας στα πλαίσια του Διαδικτύου’* (ΟΟΣΑ, 2019, σ. 20)<sup>4</sup>.

Ο παραπάνω ορισμός ταυτίζει την πλατφόρμα με την υπηρεσία που παρέχει στους χρήστες της, το οποίο δεν είναι απόλυτα ακριβές. Πέραν των παρεχόμενων υπηρεσιών, μια πλατφόρμα σχετίζεται τόσο με την τεχνολογική υποδομή που καθιστά εφικτή την παροχή των υπηρεσιών αυτών, όσο και με το επιχειρηματικό της μοντέλο<sup>5</sup>. Οι τρεις αυτές πτυχές μιας πλατφόρμας είναι αλληλένδετες.

**Τεχνολογική υποδομή:** το τεχνολογικό περιβάλλον μιας πλατφόρμας περιλαμβάνει ένα πλήθος εργαλείων, που διασφαλίζουν την άρτια λειτουργία της, όπως διακομιστές, βάσεις δεδομένων, το λογισμικό που διαχειρίζεται τα δεδομένα (backend) και η «εικόνα» που βλέπει ο χρήστης (frontend), τα πρωτόκολλα ασφάλειας και συντήρησης. Ορισμένα δε εξ αυτών καθιστούν εφικτή τη σύνδεσή της με το διαδίκτυο, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που αυτό προσφέρει και λειτουργώντας, όπως υποδηλώνει και μια από τις ετυμολογικές ερμηνείες της λέξης (plate (πλατύς)+form (μορφή))<sup>6</sup>, ως μια ευρεία βάση που διευκολύνει την οριζόντια και αδιαμεσολάβητη αλληλεπίδραση των χρηστών της. Όσοι περισσότεροι είναι οι χρήστες

4 Αν και ο παραπάνω ορισμός αναφέρεται σε διαφορετικές κατηγορίες χρηστών, οι πλατφόρμες αυτές στην πράξη δεν αποκλείεται να επιτρέπουν την αλληλεπίδραση και μεταξύ της ίδιας κατηγορίας χρηστών (π.χ. μεταξύ ιδιωτών μέσα από τις πλατφόρμες διαμοιρασμού της οικονομίας όπως είναι το AirBnB).

5 Οι Gawer και Srnicek (2021, σ. 2) ορίζουν τις πλατφόρμες ως οργανώσεις («online πλατφόρμες», ή «ψηφιακές πλατφόρμες», είναι οργανώσεις (οι οποίες τις περισσότερες φορές, αλλά όχι πάντα, είναι επιχειρήσεις) που προσφέρουν ψηφιακές υπηρεσίες [...]. Η Gibson (2024) κάνει λόγο για επιχειρήσεις. Πρβλ. Τμ. 3 (4) (Α) Digital Platform Commission Act, 1671/2023 (ΗΠΑ): Ο όρος «ψηφιακή πλατφόρμα» ορίζεται ως μια διαδικτυακή υπηρεσία που λειτουργεί ως ενδιάμεσος φορέας που διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις- (i) μεταξύ χρηστών, (ii) μεταξύ χρηστών και (i) οργανώσεων που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες μέσω διαδικτυακής υπηρεσίας ή (ii) διαδικτυακών υπηρεσιών που αφορούν αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρονται απευθείας από την διαδικτυακή (αυτή) υπηρεσία, συμπεριλαμβανομένου του περιεχομένου που παράγεται κυρίως από αλγοριθμικές διαδικασίες..

6 Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). Λεξικό Νέας Ελληνικής, σ. 1420.

τόσο μεγαλύτερη και η δυναμική της πλατφόρμας και η παραγόμενη αξία, γνωστή και ως επίδραση της δικτύωσης (network effect)(KINNO Innovation Intermediaries και Seven Sigma, 2023). Η σύνδεση δε με το διαδίκτυο είναι κρίσιμη διότι επιτυγχάνεται, διευκολύνεται και απλοποιείται η αλληλεπίδραση αυτή υπερβαίνοντας χωρικά και χρονικά όρια μέσω του διαδικτύου. Τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά μιας πλατφόρμας αν και φαινομενικά ουδέτερα αποτελούν στρατηγικές επιλογές πλήρως εναρμονισμένες με το επιχειρηματικό της μοντέλο, όπως θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

**Υπηρεσίες:** Σε ο τι αφορά τις υπηρεσίες που παρέχουν οι πλατφόρμες, αυτές είναι κατά κανόνα διαθέσιμες μέσω του Διαδικτύου και είναι ποικίλες, όπως για παράδειγμα είναι οι διαδικτυακές αγορές (π.χ. Etsy και EBay), οι μηχανές αναζήτησης (π.χ. Google και Baidu), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook και Twitter), τα καταστήματα εφαρμογών (π.χ. Apple App Store), οι υπηρεσίες επικοινωνίας (π.χ. WhatsApp και WeChat), τα συστήματα πληρωμών (π.χ. Venmo και PayPal) και οι πλατφόρμες που υποστηρίζουν την οικονομία της περιστασιακής απασχόλησης (π.χ. Uber και Taskrabbit) (OECD, 2019b) (βλ. Εικόνα 1).

Εικόνα 1. 'Το τοπίο των διαδικτυακών πλατφορμών'



Πηγή: OECD (2019b, σ.1)

Ορισμένες εξ αυτών μπορεί να είναι χρεώσιμες (π.χ. Uber, booking.com), παρακρατώντας ένα ποσοστό επί των συναλλαγών που πραγματοποιούνται στην πλατφόρμα, ενώ άλλες παρέχονται δωρεάν στους χρήστες (π.χ. Instagram), προκειμένου να συλλέξουν δεδομένα και να τα μεταπουλήσουν σε τρίτα μέρη (όπως για παράδειγμα σε διαφημιστικές εταιρείες).

Ανάλογα με το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας μπορούμε να διακρίνουμε τις πλατφόρμες σε όσες παρέχουν πρόσβαση σε:



1. πληροφορίες ή περιεχόμενο (TripAdvisor, Yelp, Google Maps, Youtube),
2. προσωπικά δεδομένα και ιδιωτικό περιεχόμενο (Facebook, LinkedIn, Instagram),
3. αγαθά ή/και υπηρεσίες (Amazon, Booking.com, Airbnb, Uber),
4. εργατικό δυναμικό, τεχνογνωσία ή πνευματικές ικανότητες (Taskrabbit, Upwork),
5. χρήματα ή κεφάλαιο (Kickstarter, Gofundme) ή συστήματα πληρωμών (PayPal, Mastercard, Bitcoin κ.α.) (Hauben, Lenaerts and Wayaert, 2020).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πλατφόρμες μεσολαβούν μεταξύ παρόχων και χρηστών των υπηρεσιών αυτών, μπορούμε να τις κατατάξουμε στους παρακάτω τύπους:

- την B2C πλατφόρμα: αυτή αποτελεί ίσως τον πιο γνωστό τύπο πλατφόρμας που συνδέει μια Επιχείρηση με τον τελικό Καταναλωτή και αντιπροσωπεύει το 43% των πλατφορμών, παρέχοντας υπηρεσίες και προϊόντα απευθείας σε τελικούς καταναλωτές (π.χ. ηλεκτρονικά καταστήματα, υπηρεσίες streaming και εφαρμογές παράδοσης τροφίμων κατ' οίκον).
- την P2P πλατφόρμα: Μια εξίσου διαδεδομένη κατηγορία πλατφόρμας που συνδέει ομότιμους χρήστες, οι οποίοι συνήθως μοιράζονται αγαθά, υπηρεσίες ή υποδομές στα πλαίσια της οικονομίας διαμοιρασμού (P2P – Peer-to-Peer), αντιπροσωπεύοντας το 31% των πλατφορμών (π.χ. Airbnb, Uber).
- την B2B/B2B2C πλατφόρμα: αυτός ο λιγότερο γνωστός τύπος και περισσότερο περίπλοκος τύπος πλατφόρμας συνδέει Επιχειρήσεις με Επιχειρήσεις (B2B) και Επιχειρήσεις με Καταναλωτές (B2B2C), αντιπροσωπεύοντας το 25% του συνόλου των πλατφορμών (π.χ. πλατφόρμες για εταιρικές προμήθειες, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και ψηφιακές αγορές που συνδέουν παραγωγούς με μεταπωλητές και πελάτες) (Fijneman, Kuperus, and Pasman, 2018).

**Επιχειρηματικό μοντέλο:** Το κρίσιμο όμως στοιχείο της πλατφόρμας είναι το επιχειρηματικό μοντέλο πίσω από την πλατφόρμα. Στις περισσότερες περιπτώσεις πλατφορμών, το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο είναι η καπιταλιστική επιχείρηση. Η εν λόγω επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα οι μέτοχοί της λειτουργούν ως ο ιθύνων νους της πλατφόρμας. Με βάση τις δικές τους αποφάσεις σχεδιάζεται το περιβάλλον της πλατφόρμας και παρέχονται οι υπηρεσίες της στους χρήστες. Με άλλα λόγια η πλατφόρμα αποτελεί ένα εργαλείο για την καπιταλιστική επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει τον βασικό της σκοπό. Έτσι, ο βασικός σκοπός της επιχείρησης γίνεται και ο βασικός λόγος ύπαρξης της πλατφόρμας. Στην περίπτωση της καπιταλιστικής επιχείρησης, ο σκοπός αυτός δεν είναι άλλος από τη δημιουργία και διανομή κέρδους στους μετόχους της και η πλατφόρμα λειτουργεί ως εργαλείο για την επίτευξη του. Άρα το διαδικτυακό περιβάλλον κοινωνικότητας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των χρηστών χρησιμεύει στον βαθμό που επιτρέπει την ιδιοποίηση της παραγόμενης αξίας που προκύπτει από την δικτύωση των χρηστών, την μετατροπή της σε εμπορεύσιμη ύλη, προωθώντας τον κερδοσκοπικό σκοπό της επιχείρησης. Ακόμη κι αν λειτουργεί στο κόστος με μικρό περιθώριο κέρδους, επιδιώκει να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά

προκειμένου να επεκταθεί με μεγαλύτερη ευκολία λόγω της κυρίαρχης αυτής θέσης της σε άλλες κερδοφόρες δραστηριότητες.

Έτσι σημειώνεται η εξής αντίφαση, το μεν τεχνολογικό περιβάλλον της πλατφόρμας να συνδέει τους χρήστες μεταξύ τους και το επιχειρηματικό της μοντέλο να τους αποσυνδέει από τους ιδιοκτήτες της. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Pazaitis et al. (2017, σ.2-3): 'Συνήθως, το *front-end* της τεχνολογικής υποδομής είναι *P2P*, δεδομένου ότι επιτρέπει την κοινωνικότητα *P2P*, αλλά το *back-end* είναι κάτι εντελώς διαφορετικό. Ο σχεδιασμός βρίσκεται στα χέρια των ιδιοκτητών, όπως και τα προσωπικά δεδομένα των χρηστών, ενώ η προσοχή της βάσης των χρηστών αξιοποιείται μέσω της διαφήμισης. [...] Το *back-end* αυτών των πλατφορμών είναι γενικά ένα συγκεντρωτικό σύστημα όπου ιδιοποιούνται τα προσωπικά δεδομένα. [...] Σχεδόν τα πάντα ελέγχονται από τους ιδιοκτήτες των πλατφορμών και υπάρχει σαφής διάσταση ισχύος μεταξύ ιδιοκτητών και χρηστών'.

## 2.2 (Ψηφιακή) πλατφόρμα vs παραδοσιακή επιχείρηση

Πολλά από τα χαρακτηριστικά των πλατφορμών, όπως η επίδραση δικτύωσης και η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων των πελατών, τα συναντάμε και σε συμβατικές επιχειρήσεις που δεν έχουν υιοθετήσει το μοντέλο της πλατφόρμας. Ωστόσο, αυτό που διαφοροποιεί τις πλατφόρμες είναι ο δυναμικός συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών, ο οποίος τους επιτρέπει να δημιουργούν νέες αγορές ή να αναδιαμορφώνουν τις υπάρχουσες. Μέσω αυτού του μηχανισμού, οι πλατφόρμες κυριαρχούν στην αγορά με μεγαλύτερη ευκολία, ταχύτητα και λιγότερο κόστος.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Facebook, το οποίο έφτασε τα 100 εκατομμύρια χρήστες μόλις 4,5 χρόνια μετά το λανσάρισμά του. Συγκριτικά, η αγορά κινητών τηλεφώνων χρειάστηκε 16 χρόνια για να φτάσει στο ίδιο επίπεδο, ενώ η αγορά ενσύρματων τηλεφώνων 75 χρόνια (Close, Dreischmeier, and Trichet, 2015).

Αυτή η δυνατότητα αλματώδους ανάπτυξής τους, όπως στο ανωτέρω παράδειγμα του Facebook, οφείλεται στην αυξανόμενη αλληλεπίδραση των χρηστών με την πλατφόρμα και μεταξύ τους, καθώς και στη μείωση της πιθανότητας αποχώρησής τους ή παράλληλης χρήσης ανταγωνιστικών υπηρεσιών (OECD, 2019a). Παράλληλα, για να κυριαρχήσουν στην αγορά οι πλατφόρμες δεν απαιτείται να κάνουν μεγάλες επενδύσεις, όπως θα συνέβαινε σε μια παραδοσιακή επιχείρηση αντίστοιχου μεγέθους. Για παράδειγμα, μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου που συνδέει επιχειρήσεις με πελάτες μπορεί να αυξήσει εκθετικά τους χρήστες της χωρίς να χρειάζεται αντίστοιχη αύξηση σε προσωπικό ή εξοπλισμό, καθώς πολλές λειτουργίες της είναι αυτοματοποιημένες (OECD, 2019a).

Αυτή η δυναμική οδηγεί σε μια τάση συγκεντροποίησης. Ενδεικτικά, επτά κολοσσιαίες εταιρείες (Apple, Amazon, Microsoft, Google, Facebook, Alibaba, Tencent) κατέχουν το 69% της συνολικής αξίας της παγκόσμιας οικονομίας της πλατφόρμας (Fijneman et al., 2018). Ακόμη και αν η ποιότητα των υπηρεσιών μειώνεται ή οι όροι χρήσης γίνονται δυσμενέστεροι, οι χρήστες ενδέχεται να μην έχουν εναλλακτικές, παραμένοντας στις πλατφόρμες αυτές, οι οποίες ισχυροποιούν με τον τρόπο αυτό τη θέση τους στην αγορά.

## 2.3 Τα θετικά και αρνητικά σημεία της συμμετοχής των MME σε πλατφόρμες

Από τον επιχειρηματικό κόσμο, οι κατ' εξοχήν χρήστες των πλατφορμών είναι MME. Σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι MME λόγω του μικρού τους μεγέθους και των περιορισμένων πόρων που διαθέτουν δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τα δικά τους ψηφιακά και αποτελεσματικά εργαλεία, με συνέπεια να στρέφονται στις πλατφόρμες αυτές για την προβολή της επιχείρησής τους, τη διεύρυνση πελατολογίου τους, την πρόσβαση σε νέες αγορές και σε τυποποιημένο, αυτοματοποιημένο και ασφαλές ψηφιακό περιβάλλον συναλλαγών (KiNNO Innovation Intermediaries και Seven Sigma, 2023).

Πέραν όμως των πλεονεκτημάτων, οι MME υφίστανται και δυσμενείς συνέπειες συνεργαζόμενες με τις πλατφόρμες αυτές, όπως:

- οι υψηλές προμήθειες που κατακρατούν οι πλατφόρμες από τις συναλλαγές, οι οποίες αυξάνουν όσο δυναμώνει η θέση της πλατφόρμας στην αγορά,
- η μονομερής μεταβολή των όρων συνεργασίας χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με τις MME, οι οποίες ενημερώνονται απλώς για τις δυσμενείς για τις ίδιες μεταβολές,
- οι αδιαφανείς αλγοριθμικές ρυθμίσεις που διέπουν τη λειτουργία της πλατφόρμας, με συνέπεια βασικές λειτουργίες της πλατφόρμας, όπως για παράδειγμα η σειρά κατάταξης και προβολής της επιχείρησης να μην είναι πάντα σαφές με ποια κριτήρια γίνεται,
- η απουσία προστασίας από κακόβουλες και αβάσιμες αξιολογήσεις που θίγουν τη φήμη της επιχείρησης,
- η άμεση ή έμμεση αποτροπή συμμετοχής σε ομοειδείς πλατφόρμες,
- η απαγόρευση ευνοϊκότερης τιμολόγησης για προϊόντα και υπηρεσίες εκτός πλατφόρμας,
- οι διαρκείς πιέσεις για μείωση της τιμής των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των MME μέσα από προωθητικές ενέργειες και προσφορές που προσφέρουν οι πλατφόρμες στους τελικούς καταναλωτές, με συνέπεια να μειώνεται το περιθώριο κέρδους και αρκετές MME να λειτουργούν στο όριο του κόστους μειώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (KiNNO Innovation Intermediaries and Seven Sigma, 2023).

Μια συνθήκη που επιδρά έμμεσα και στις MME είναι η εκμετάλλευση των απασχολούμενων στις πλατφόρμες. Το ζήτημα αυτό έχει απασχολήσει εκτενώς τη βιβλιογραφία (Zhu and Marjanovic, 2021; Saner et al., 2019; Τζωτζές, 2019), στην οποία ωστόσο διαπιστώνεται κενό ως προς την διάσταση εκμετάλλευσης των MME από τις πλατφόρμες αυτές και του πόσο αλληλένδετη είναι με αυτή των απασχολούμενων. Πέραν του ότι οι απεργειακές κινητοποιήσεις των εργαζομένων στις πλατφόρμες αυτές και ο ψηφιακός ακτιβισμός από πλευράς καταναλωτών ανακόπτει για λίγο την ομαλή επιχειρηματική δραστηριότητα των MME, φέρνει στο επίκεντρο του δημοσίου διαλόγου τον παρασιτικό χαρακτήρα των πλατφορμών

αυτών, ο οποίος δεν διακρίνει μεταξύ εργαζομένων και συνεργατριών-MME καθώς απομυζεί την παραγόμενη αξία και από τις δύο. Το παραπάνω είναι ενδεικτικό του πόσο αλληλένδετες είναι οι προοπτικές εργαζομένων και MME ως χρηστών και συνεργατών των πλατφορμών αυτών, καθώς η μια μορφή εκμετάλλευσης (π.χ. των οδηγών delivery) αποτελεί αναγκαίο όρο για την εκμετάλλευση και της άλλης (π.χ. των συνεργαζόμενων εστιατορίων που βασίζονται στην υπηρεσία διανομής και μέσω αυτής το προϊόν τους βρίσκει τον τελικό καταναλωτή).

Οι παραπάνω συνθήκες οδηγούν σε απώλεια της αυτονομίας των MME, καθώς εκχωρούν βασικές λειτουργίες τους στις πλατφόρμες, από την τιμολόγηση έως την πρόσβαση σε πελάτες. Το αποτέλεσμα είναι μια αντιστροφή του αρχικού σκοπού ύπαρξης των πλατφορμών: αντί να λειτουργούν ως μέσα υποστήριξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μετατρέπονται σε κυρίαρχες δομές που σταδιακά την απορροφούν. Έτσι, η επιχειρηματική δραστηριότητα καταλήγει στην υπηρεσία της οικονομίας της πλατφόρμας, με τις MME να χάνουν τον έλεγχο της επιχειρηματικής τους στρατηγικής και να λειτουργούν με όρους που επιβάλλουν οι ίδιες οι πλατφόρμες.

Παρά τις δυσμενείς αυτές συνέπειες, οι MME συνεχίζουν να παραμένουν στις πλατφόρμες αυτές, εγκλωβιζόμενες λόγω απουσίας άλλων βιώσιμων εναλλακτικών, που είτε θα ενδυνάμωναν τη θέση τους εντός των πλατφορμών είτε θα οδηγούσαν στη δημιουργία νέων πλατφορμών και εν γένει ψηφιακών εργαλείων.

## 2.4 Το ελληνικό τοπίο των πλατφορμών

Το ελληνικό τοπίο παρουσιάζει παρόμοιες τάσεις συγκεντροποίησης και δημιουργίας ολιγοπωλίων, αντίστοιχων με το διεθνές. Πιο συγκεκριμένα, η πίεση ψηφιακής προσαρμογής των MME εντείνει τον δυισμό των MME, όπου οι πολλές και μικρές επιχειρήσεις καλούνται να ανταγωνιστούν λίγες και μεγάλες σε μια περιορισμένη αγορά. Πιο συγκεκριμένα η ψηφιακή προσαρμογή εδώ λειτουργεί ως μεγεθυντικός φακός εντείνοντας τον ανταγωνισμό και τις ανισότητες μεταξύ των ελληνικών MME, από τις οποίες μόνο ένας μικρός αριθμός MME αναπτύσσουν ή/και χρησιμοποιούν τεχνολογία αιχμής, ενώ η συντριπτική πλειονότητα υστερεί τεχνολογικά. Οι λόγοι αυτής της υστέρησης είναι πολλοί και αλληλένδετοι, από μια στάση αντίστασης στην αλλαγή και επικέντρωσης στα καθημερινά θέματα διαχείρισης της επιχείρησής τους, έως έλλειψη κατανόησης των προοπτικών της Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Ακόμη όμως κι όταν υπάρχει επαρκής κατανόηση οι MME συνήθως αδυνατούν εκ των πραγμάτων να προσαρμοστούν λόγω έλλειψης πόρων (π.χ. ανθρώπινοι, οικονομικοί) ή αν διαθέτουν πόρους αυτοί επενδύονται κατά προτεραιότητα σε βασικές υπηρεσίες, όπως η λειτουργία ιστοσελίδας, κι όχι και σε καινοτόμες πρακτικές, όπως αξιοποίηση υπηρεσιών cloud και συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων προς όφελός τους (IME ΓΣΕΒΕΕ, 2019; IME ΓΣΕΒΕΕ, 2020; KiNNO Innovation Intermediaries and Seven Sigma, 2023).

Σε αυτό το πλαίσιο, η έλλειψη ετοιμότητας έπιασε απροετοίμαστες τις περισσότερες MME, όταν πλατφόρμες που εδρεύουν εντός ή εκτός Ελλάδας και ανήκουν σε επενδυτές εμφανίστηκαν στην ελληνική αγορά. Το φαινόμενο αυτό εντάθηκε με την περίοδο covid-19 και ύστερα, όπου μερικές πλατφόρμες κατέκτησαν δεσπόζουσα θέση στην αγορά. Σύμφωνα με τους KiNNO

Innovation Intermediaries και Seven Sigma (2023), οι MME συνεργάζονταν -σε διαφορετικό βαθμό και συχνότητα- με τέτοιες πλατφόρμες, ενώ σημαντικός αριθμός MME που δεν είχαν ακόμη συνεργαστεί σκόπευαν να το πράξουν στο εγγύς μέλλον. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι αρκετές MME αντιλαμβάνονταν την εμπλοκή τους με τις πλατφόρμες ως «αναγκαίο κακό» ή ως μονόδρομο, επισημαίνοντας το φαινόμενο του εγκλωβισμού που βίωναν οι επιχειρήσεις τους και το ψευδεπίγραφο δίλημμα που αντιμετώπιζαν πιεζόμενες εν τέλει να ενταχθούν και να παραμείνουν χρήστες των πλατφορμών αυτών.

Οι KINNO Innovation Intermediaries και Seven Sigma (2023, σ. 9) επιχείρησαν μια μη εξαντλητική καταγραφή, ιδιαίτερα χρήσιμη, των βασικότερων πλατφορμών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Εξετάζοντας τη λίστα σε συνδυασμό με στοιχεία δημοσιότητας του ΓΕΜΗ διαπιστώνουμε ότι:

- δεν υπάρχει διακριτή νομική μορφή για τις πλατφόρμες που επιτρέπει μια στοχευμένη αναζήτηση στα μητρώα της χώρας,
- τα στοιχεία των ιστοσελίδων των πλατφορμών είναι ανεπαρκή (π.χ. συχνά δεν αναφέρουν επωνυμία, διακριτικό τίτλο, που θα διευκόλυνε μια αναζήτηση στο ΓΕΜΗ, ή το είδος της νομικής μορφής ή το έτος σύστασής τους),
- τα στοιχεία δημοσιότητας του ΓΕΜΗ δεν είναι πάντα πλήρη και επικαιροποιημένα, ενώ για να πραγματοποιηθεί μια αναζήτηση στο ΓΕΜΗ χρειάζεται για παράδειγμα η επωνυμία ή ο διακριτικός τίτλος της πλατφόρμας.

Τα παραπάνω αναδεικνύουν την απουσία πλήρων στοιχείων για να σχηματίσουμε μια συνολική εικόνα των πλατφορμών στην Ελλάδα και μας αποτρέπουν να εξάγουμε γενικά συμπεράσματα. Γι' αυτό περιοριζόμαστε σε μερικές παρατηρήσεις για τις καταγραφείσες πλατφόρμες της παραπάνω μελέτης:

- Αστικοποίηση: Οι περισσότερες καταγραφείσες πλατφόρμες της λίστας έχουν έδρα την Αττική, αν και ορισμένες δραστηριοποιούνται και εκτός Αττικής.
- Συγκεντροποίηση: παρατηρείται μια έντονη κινητικότητα εξαγορών ιδίως των επιτυχημένων startups και συγχωνεύσεις από ήδη υφιστάμενες μεγάλες πλατφόρμες, κυριαρχία λίγων και μεγάλων πλατφορμών με παράλληλη επέκταση των δράσεών τους σε άλλους τομείς (: μετατροπή τους σε πολυτομεακές πλατφόρμες). Παράλληλα, οι κυρίαρχες πλατφόρμες συμπράττουν μεταξύ τους (π.χ. σύμπραξη box – skroutz), επιβεβαιώνοντας διεθνείς τάσεις στην οικονομία της πλατφόρμας που ρέπουν προς τη δημιουργία λίγων και ισχυρών πλατφορμών.
- Κερδοσκοπικός Χαρακτήρας: οι νομικές μορφές των πλατφορμών ανήκουν στο φάσμα των καπιταλιστικών επιχειρήσεων επιλέγοντας κυρίως την ΙΚΕ (μονοπρόσωπη), την ΑΕ και την ειδικότερη μορφή της ΑΒΕΕ ενώ άλλες λειτουργούν ως επεκτάσεις αλλοδαπών ΑΕ. Όλα τα σχήματα αυτά είναι ευέλικτα και το ρυθμιστικό τους πλαίσιο έχει διαμορφωθεί έτσι ώστε να προωθείται ο βασικός τους σκοπός: η μεγιστοποίηση και διανομή κερδών στους μετόχους.

- Ροή ανάπτυξης: σημειώνεται μια συνεχής ροή συστάσεων πλατφορμών το διάστημα 2006 – 2022, με έντονη κινητικότητα εν μέσω πανδημίας. Λόγω ελλειπών στοιχείων δεν μπορούν να γίνουν εκτιμήσεις γιατί δεν υπάρχει αντίστοιχη ροή μετά το 2022. Πιθανές υποθέσεις μπορεί να είναι η αδυναμία πρόσβασης σε πρόσφατα στοιχεία, ο κορεσμός στην αγορά και η κυριαρχία μεγάλων πλατφορμών ή η ανάδυση μικρότερων πλατφορμών, οι οποίες ωστόσο δεν έχουν γίνει ευρέως γνωστές, καλύπτοντας μικρότερο μερίδιο στην αγορά.
- Διαμεσολαβηση: οι πλατφόρμες αυτές προσανατολίζονται συνήθως σε B2B και B2C συναλλαγές.

### 2.4.1 Κλάδοι σε Μετάβαση

Αν και η ανάλυση των πλατφορμών και των επιπτώσεών τους ανά κλάδο υπερβαίνει το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, για να σχηματίσουμε μια σφαιρικότερη εικόνα της δράσης των πλατφορμών στην Ελλάδα θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά στους τομείς εκείνους που έχουν υποστεί σημαντικές συνέπειες από την παρουσία τους.

#### 2.4.1.1 Λιανεμπόριο

Ο τομέας του λιανεμπορίου είναι ένας από τους τομείς που έχουν υποστεί ριζικές αλλαγές εξαιτίας της κυριαρχίας λίγων μεγάλων πλατφορμών όπως είναι eBay, Amazon, Skroutz και Alibaba στην ελληνική αγορά (Γιαννόπουλος, 2024). Οι πλατφόρμες αυτές ιδίως μετά την πανδημία οδηγούν στη σταδιακή αντικατάσταση του φυσικού από το ηλεκτρονικό κατάστημα, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις σε έναν επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών τους μοντέλων (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2020).

Εξαιτίας της ισχυρής παρουσίας των πλατφορμών, οι ΜΜΕ του λιανεμπορίου χάνουν σημαντικό μέρος από το πελατειακό τους κοινό λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού. Παράλληλα, έχουν περιορισμένη πρόσβαση στα δεδομένα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, ενώ η δυνατότητά τους να επενδύσουν σε ψηφιακό εξοπλισμό και λογισμικό είναι άκρως περιορισμένη. Παράλληλα, το προσωπικό τους δεν έχει επαρκή κατάρτιση για να υποστηρίξει την ομαλή μετάβασή τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Αν και οι πλατφόρμες λιανικού εμπορίου δραστηριοποιούνται εδώ και χρόνια, η υιοθέτησή τους από τις ελληνικές επιχειρήσεις ήταν αργή. Ωστόσο από την πανδημία και ύστερα, σημειώνεται στροφή των καταναλωτών στο ηλεκτρονικό εμπόριο και οι μεγάλες πλατφόρμες επιδιώκουν να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων, εξού και οι ευνοϊκοί όροι συνεργασίας σε σχέση με άλλους κλάδους, όπως η εστίαση και τα καταλύματα (KiNNO Innovation Intermediaries and Seven Sigma, 2023).

#### 2.4.1.2 Καταλύματα

Οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στον τομέα διαμονής και καταλυμάτων αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις λόγω της κυριαρχίας των πλατφορμών. Από τη μια πλευρά η σειρά με την οποία εμφανίζονται οι διάφορες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στις μεγάλες πλατφόρμες δεν είναι σαφής. Οι πλατφόρμες αυτές συχνά μεταβάλλουν μονομερώς τους



όρους συνεργασίας, ενώ οι ελαστικοί όροι εισόδου και καταλυμάτων μη αδειοδοτημένων λειτουργεί ως άτυπη νομιμοποίησή τους από τις πλατφόρμες και προώθηση αθέμιτου ανταγωνισμού με αδειοδοτούμενες MME ξενοδοχειακές μονάδες. Πέραν αυτών, οι MME του κλάδου δέχονται πιέσεις και από τις πλατφόρμες καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης για μείωση τιμών, γεγονός που οδηγεί σε υποτίμηση των παρεχόμενων υπηρεσιών (KiNNO Innovation Intermediaries and Seven Sigma, 2023).

#### 2.4.1.3 Εστίαση

Ο κλάδος της εστίασης αποτελεί πιθανώς τον κλάδο με την ισχυρότερη παρουσία ενός μικρού αριθμού πλατφορμών, όπως οι efood, Wolt και Box, οι οποίες πλέον κατέχουν δεσπόζουσα θέση στην αγορά, την οποία έχουν μετασχηματίσει. Οι αρχικά χαμηλές προμήθειες πέτυχαν την μαζική είσοδο MME με συνέπεια τη σταδιακή αύξησή τους, ενόσω οι MME είχαν πλέον εγκλωβιστεί σε αυτές. Κατά συνέπεια, αν και ο όγκος παραγγελιών τους έχει αυξηθεί το περιθώριο κέρδους από κάθε παραγγελία έχει μειωθεί. Στην περίπτωση που εξαρτώνται από τις πλατφόρμες όχι μόνο για την παραγγελιοληψία αλλά και για διανομή τότε οι MME λειτουργούν οριακά για να καλύψουν τα έξοδά τους. Ορισμένες MME, προκειμένου να διατηρήσουν το κέρδος τους, διαφοροποιούν τις τιμές τους μεταξύ πλατφορμών και τηλεφωνικών παραγγελιών (KiNNO Innovation Intermediaries and Seven Sigma, 2023).

Η γιγάντωση των πλατφορμών αυτών σταδιακά οδηγεί σε μια απορρόφηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από την οικονομία της πλατφόρμας, καθιστώντας τις MME να εργάζονται για τις πλατφόρμες και όχι το αντίθετο. Όπως και με τον τομέα των καταλυμάτων, οι πλατφόρμες δεν έχουν αυστηρούς όρους εισόδου, με συνέπεια να συμμετέχουν επιχειρήσεις χωρίς να είναι αδειοδοτούμενες και νομότυπες, διαστρεβλώνοντας τον υγιή μεταξύ τους ανταγωνισμό.

Σε ο τι αφορά ειδικότερα την efood, η εκμετάλλευση των απασχολούμενων της πήρε διαστάσεις το 2021, προκαλώντας έντονες αντιδράσεις και έναν αναδυόμενο ψηφιακό ακτιβισμό από το ευρύ κοινό, χωρίς ωστόσο οι αντιδράσεις του κοινού και οι απεργιακές κινητοποιήσεις να επιτυγχάνουν σημαντικές βελτιώσεις τόσο ως προς τη θέση των απασχολούμενων αλλά και ως προς τις συνεργαζόμενες MME (Αποστόλου, 2021; KiNNO Innovation Intermediaries and Seven Sigma, 2023).

### 3. Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους και οι εναλλακτικές στρατηγικές

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ελληνική πραγματικότητα φαίνεται να αποτελεί μια μικρογραφία της διεθνούς πραγματικότητας, με κοινό σημείο δύο αλληλοενισχυόμενες τάσεις: από τη μια πλευρά την κυριάρχηση λίγων μεγάλων πλατφορμών στην αγορά με επεκτατικές τάσεις διεύρυνσης των υπηρεσιών και δράσεών τους και από την άλλη την δημιουργία συνθηκών εξάρτησης και εγκλωβισμού των MME και εν γένει χρηστών στις πλατφόρμες αυτές. Στις συνθήκες αυτές αναζητήσαμε εναλλακτικές εξετάζοντας τις προϋποθέσεις που θα επέτρεπαν σε αυτές να αναδυθούν και τις μορφές που θα μπορούσαν να προσλάβουν.

### 3.1 Η θεωρία της εξάρτησης πόρων

Οι ΜΜΕ στρέφονται στις ψηφιακές πλατφόρμες προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους και υπηρεσίες, στις οποίες η καθεμία μεμονωμένα έχει μερική ή καθόλου πρόσβαση (π.χ. σε εφαρμογές και λογισμικό νέας τεχνολογίας, διαχείριση και επικαιροποίηση αυτού). Καθώς το ζήτημα της πρόσβασης σε πόρους είναι κρίσιμο στη συζήτησή μας, για τον λόγο αυτό ανατρέξαμε στη θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους (resource dependence approach), προκειμένου να εξετάσουμε πώς η πρόσβαση ή μη σε έναν πόρο επηρεάζει τη συμπεριφορά και εν γένει βιωσιμότητα μιας ΜΜΕ.

Ειδικότερα, η εν λόγω θεωρία υπογραμμίζει το ότι μια οργάνωση κατά κανόνα αδυνατεί να παράγει όλους τους πόρους που χρειάζεται για την βιωσιμότητά της. Για αυτό θα αναζητήσει αναγκαστικά τους πόρους που χρειάζεται από άλλες οργανώσεις. Όσο πιο κρίσιμη για την επιβίωσή της είναι η πρόσβαση σε έναν πόρο τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιρροή της τρίτης οργάνωσης στην εξαρτώμενη – οργάνωση. Μάλιστα σε περίπτωση που η πρόσβαση στον πόρο αυτόν είναι ιδιαίτερα δαπανηρή ή καθοριστική για την επιβίωση της οργάνωσης, τότε με βάση την εν λόγω θεωρία, η εξαρτώμενη οργάνωση καλείται να λάβει αντισταθμιστικά μέτρα για να μειώσει την εξάρτησή της και να παραμείνει βιώσιμη (Pfeffer and Salancik, 1978). Τέτοια μέτρα μπορεί να προβλέπουν η εξαρτώμενη οργάνωση :

- να συμβληθεί με περισσότερες οργανώσεις -προμηθεύτριες του κρίσιμου πόρου,
- να ενισχύσει τη θέση της μέσω μέσω οριζόντιων δικτυώσεων (π.χ. συνεταιρισμός ΜΜΕ με σκοπό την ενδυνάμωση των ΜΜΕ εντός των πλατφορμών) ή κάθετων δικτυώσεων (π.χ. συνεταιριστική πλατφόρμα η οποία συστήνεται για να ανταγωνιστεί και να αντικαταστήσει την καπιταλιστική πλατφόρμα)<sup>7</sup>
- να διευρύνει την γραμμή παραγωγής της παρέχοντας διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες που υπάγονται σε άλλους τομείς, οι οποίοι μένουν ανεπηρέαστοι από τον κρίσιμο πόρο, ώστε να μειώσει την εξάρτησή της (Hillman et al., 2009; Balk, 2024).

Τα μέτρα αυτά μπορεί να είναι άμεσα, δηλαδή να ανταγωνίζονται άμεσα τις κυρίαρχες διαδικτυακές πλατφόρμες, όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη μιας νέας πλατφόρμας που θα λειτουργεί ως ανταγωνίστρια. Μπορεί όμως η εξαρτώμενη οργάνωση να πάρει και έμμεσα μέτρα, τα οποία παρακάμπτουν την υφιστάμενη κυρίαρχη πλατφόρμα, με στόχο να την αποδυναμώσουν μέσω της έμμεσης ενίσχυσης της θέσης της εξαρτώμενης οργάνωσης (Balk, 2024).

---

<sup>7</sup> Η οριζόντια δικτύωση αναφέρεται στη διεύρυνση μιας οργάνωσης μέσω συνεργασιών ή εξαγορών άλλων οργανισμών που εξαρτώνται από τον ίδιο κρίσιμο πόρο. Ο στόχος είναι η αξιοποίηση της αυξημένης αγοραστικής δύναμης, επιτρέποντας διαπραγματεύσεις σε ισότιμη βάση με τον προμηθευτή του πόρου. Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι η σύμπραξη των οργανισμών για τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού νομικού πλαισίου που θα προστατεύει τα συμφέροντά τους. Η κάθετη δικτύωση, αντίθετα, σημαίνει ότι ο οργανισμός ενσωματώνει τον προμηθευτή του κρίσιμου πόρου στη δική του δομή, αναλαμβάνοντας ο ίδιος την παραγωγή του, εξασφαλίζοντας έτσι μεγαλύτερο έλεγχο και αυτονομία (Balk, 2024).

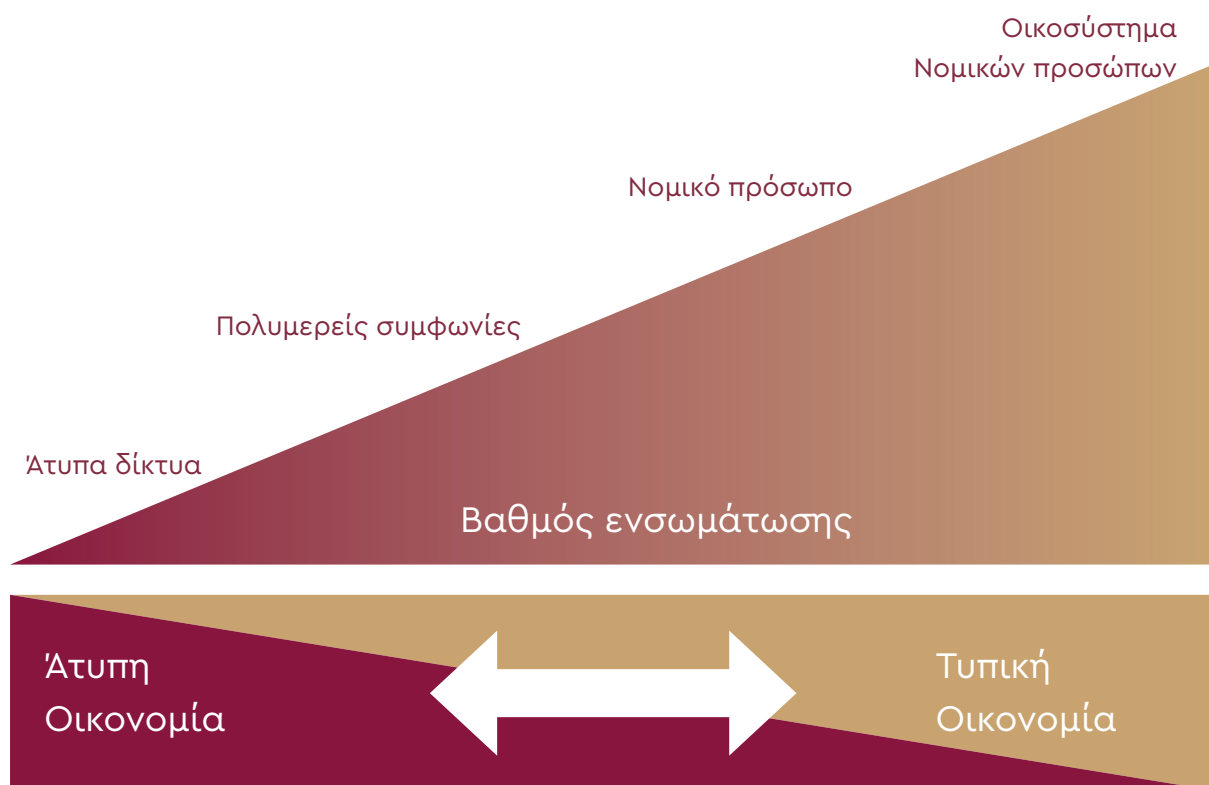


Σε κάθε περίπτωση, η συνεργασία μεταξύ εξαρτημένων οργανώσεων, είτε οριζόντια είτε κάθετα, με άλλες οργανώσεις που αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, από άτυπες δικτυώσεις, πολυμερείς συμφωνίες μέχρι και τη σύσταση νέων νομικών προσώπων, όπως ο συνεταιρισμός (Roessler, 2020).

### 3.2 Αντισταθμιστικά μέτρα έναντι της εξάρτησης: από άτυπες δικτυώσεις και πολυμερείς συμβάσεις σε νέα νομικά πρόσωπα

Τα άτυπα δίκτυα θα μπορούσαν να είναι ένα πρώτο βήμα κινητοποίησης των ΜΜΕ. Μέσα από τα δίκτυα αυτά χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των ΜΜΕ και αναζήτησης κοινών στόχων και λύσεων έναντι της εξάρτησής τους από πλατφόρμες. Προκειμένου όμως να μην ατονήσουν και εξαφανιστούν στην πράξη, θα πρέπει να κάνουν ορισμένα βήματα προς την τυπική οικονομία. Ένα τέτοιο βήμα θα μπορούσε να είναι η σύναψη μιας πολυμερούς συμφωνίας προκειμένου να δεσμευτούν οι συμβαλλόμενες ΜΜΕ σε ορισμένες δράσεις (Σχήμα 2). Το πρόβλημα με τέτοιου είδους συμφωνίες είναι ότι αφορούν την ανάληψη μεμονωμένων ενεργειών από κάθε συμβαλλόμενη ΜΜΕ, χωρίς να υπάρχει ένα συλλογικό υποκείμενο συντονισμού και εκπροσώπησής τους.

Σχήμα 2 'Συνέργειες και βαθμός ενσωμάτωσής τους στην τυπική οικονομία'



Πηγή: Συγγραφέας

Ο μετασχηματισμός του δικτύου σε νομικό πρόσωπο αποτελεί ένα φυσικό επακόλουθο της διαδικασίας ωρίμανσής του και συνιστά μια στροφή προς την τυπικότητα (Σχήμα 2). Ως ανεξάρτητη οντότητα, το νομικό πρόσωπο αναγνωρίζεται από τις αρμόδιες αρχές και εκφράζει τη συλλογική βούληση των ΜΜΕ-μελών του, μέσα από τα όργανα διοίκησής του. Παράλληλα, διαθέτει δική του έδρα, ιδιοκτησία και επωνυμία, εκπροσωπώντας τα συμφέροντα των μελών του.

Η επιλογή νομικού προσώπου δεν είναι απλή υπόθεση. Ο σκοπός, η διοίκηση και κεφαλαιακή διάρθρωση ενός νομικού προσώπου, όπως ρυθμίζονται στο νόμο, θα πρέπει να υπηρετούν τους στόχους του δικτύου κι όχι να τους αλλοιώνουν ή να τους εμποδίζουν.

### 3.2.1 Η αναζήτηση κατάλληλης νομικής μορφής

Ας υποθέσουμε ότι μια άτυπη δικτύωση ΜΜΕ έχει ως στόχο την αντιμετώπιση της εξάρτησης των ΜΜΕ μελών της από τις πλατφόρμες. Ποια θα μπορούσε να είναι κατάλληλη νομική μορφή για την επίτευξη του στόχου της;

Μια καπιταλιστική επιχείρηση, αν και αποτελεί τη συνηθέστερη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα ήταν κατάλληλη στο συγκεκριμένο παράδειγμα μόνο εφόσον η συγκέντρωση κεφαλαίου επαρκούσε για την επίλυση του προβλήματος εξάρτησης των ΜΜΕ. Ωστόσο, το κεφάλαιο από μόνο του, αν και απαραίτητο εργαλείο, δεν επαρκεί για την ανεξαρτητοποίηση των ΜΜΕ από τις πλατφόρμες. Η ανεξαρτησία αυτή απαιτεί ενέργειες ενδυνάμωσης, όπως η παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών και δράσεων προς όφελός τους.

Αντίθετα, μια καπιταλιστική εταιρεία, όπως η ανώνυμη εταιρεία, δεν συγκροτείται για να παρέχει υπηρεσίες στους μετόχους της αλλά σε τρίτους, λειτουργώντας ως διαμεσολαβήτρια στην αγορά με στόχο την επίτευξη κέρδους και τη διανομή του στους μετόχους. Αυτή η δομή την καθιστά αποτελεσματικό μηχανισμό συσσώρευσης κεφαλαίου και προσέλκυσης επενδυτών. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, το κεφάλαιο διαμορφώνει τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων: όσο περισσότερες μετοχές διαθέτει ένας μέτοχος, τόσο περισσότερες ψήφους και μεγαλύτερη επιρροή έχει στις αποφάσεις (Κιντής, 1997).

Έτσι, αν μια άτυπη δικτύωση μετατρεπόταν σε καπιταλιστική επιχείρηση για να αντιμετωπίσει την εξάρτηση των ΜΜΕ από τις πλατφόρμες, η ίδια η καπιταλιστική της δομή θα την καθιστούσε ευάλωτη σε εσωτερικές πιέσεις. Τα οικονομικά ισχυρότερα μέλη-μέτοχοι, διαθέτοντας περισσότερες μετοχές και ψήφους, θα μπορούσαν να προωθήσουν τα δικά τους συμφέροντα εις βάρος των μικρότερων και ασθενέστερων ΜΜΕ-μετόχων.

Συνεπώς, το ζήτημα της εξάρτησης ΜΜΕ από τις πλατφόρμες δεν είναι ζήτημα αμιγώς επενδυτικό και πιθανόν δεν επιλύεται με μια μόνο νομική μορφή. Όσο πιο περίπλοκες οι ανάγκες των ΜΜΕ του δικτύου τόσο μεγαλύτερη και η ανάγκη απάντησής τους μέσα από έναν συνδυασμό κερδοσκοπικών, μη κερδοσκοπικών και υβριδικών νομικών μορφών. Για παράδειγμα, η καπιταλιστική επιχείρηση θα προσφερόταν ως μηχανισμός προσέλκυσης και συσσώρευσης κεφαλαίου, ωστόσο η νομική μορφή που θα παρείχε τις υπηρεσίες καθαυτές

δεν θα μπορούσε να έχει αυτήν τη μορφή, αλλά εκείνη του συνεταιρισμού<sup>8</sup>.

Πιο συγκεκριμένα, ένας συνεταιρισμός συστήνεται για να καλύψει τις κοινές ανάγκες των μελών του, τις οποίες το κάθε μέλος δεν μπορεί να καλύψει επαρκώς. Στην περίπτωση της ψηφιακής προσαρμογής, η κάθε ΜΜΕ δεν έχει επαρκείς πόρους και τεχνογνωσία να προσαρμόσει τη λειτουργία της στα νέα δεδομένα, με συνέπεια οι πλατφόρμες να είναι η πιο εύκολη αλλά και συχνά επιβλαβής οδός ψηφιακής προσαρμογής τους. Έτσι, ένας συνεταιρισμός – πάροχος ψηφιακών υπηρεσιών και αγαθών στις ΜΜΕ μέλη του θα μπορούσε να μειώσει την εξάρτησή τους από τις πλατφόρμες ενδυναμώνοντας τη θέση τους εντός και εκτός αυτών. Παρέχοντας υπηρεσίες, ο συνεταιρισμός δεν θα μπορούσε να κερδοσκοπήσει σε βάρος των ιδίων του των μελών, διότι αυτά πέρα από χρήστες των υπηρεσιών του είναι και συνιδιοκτήτες της συνεταιριστικής επιχείρησης. Συναποφασίζουν με μια ψήφο το κάθε μέλος για τον τρόπο, την ποιότητα, την τιμή των υπηρεσιών αυτών και οποιοδήποτε άλλο ζήτημα αφορά τη διοίκησή της. Στην πράξη συνήθως οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται σε τιμή κόστους ή αν υπερβαίνουν το κόστος τότε στο τέλος του έτους επιστρέφεται το πέραν του κόστους ποσό στα μέλη<sup>9</sup>. Αν συμμετέχουν ορισμένες ΜΜΕ-μέλη (ή επενδυτές) που εισφέρουν με περισσότερο κεφάλαιο, αυτό στον συνεταιρισμό δεν παίζει κάποιον ρόλο στη λήψη αποφάσεων καθώς ισχύει ο κανόνας 'ένα μέλος μια ψήφος' (Κιντής, 1997; Κασσαβέτης, 2005; MacPherson, 1997)<sup>10</sup>. Αυτό μπορεί όμως στην πράξη να αποθαρρύνει ΜΜΕ με μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά να συμμετέχουν στον ίδιο συνεταιρισμό με μικρότερες ΜΜΕ, έχοντας τόσο οι μεν όσο και οι δε ίσα δικαιώματα ψήφου.

Ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων (μη κερδοσκοπικός (not-for-profit) σκοπός, δημοκρατική διακυβέρνηση, διττή ιδιότητα μελών ως πελατών και συνιδιοκτητών του συνεταιρισμού) λειτουργεί ως ασφαλιστική δικλείδα αποτρέποντας τη δημιουργία εξαρτήσεων και πιέσεων από ισχυρότερες σε ασθενέστερες ΜΜΕ εντός του συνεταιρισμού.

Από την άλλη όμως πλευρά, ένας συνεταιρισμός αντιμετωπίζει ποικίλες προκλήσεις. Αφενός, τα μέλη τους ανήκουν συνήθως σε μικρομεσαία οικονομικά στρώματα και διαθέτουν περιορισμένους πόρους, όπως οι ΜΜΕ. Αφετέρου, ο σκοπός και ο τρόπος διακυβέρνησής τους δεν ενθαρρύνουν τις επενδύσεις, καθώς οι αποδόσεις κεφαλαίου είναι σαφώς πιο περιορισμένες σε σχέση με μια καπιταλιστική επιχείρηση, όπου κυρίαρχος στόχος είναι η επίτευξη κέρδους και η διανομή του στους μετόχους (Henrÿ, 2012).

Επιπλέον, οι δημοκρατικές διαδικασίες που χαρακτηρίζουν τους συνεταιρισμούς είναι συχνά χρονοβόρες, γεγονός που αποτρέπει επιπόλαιες αποφάσεις, αλλά μπορεί να επιβραδύνει την επιχειρηματική δράση. Επίσης, οι συνεταιρισμοί λειτουργούν με μεταβλητό

---

8 Δεν αποκλείεται δηλαδή η σύσταση διαφορετικών νομικών προσώπων που θα αλληλεξηπηρετούνται καλύπτοντας το καθένα διαφορετικούς στόχους της δικτύωσης.

9 Δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο επένδυσης του πλεονάσματος στη λειτουργία του συνεταιρισμού για τη βελτίωση ή και διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

10 Ακόμη κι αν προβλεφθούν πολλαπλές ψήφοι αυτές παρέχονται με κριτήριο τις συναλλαγές με τον συνεταιρισμό και αποτελούν τρόπο επιβράβευσης των πιο ενεργών μελών αναγνωρίζοντάς τους μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

κεφάλαιο, καθώς ισχύει η αρχή της ελεύθερης εισόδου και εξόδου των μελών. Αυτό σημαίνει ότι ένα μέλος που αποχωρεί παίρνει μαζί του και το μερίδιό του, με συνέπεια μια μαζική αποχώρηση να θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού. Για τον λόγο αυτό, η νομοθεσία συχνά επιβάλλει χρονικούς περιορισμούς στις αποχωρήσεις μελών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).

Μέσα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά διαφαίνονται οι δύο αντίρροπες δυνάμεις-πυλώνες του συνεταιρισμού: ως κοινωνική οργάνωση, που επιδιώκει την κάλυψη των αναγκών των μελών της και της ευρύτερης κοινότητας, δημοκρατικά διοικούμενης και ελεγχόμενης από τα μέλη της, και ως οικονομική επιχείρηση, που οφείλει να διαχειρίζεται τους πόρους της αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας την οικονομική της βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα. Η διττή αυτή φύση επιτρέπει στον συνεταιρισμό να συμβάλλει στην τοπική οικονομία, να είναι περισσότερο ανθεκτικός σε περιόδους οικονομικής αστάθειας και κρίσεων και να προάγει την οικονομική δημοκρατία ενδυναμώνοντας τη θέση οικονομικά ασθενέστερων φορέων στην αγορά ενώ αμβλύνει τις κοινωνικές ανισότητες (Henrÿ, 2012).

Είναι, επομένως, απαραίτητο ένα ευρύτερο υποστηρικτικό περιβάλλον που στηρίζει τους δύο αυτούς πυλώνες, έτσι ώστε οι συνεταιρισμοί να διατηρούν τον ιδιαίτερο χαρακτήρα τους, να μην απομακρύνονται από τον σκοπό τους (: την κάλυψη δηλαδή των κοινών αναγκών των μελών τους), παραμένοντας οικονομικά βιώσιμοι χωρίς όμως να μετατρέπονται σε καπιταλιστικές επιχειρήσεις (Bunders and De Moor, 2023).

**Πίνακας 1.** 'Οι διαφορές μεταξύ συνεταιρισμού και καπιταλιστικής επιχείρησης'

| Χαρακτηριστικά                            | Συνεταιρισμός                                                                                                                                                           | Καπιταλιστική επιχείρηση                    |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Σκοπός                                    | Κάλυψη κοινών αναγκών μελών                                                                                                                                             | Επίτευξη κέρδους και διανομή στους μετόχους |
| Διακυβέρνηση                              | 1 μέλος 1 ψήφος                                                                                                                                                         | 1 μετοχή 1 ψήφος                            |
| Διανομή θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων | Πλεονάσματα (προϊόν συναλλαγών συνεταιρισμού με μέλη): επιστροφή στα μέλη με σκοπό την αναπροσαρμογή τιμολόγησης παρεχόμενης υπηρεσίας ή επανεπένδυση στον συνεταιρισμό | Χ                                           |
|                                           | Κέρδη (προϊόν συναλλαγών συνεταιρισμού με τρίτους): επανεπένδυση στον συνεταιρισμό ή διάθεση υπερ κοινωνικής ωφέλειας                                                   | Κέρδη: διανομή στους μετόχους               |
| Συναλλαγές με τρίτους                     | Περιορισμένη                                                                                                                                                            | Απεριόριστη                                 |
| Συναλλαγές με μέλη                        | Κανόνας                                                                                                                                                                 | Εξαίρεση                                    |

Πηγή: Συγγραφέας

### 3.2.2 Οι συνεταιρισμοί επιχειρήσεων

Οι συνεταιρισμοί διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες με βάση τον ειδικότερο σκοπό τους, τη σύνθεση των μελών τους και τον τομέα δράσης τους (Κιντής, 1997). Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε ένα είδος συνεταιρισμού που έχει διαγράψει έναν μακρύ χρονικό ορίζοντα συσπειρώνοντας τις ΜΜΕ μέσα από τη συνεταιριστική δομή: τους συνεταιρισμούς επιχειρήσεων.

Οι εν λόγω συνεταιρισμοί εμφανίζονται ενάμιση αιώνα πριν, αρχικά στη Γερμανία και στη συνέχεια και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Göler von Ravensburg, 2011). Οι εν λόγω φορείς αποτελούν ειδική κατηγορία συνεταιρισμού. Διαφέρουν από τις πιο γνωστές μορφές, όπως καταναλωτικοί και αγροτικοί συνεταιρισμοί λόγω του ότι τα μέλη τους είναι κυρίως ΜΜΕ<sup>11</sup>, έμποροι και ελεύθεροι επαγγελματίες, που συσπειρώνονται προκειμένου να καλύψουν τις επιχειρηματικές – επαγγελματικές κοινές ανάγκες τους συστήνοντας μια δημοκρατικά διοικούμενη και ελεγχόμενη από τους ίδιους επιχείρηση, τη συνεταιριστική. Στην επιχείρηση αυτή φέρουν τη διττή ιδιότητα του ιδιοκτήτη και πελάτη, ή αλλιώς παρόχου και αποδέκτη των υπηρεσιών που τους προσφέρει (Göler von Ravensburg, 2011).

Σήμερα, το 33% των νεοσυσταθέντων συνεταιρισμών στη Γερμανία είναι συνεταιρισμοί επιχειρήσεων με σκοπό την παροχή υπηρεσιών προμήθειας και marketing στις ΜΜΕ-μέλη τους (Alscher and Priller, 2007, σ. 7), ενώ σύμφωνα με τον Schwettmann (2006, σ. 6), πάνω από το 50% όλων των μικρών επιχειρήσεων στη Γερμανία είναι μέλη συνεταιρισμών επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα αυτό το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε για τη συσπείρωση επαγγελματιών ίδιου κλάδου, όπως οι συνεταιρισμοί φαρμακοποιών, υδραυλικών και ηλεκτρολόγων.

Οι συνεταιρισμοί επιχειρήσεων έχουν πλέον διεθνή δυναμική και παρουσία σχεδόν σε όλο το φάσμα της οικονομίας, από το λιανικό εμπόριο, τον τουρισμό, τις μεταφορές και τα ελευθέρια επαγγέλματα (όπως δικηγόροι, οδοντίατροι, γιατροί, φοροτεχνικοί, μηχανικοί). Πέραν της Κεντρικής Ευρώπης, τους συναντάμε στην Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία και τη Βόρεια Αμερική. Αν και σημειώνουν μια τέτοια δυναμική, η ύπαρξή τους δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή στους επιχειρηματικούς, συνεταιριστικούς ή ακαδημαϊκούς κύκλους (Göler von Ravensburg, 2011)<sup>12</sup>.

Για ποιο λόγο όμως οι ΜΜΕ συστήνουν τέτοιους συνεταιρισμούς και συνεργάζονται ακόμη και με ανταγωνίστριες ΜΜΕ; Το βασικό κίνητρο που εντοπίζει η βιβλιογραφία δεν είναι άλλο από την πρόσβαση σε υπηρεσίες και αγαθά που είναι κρίσιμα για την βιωσιμότητά τους (Hanel, 1992) με όρους ευνοϊκότερους, καταλληλότερους, ποιοτικούς. Αυτοί οι όροι είναι πιο συμφέροντες από εκείνους που θα μπορούσε να εξασφαλίσει κάθε ΜΜΕ μεμονωμένα, είτε παράγοντας τα αγαθά και τις υπηρεσίες μόνη της είτε αναζητώντας τα από άλλους παρόχους, όπως ο ιδιωτικός ή ο δημόσιος τομέας (Göler von Ravensburg, 2011).

11 Ο όρος «πρόσωπα» στον ορισμό του συνεταιρισμού (ICA Statement, 1995) περιλαμβάνει τόσο φυσικά όσο και νομικά πρόσωπα, όπως είναι για παράδειγμα οι ΜΜΕ.

12 Μια παράμετρος που ενδεχομένως έχει δυσχεράνει το να καταστούν ευρέως γνωστοί συγκριτικά με άλλες κατηγορίες συνεταιρισμών είναι η απουσία υποστηρικτικών πολιτικών και η πληθώρα όρων που τις περιγράφουν σε διεθνή και νομικά κείμενα (π.χ. Συνεταιρισμοί Κοινών Εγκαταστάσεων, Συνεταιρισμοί Κοινών Υπηρεσιών, Συνεταιριστικές Επιχειρηματικές Ενώσεις, Συνεταιρισμοί Κοινών Υπηρεσιών (Göler von Ravensburg, 2011)).

Ως πάροχος υπηρεσιών προς τις ΜΜΕ-μέλη του, ο συνεταιρισμός λειτουργεί υποστηρικτικά προς τις δραστηριότητές τους, αποτελώντας προέκτασή τους, χωρίς ωστόσο να περιορίζει την αυτονομία τους (Crooks et al., 1997). Μάλιστα, στα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους, οι περισσότεροι συνεταιρισμοί επιχειρήσεων προσφέρουν περιορισμένο αριθμό υπηρεσιών, με ορισμένους να ξεκινούν παρέχοντας μόνο μία υπηρεσία (Crooks et al., 1997).

Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Κοινή χρήση πόρων, όπως μηχανήματα, εξοπλισμός, κτίρια, εγκαταστάσεις πληροφορικής και τεχνογνωσία.
- Συλλογική προμήθεια πρώτων υλών και αγαθών, εξασφαλίζοντας καλύτερους όρους αγοράς.
- Βελτίωση πρόσβασης σε νέες αγορές μέσω κοινής στρατηγικής, ανάλυσης αγοράς, μάρκετινγκ και δικτύων διανομής.
- Συνεργασία στην έρευνα και ανάπτυξη, ενισχύοντας την καινοτομία.
- Βελτίωση της διαχείρισης και των ανθρώπινων πόρων μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Παροχή λογιστικών, φορολογικών, νομικών και τεχνικών συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Από κοινού εκμετάλλευση χώρου, όπως κοινές αποθήκες.
- Μεταφορά τεχνογνωσίας, ειδικά για μικρές επιχειρήσεις.

Έτσι οι ΜΜΕ, συστήνοντας ή συμμετέχοντας σε συνεταιρισμούς επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν συλλογικά κοινές προκλήσεις και καθίστανται λιγότερο ευάλωτες σε ολιγοπωλιακές πρακτικές μεγάλων επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται τη δεσπόζουσα θέση τους στην αγορά για να περιορίσουν τον ανταγωνισμό, να ελέγξουν τις τιμές ή να επιβάλλουν δυσμενείς όρους συνεργασίας. Αντί να λειτουργούν μεμονωμένα και να υποκύπτουν σε τέτοιες πιέσεις, οι ΜΜΕ, μέσω του συνεταιρισμού, ενισχύουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και διατηρούν μεγαλύτερο έλεγχο στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.

Ως προς το ειδικότερο ζήτημα της ψηφιακής προσαρμογής, οι συνεταιρισμοί επιχειρήσεων μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί ενδυνάμωσης, προσφέροντας υποστήριξη και εξειδικευμένες υπηρεσίες που μειώνουν την εξάρτηση των ΜΜΕ και ενισχύουν τη διαπραγματευτική τους θέση.

Ενδεικτικά, οι συνεταιρισμοί μπορούν να παρέχουν :

- Τεχνική βοήθεια και επιμόρφωση για την είσοδο και τη παραμονή των ΜΜΕ εντός κυρίαρχων πλατφορμών.
- Κατανόηση της αλγοριθμικής διακυβέρνησης, ώστε οι ΜΜΕ να προσαρμόζονται καλύτερα στις δυναμικές των ψηφιακών αγορών.



- Συμβουλευτική για την τήρηση των όρων συνεργασίας, αποτρέποντας πρακτικές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε δυσμενείς συνθήκες για τις ΜΜΕ.
- Συλλογική διεκδίκηση ευνοϊκότερων όρων συνεργασίας, αυξάνοντας τη διαπραγματευτική ισχύ των ΜΜΕ απέναντι στις μεγάλες πλατφόρμες.
- Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών, όπως η τεχνική και οικονομική υποστήριξη για τη δημιουργία ανεξάρτητων ψηφιακών εργαλείων(π.χ. e-shops, εφαρμογές για κινητά, ιστοσελίδες) και η ενίσχυση της παρουσίας των ΜΜΕ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Το σημαντικότερο όμως στοιχείο δεν είναι καθεαυτό το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας από τον συνεταιρισμό προς τις ΜΜΕ-μέλη του, αλλά το ότι οι συνθήκες παροχής αποτελούν προϊόν δημοκρατικής συναπόφασής τους.

### 3.2.3 Συνεταιριστικές πλατφόρμες

Οι συνεταιριστικές πλατφόρμες<sup>13</sup> αποτελούν μια πιο πρόσφατη κατηγορία συνεταιρισμών, που έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον στην δημόσια συζήτηση. Συχνά παρουσιάζεται ως η κατ'έξοχήν λύση έναντι των καπιταλιστικών πλατφορμών, παρότι όπως διαπιστώσαμε παραπάνω δεν είναι η μοναδική.

Η συνεταιριστική πλατφόρμα, όπως άλλωστε και ο συνεταιρισμός γενικότερα, ήταν παιδί της ανάγκης. Γεννήθηκε από την ανάγκη προστασίας των απασχολούμενων και χρηστών των πλατφορμών αυτών. Το κύμα συνεπώς των αντιδράσεων έναντι των καπιταλιστικών πλατφορμών δεν υπήρξε μόνο καταγγελτικό ως προς τις εκμεταλλευτικές σχέσεις συνεργασίας και εργασίας που επέβαλε, αλλά και δημιουργικό. Δημιούργησε την συνεταιριστική πλατφόρμα ως ένα εναλλακτικό μοντέλο που προτάθηκε έναντι της καπιταλιστικής πλατφόρμας. Το πρώτο κύμα αυτών των νέων πλατφορμών είχε στόχο να λύσει το επείγον πρόβλημα των απασχολούμενων σε αυτές, δημιουργώντας καλύτερες συνθήκες εργασίας. Εξού και μια από τις πρώτες απόπειρες ορισμού της συνεταιριστικής πλατφόρμας από το Platform Cooperativism Consortium του New School το 2014 ταυτίζοντας την με την πλατφόρμα συνεταιρισμού εργαζομένων, δηλαδή την πλατφόρμα που ανήκει και διοικείται άμεσα από τους εργαζομένους, χρησιμοποιώντας ιστοσελίδες και εφαρμογές κινητών για την πώληση αγαθών και/ή υπηρεσιών (OECD, 2023, σ. 21).

Στη συνέχεια ακολούθησε μια προσπάθεια γενίκευσης του παραπάνω ορισμού μέσω της κατηγοριοποίησης των συνεταιριστικών πλατφορμών με βάση το καθεστώς ιδιοκτησίας, το οποίο όμως και αυτό θεωρήθηκε ξεπερασμένο καθώς νέες συνεταιριστικές πλατφόρμες αναδύονταν που δεν μπορούσαν να τοποθετηθούν σε μια από τις προβλεπόμενες κατηγορίες,

---

<sup>13</sup> Οι όροι «συνεταιριστική πλατφόρμα (cooperative platform)» και «συνεταιρισμός πλατφορμών (platform cooperative)» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και, ως εκ τούτου, έχουν την ίδια σημασία. Και οι δύο όροι δεν προσδιορίζουν τη νομική μορφή ενός συνεταιρισμού, καθώς μπορούν επίσης να αναφέρονται σε οντότητες που τηρούν τις συνεταιριστικές αρχές, ανεξάρτητα από το αν υιοθετούν επίσημα τη νομική μορφή του συνεταιρισμού (Mannan, 2021).

όπως οι συνεταιρισμοί διαχείρισης δεδομένων (data cooperatives<sup>14</sup>) και τα οικοσυστήματα συνεταιριστικών πλατφορμών (Zhu and Marjanovic, 2024; Scholz, 2016).

Συνεπώς, κάθε προσπάθεια ορισμού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει κάθε νέο είδος συνεταιριστικής πλατφόρμας, λαμβάνοντας υπόψη την τριπλή διάστασή τους (ως τεχνολογική υποδομή, ως πάροχο υπηρεσιών και ως μοντέλο επιχείρησης).

Έτσι, η συνεταιριστική πλατφόρμα θα μπορούσε να ορίζεται ως η ψηφιακή υποδομή που, μέσω ιστοσελίδων, εφαρμογών και εργαλείων ανοικτού λογισμικού (τεχνολογική διάσταση), παρέχει αγαθά ή/και υπηρεσίες (υπηρεσιακή διάσταση) και διοικείται από συνεταιρισμό (επιχειρηματική διάσταση), δημοκρατικά διοικούμενο και ελεγχόμενο από τα μέλη του που είναι ταυτόχρονα χρήστες της ψηφιακής υποδομής και των υπηρεσιών της.

Διεθνώς, σύμφωνα με εκτιμήσεις του έργου Internet of Ownership, υπάρχουν πάνω από 500 συνεταιριστικές πλατφόρμες που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπως ο πολιτισμός, η εστίαση, ο καθαρισμός, οι οικιακές υπηρεσίες, η φροντίδα, οι μεταφορές και ο τουρισμός (OECD, 2023, σ. 9).

Στην Ελλάδα, συνεταιριστικές πρωτοβουλίες από πλευράς διανομέων είχαν υπάρξει στο παρελθόν ιδίως σε ο τι αφορά τον τομέα των μεταφορών, που δεν ευδοκίμησαν. Ωστόσο, το πρόσφατο παράδειγμα του συνεταιρισμού διανομέων Νομού Αχαΐας 'ΣΥΝ.ΔΙ.Α.'<sup>15</sup> παρουσιάζει ενδιαφέρον καθώς αποτελεί συνεταιρισμό εργαζομένων που απασχολούνται στον τομέα των μεταφορών και έχουν δημιουργήσει τη δική τους εφαρμογή, μέσα από την οποία συνδέονται με τους πελατειακό τους κοινό. Πέραν αυτού η πλατφόρμα ως εργαλείο φαίνεται να έχει ενθαρρύνει και πιο πειραματικά σχήματα όπως η συνεταιριστική πλατφόρμα δημιουργών Tilt<sup>16</sup>, η οποία, αν και δεν φαίνεται να είναι πλέον ενεργή, αποτελούσε ένα μέσο προώθησης έργων καλλιτεχνών στο ευρύ κοινό.

Πέραν όμως αυτών η πλατφόρμα χρησιμοποιείται συχνά ως εργαλείο επιβαλλόμενο εκ των άνω για την υποστήριξη επιχειρημάτων, όπως στην περίπτωση της πλατφόρμας γυναικείων συνεταιρισμών, η οποία βρισκόταν υπό από την εποπτεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων<sup>17</sup> και δεν φαίνεται να είναι και αυτή πλέον ενεργή.

Άλλοι συνεταιρισμοί, όπως και ΜΜΕ, έχουν επιχειρήσει να δημιουργήσουν τους δικούς τους κόμβους επικοινωνίας, προβολής και συναλλαγής με τους πελάτες τους, δημιουργώντας και λειτουργώντας e shop ή πλατφόρμες παραγγελιών εξυπηρετώντας τα μέλη τους ή και

14 Οι συνεταιρισμοί διαχείρισης δεδομένων αποτελούν μια εναλλακτική μορφή συλλογής, επεξεργασίας και αξιοποίησης δεδομένων, όπου οι χρήστες ή οι εργαζόμενοι κατέχουν και ελέγχουν τα δεδομένα που παράγουν και απολαμβάνουν τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη που προκύπτουν από αυτά (Fink, 2024).

15 <https://syndia.gr/>

16 <https://tiltplatform.com/tiltplatform2019/>

17 <http://greekwomenassociations.minagric.gr/>



το ευρύ κοινό<sup>18</sup>. Ωστόσο, δεν φαίνεται να έχουν αναληφθεί πρωτοβουλίες μεγαλύτερης εμβέλειας- κλίμακας πέραν των πελατών ενός εγχειρήματος ή των μελών μιας ομοσπονδίας.

Όσον αφορά το ισχύον νομοθετικό περιβάλλον, αυτό αξιολογείται ως ουδέτερο. Αφενός, δεν προβλέπει ως διακριτή μορφή τον συνεταιρισμό επιχειρήσεων ή τη συνεταιριστική πλατφόρμα. Αφετέρου, η νομική μορφή του αστικού συνεταιρισμού θα ήταν κατάλληλη για τέτοιου τύπου εγχειρήματα διότι:

- επιτρέπει τη συμμετοχή νομικών προσώπων, μάλιστα αυτά μπορούν να είναι και η μοναδική κατηγορία μελών, υπό τον όρο να προβλέπεται αυτό στο καταστατικό,
- προβλέπει με αναγκαστικής εφαρμογής κανόνες τον δημοκρατικό τρόπο λειτουργίας τους,
- δεν προβλέπει περιορισμούς ως προς την έδρα, τον τομέα δράσης ή τις κατηγορίες μελών,
- επιτρέπει τη διακυβέρνηση του εγχειρήματος εξ αποστάσεως (π.χ. εξ αποστάσεως συμμετοχή, συνεδρίαση και ψήφιση).

### 3.2.3.1 Η συνεταιριστική πλατφόρμα ως ένα νέο μοντέλο παραγωγής

Η συνεταιριστική πλατφόρμα δεν είναι ένα νέο είδος συνεταιρισμού, όπως συχνά υπονοείται στο μεγαλύτερο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας, αλλά μια καινοτόμη μορφή που αναδιαμορφώνει τόσο την έννοια της συνεταιριστικής επιχείρησης (Zamagni, 2012) όσο και της ψηφιακής πλατφόρμας (Kenney and Zysman, 2016).

Όταν η συνεταιριστική επιχείρηση συναντά την πλατφόρμα στον ψηφιακό χώρο, δημιουργείται ένα coop-tech «Big Bang», η γένεση δηλαδή ενός νέου παραγωγικού μοντέλου έχοντας ως πρώτη ύλη τις δύο αυτές δομές, που μετασχηματίζονται ριζικά. Σε ο τι αφορά την πλατφόρμα, μπορεί η εξωτερική μορφή της να φαίνεται ίδια με εκείνη της καπιταλιστικής πλατφόρμας. Ωστόσο, η εσωτερική της λειτουργία μετασχηματίζεται, προκειμένου να εναρμονιστεί με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συνεταιριστικής επιχείρησης.

Έτσι, η πλατφόρμα ενσωματώνει χαρακτηριστικά, αξιοποιώντας ή επανασχεδιάζοντας υφιστάμενα τεχνολογικά εργαλεία, που διευκολύνουν τη συμμετοχή των μελών χρηστών της μέσα από συμπεριληπτικές και δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. forums και άλλοι ψηφιακοί χώροι συζήτησης, blockchain εφαρμογές για τη λήψη αποφάσεων των μελών), τον έλεγχο από τα μέλη (π.χ. dashboards σχετικά με τη διανομή των θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων), την προαγωγή του σκοπού της συνεταιριστικής επιχείρησης που είναι η κάλυψη των αναγκών των μελών μέσα από τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων σε αυτούς υπηρεσιών (π.χ. feedback loops, συλλογή και επεξεργασία δεδομένων για βελτίωση

18 Για παράδειγμα ο συνεταιρισμός επαγγελματιών ψυκτικών Ελλάδος στην ιστοσελίδα του έχει ενσωματωμένη πλατφόρμα μαζικών παραγγελιών μηχανημάτων. <https://b2b.seps.gr/index.php?route=product/category&path=6>

παρεχόμενων υπηρεσιών), την προστασία προσωπικών δεδομένων τους και όχι πώλησή τους σε διαφημιστικές εταιρείες (π.χ. απουσία intrusive ads, χρήση αποκεντρωμένων και ανοικτών τεχνολογιών).

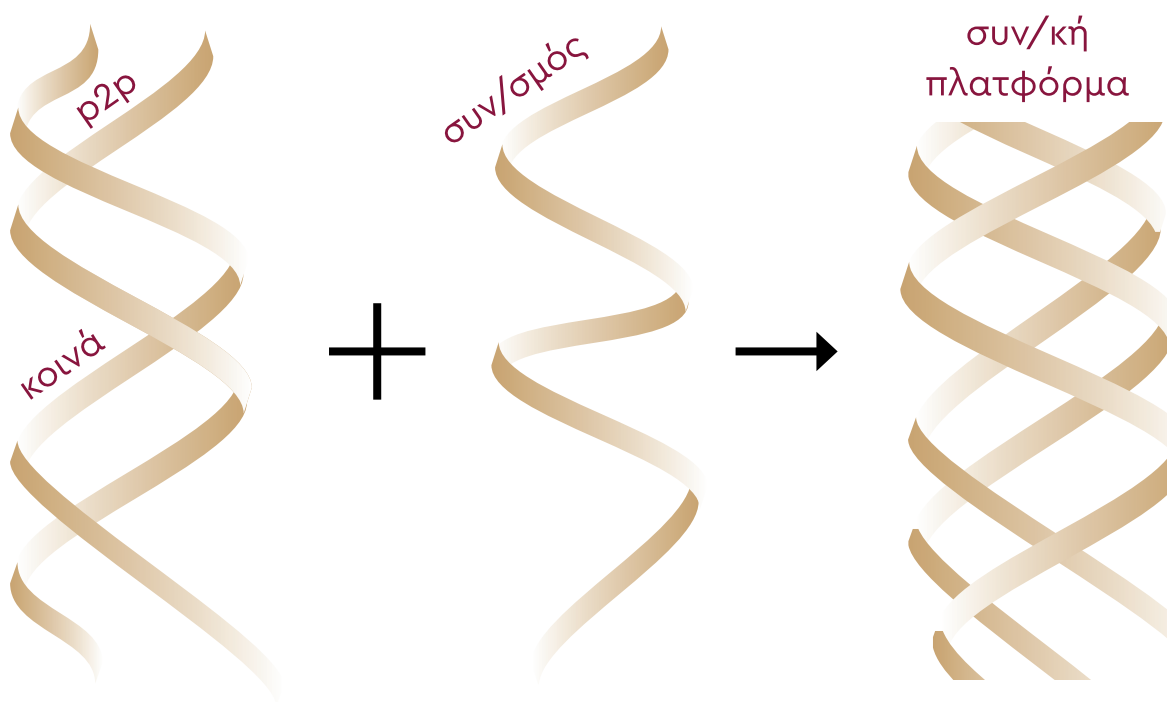
Από την άλλη, και ο συνεταιρισμός στον βαθμό που αξιοποιεί τις δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας, υφίσταται βαθιές μεταλλάξεις. Αρχικά, καταρρίπτονται φραγμοί ως προς τη δημιουργικότητα και την αλληλεπίδραση των μελών του, τα οποία μπορούν να παράγουν και να διαμοιράζονται ευκολότερα, αμεσότερα και ταχύτερα κοινούς πόρους. Αυτή η διαδικασία διευρύνει τον σκοπό του συνεταιρισμού, χωρίς να απειλεί την επιβίωσή του. Πιο συγκεκριμένα, ενώ η δυνατότητα εισόδου νέων μελών είναι συνήθως περιορισμένη σε έναν παραδοσιακό συνεταιρισμό από την υποδομή του, τον εξοπλισμό αλλά και τη βούληση των μελών για διεύρυνση της βάσης του, η συνεταιριστική πλατφόρμα, αντιθέτως, χαρακτηρίζεται από ανοιχτότητα ως προς τα μέλη της. Όσο περισσότεροι χρήστες συμμετέχουν, τόσο αυξάνεται η αξία της πλατφόρμας και των υπηρεσιών που προσφέρει (για παράδειγμα, στο fairbnb όσοι περισσότεροι χρήστες συμμετέχουν στην πλατφόρμα και γίνονται μέλη στον συνεταιρισμό τόσο καλύτερη αντιστοίχιση μπορεί να γίνει μεταξύ επισκεπτών και καταλύματος και ενδυνάμωση του συνεταιρισμού στην αγορά). Καθώς η κοινότητα διευρύνεται, η συνεταιριστική πλατφόρμα ξεπερνά τα όρια της συλλογικής ωφέλειας και εξελίσσεται σε εν δυνάμει φορέα κοινωνικής ωφέλειας, εξυπηρετώντας μια διαρκώς διευρυνόμενη κοινότητα χρηστών. Τέλος, η δημιουργία κοινών πόρων, ψηφιακών και μη, δεν είναι καινούργια για τους συνεταιρισμούς, καθώς αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό τους, άρρηκτα συνδεδεμένο με την αλληλεγγύη και την αυτοοργάνωση. Μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας, διευκολύνεται η δημιουργία και ο διαμοιρασμός κοινών πόρων, οι οποίοι είτε επανεπενδύονται στον συνεταιρισμό για τη βελτίωση και διεύρυνση των υπηρεσιών προς τα μέλη, είτε ανταλλάσσονται στην αγορά, ενισχύοντας την οικονομική του δυναμική. Για παράδειγμα, ένας συνεταιρισμός ψηφιακών υπηρεσιών μπορεί να δημιουργήσει λογισμικό ανοικτού κώδικα προστατευόμενο με άδεια ομότιμης παραγωγής, όπου μέρος των εσόδων από τις εμπορικές χρήσεις επανεπενδύεται στην κοινότητα. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργούνται αμειβόμενες θέσεις εργασίας για όσους συμβάλλουν στη δημιουργία αυτών των πόρων, συμμετέχοντας στην αλυσίδα αξίας, όπως προγραμματιστές, σχεδιαστές ή επιμελητές περιεχομένου. Έτσι, αυξάνεται η συνολική παραγόμενη αξία, ενισχύεται ο ίδιος ο συνεταιρισμός και διαμορφώνεται ένα νέο, βιώσιμο μοντέλο παραγωγής βασισμένο στη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη.

Αν βάλουμε λοιπόν κάτω από το μικροσκόπιο τη συνεταιριστική πλατφόρμα, θα παρατηρήσουμε ότι το DNA της αποτελείται από τρεις έλικες, η καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύει και ένα ρεύμα: το κίνημα της ανοικτής τεχνολογίας και ομότιμης παραγωγής, του συνεργατισμού, και των κοινών (Brabet et al., 2020) (Σχήμα 3).

Ο πρώτος έλικας αφορά το κίνημα της ανοικτής τεχνολογίας, που αιτείται τη συλλογική δημιουργία και διάδοση γνώσης με όχημα το ανοικτό λογισμικό από κοινότητες μεταξύ ομότιμων συμμετεχόντων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με την κοινότητα σε οριζόντια βάση. Ο δεύτερος έλικας αφορά τον συνεργατισμό, που προωθεί τον εκδημοκρατισμό της οικονομίας, μέσα από τη σύσταση και λειτουργία συλλογικών και δημοκρατικά διοικούμενων επιχειρήσεων. Τέλος, η τρίτη έλικα φωτίζει τη θεωρία περί κοινών, που υπογραμμίζει ότι μια κοινότητα μπορεί να θέσει τους δικούς της κανόνες και να διαχειριστεί συλλογικά κοινούς

πόρους, χωρίς να τους εξαφανίσει-καταστρέψει, είτε αυτοί είναι υλικοί, όπως η γη και το νερό είτε άυλοι, όπως η γνώση (Brabet et al., 2020; Bauwens, 2019). Αν και τα κινήματα και οι χώροι που αντιστοιχούν σε κάθε έλικα δεν ταυτίζονται, έχουν κοινά σημεία επαφής και λειτουργώντας συμπληρωματικά μπορούν να προωθήσουν ένα πιο δίκαιο και συμμετοχικό σύστημα παραγωγής και διανομής αξίας.

**Σχήμα 3.** Η τριπλή έλικα του DNA μιας συνεταιριστικής πλατφόρμας



**Πηγή:** Συγγραφέας

Αυτή η σύνθεση διαμορφώνει ένα νέο παράδειγμα ψηφιακής προσαρμογής των ΜΜΕ, που συνδυάζει τη συλλογική και δημοκρατική οργάνωση του συνεταιρισμού με τη δυναμική της ομότιμης παραγωγής και τις δυνατότητες των ψηφιακών κοινών (Pazaitis et al., 2017).

Για να αποτυπωθεί το νέο αυτό παράδειγμα δημιουργήθηκε ένας νέος όρος: αυτός του ανοικτού συνεργατισμού, ο οποίος καθιστά ορατή πλέον αυτή τη δυναμική αλληλεπίδραση. Η ερευνητική κολεκτίβα P2P lab έχει μελετήσει το παραπάνω φαινόμενο μέσα από περιπτώσεις ανοικτών συνεταιρισμών, καταγράφοντας παράλληλα τα ιδιαίτερα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά τους (: επιδίωξη κοινωνικής ωφέλειας, πολυσυμμετοχικότητα, συμπαραγωγή κοινών, οργάνωση σε παγκόσμιο επίπεδο), τα οικοσυστήματα που δημιουργούν και τον υποστηρικτικό ρόλο του κράτους (Pazaitis et al, 2017; Kostakis and Bauwens, 2017; Pazaitis and Drechsler, 2021; Pazaitis and Bauwens, 2018; Παζαΐτης και Δουβίτσα, 2024). Παράλληλα υπογραμμίζεται η μετασχηματιστική δυναμική τέτοιων εγχειρημάτων οδηγώντας σε προεικόνιση μιας μετακαπιταλιστικής οικονομίας με επίκεντρο τα κοινά που χτίζεται στο παρόν και από τα κάτω εντός του καπιταλιστικού συστήματος (Bauwens et al., 2019).

### 3.2.3.2 Η συνεταιριστική πλατφόρμα έναντι της καπιταλιστικής πλατφόρμας

Λαμβάνοντας υπόψη τις τρεις διαστάσεις των πλατφορμών, όπως αναδείχθηκαν παραπάνω (την τεχνολογική υποδομή, την παρεχόμενη υπηρεσία και το επιχειρηματικό μοντέλο) θα προχωρήσουμε σε μια συγκριτική ανάλυση της συνεταιριστικής και της καπιταλιστικής πλατφόρμας.

Ειδικότερα, τα εγγενή χαρακτηριστικά της τεχνολογικής υποδομής είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το επιχειρηματικό μοντέλο που την σχεδιάζει, τη διαχειρίζεται και την ελέγχει. Μόνη ομοιότητα μεταξύ συνεταιριστικής και καπιταλιστικής πλατφόρμας είναι ότι οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται διευκολύνουν την αλληλεπίδραση των χρηστών, μέσα από την οποία παράγεται αξία. Ωστόσο, στη μεν συνεταιριστική επιχείρηση το τεχνολογικό περιβάλλον σχεδιάζεται έτσι ώστε να κατανέμεται η αξία προς όφελος των χρηστών και των κοινοτήτων που εξυπηρετεί. Για αυτό επιλέγονται ψηφιακά εργαλεία συμμετοχικής διακυβέρνησης, ανοικτού λογισμικού και πρωτόκολλα διασφάλισης των προσωπικών δεδομένων των χρηστών αλλά και αξιοποίησή τους προς βελτίωση ή και διεύρυνση των υπηρεσιών. Αντίθετα, η τεχνολογική υποδομή των καπιταλιστικών πλατφορμών αποσυνδέει τους χρήστες της πλατφόρμας από τους ιδιοκτήτες της, επιτρέποντας αποκλειστικά και μόνο στους τελευταίους να καρπώνονται την παραγόμενη αξία από τους χρήστες, να την εμπορευματοποιούν χωρίς να επιστρέφουν κάποια σημαντικά οφέλη. Για αυτό, επιλέγονται κατά κανόνα κλειστά ψηφιακά συστήματα, πατέντες και αδιαφανείς αλγοριθμικές ρυθμίσεις, ενώ συχνά ψηφιακά δεδομένα των χρηστών συλλέγονται και μεταπωλούνται σε αγοραστές- τρίτους.

Το ζήτημα των ψηφιακών δεδομένων τόσο των πελατών όσο και της ίδιας της επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς μπορεί να αναδείξει τις προτιμήσεις των πελατών, τις ώρες και τα προϊόντα υψηλής ζήτησης, επιτρέποντας καλύτερη αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης. Παράλληλα η επεξεργασία των δεδομένων μπορεί να οδηγήσει και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσα από την ανάλυση των αξιολογήσεων των πελατών και του βαθμού ανταπόκρισης της επιχείρησης. Οι παραπάνω πληροφορίες είναι κρίσιμες για την ίδια την επιχείρηση και την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

Η σημασία τους όμως υπερβαίνει τα στενά όρια της σχέσης επιχείρησης – πελάτη. Εξού και τα διάφορα σκάνδαλα που έχουν δει τα τελευταία χρόνια το φως της δημοσιότητας. Για παράδειγμα στην υπόθεση Cambridge Analytica αποκαλύφθηκε η συλλογή και μεταπώληση δεδομένων χρηστών του Facebook τα οποία μπορούσαν να σκιαγραφήσουν το προφίλ μεμονωμένων ψηφοφόρων των ΗΠΑ. Τα δεδομένα αυτά μεταπωλούνταν σε τρίτους με απώτερο στόχο να επηρεάσουν τη ψήφο και κατά προέκταση το εκλογικό αποτέλεσμα μέσα από συστηματικές και στοχευμένες πολιτικές διαφημίσεις προς τους χρήστες (Cadwalladr and Graham-Harrison, 2018).

Σχετικά με την παρεχόμενη υπηρεσία σημειώνονται διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο πλατφορμών ως προς τον βαθμό εμπορευματοποίησης της. Οι συνεταιριστικές πλατφόρμες ως οικονομίες αυτοεξυπηρέτησης των χρηστών τους παρέχουν υπηρεσίες στους χρήστες- μέλη τους, οι οποίες συχνά δεν υπερβαίνουν το κόστος, με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες τους κι όχι να κερδοσκοπήσουν σε βάρος τους. Αντίθετα, στις καπιταλιστικές πλατφόρμες

η παροχή υπηρεσιών γίνεται με βασικό σκοπό την επίτευξη κέρδους είτε από αυτές είτε μέσω της απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και άρα διεύρυνσης των επικερδών δραστηριοτήτων τους. Συχνά παρακολουθήμα των υπηρεσιών αυτών είναι και η συλλογή δεδομένων που αφορούν τις συνήθειες, προτιμήσεις και άλλα χαρακτηριστικά των χρηστών. Έτσι όσο πιο επιτυχημένη η εμπορευματοποίηση υπηρεσιών και δεδομένων τόσο πιο επιτυχημένη και η καπιταλιστική πλατφόρμα.

Το δε επιχειρηματικό μοντέλο πίσω από την συνεταιριστική και καπιταλιστική πλατφόρμα διαφέρει ως προς τον σκοπό, τη διακυβέρνηση και τη διανομή κερδών αλλά και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Πιο συγκεκριμένα, στις συνεταιριστικές πλατφόρμες, όπως και σε κάθε συνεταιρισμό, ισχύει η δημοκρατική αρχή «ένα μέλος, μία ψήφος», όπου οι χρήστες-μέλη λαμβάνουν αποφάσεις συλλογικά και διαχειρίζονται την πλατφόρμα προς όφελός τους. Αντίθετα, στις καπιταλιστικές πλατφόρμες η ψήφος εξαρτάται από τον αριθμό των μετοχών που κατέχει κάθε μέτοχος. Ο βασικός τους σκοπός είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, και οι ιδιοκτήτες-μέτοχοι δεν είναι συνήθως χρήστες της πλατφόρμας.

**Πίνακας 2** 'Οι διαφορές μεταξύ συνεταιριστικής και καπιταλιστικής πλατφόρμας'

| Διαστάσεις             | Συνεταιριστική Πλατφόρμα                                                                                                                                                                                                                                                              | Καπιταλιστική Πλατφόρμα                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Τεχνολογική υποδομή    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Σύνδεση χρηστών</li> <li>■ Χρήστες = συνιδιοκτήτες</li> <li>■ Ανοικτότητα (π.χ. συμμετοχικά και δημοκρατικά ψηφιακά εργαλεία, ανοικτό λογισμικό)</li> <li>■ Πρωτόκολλα προστασίας προσωπικών δεδομένων, επεξεργασίας υπερ χρηστών</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Σύνδεση χρηστών, διαχωρισμός από ιδιοκτήτες</li> <li>■ Χρήστες ≠ συνιδιοκτήτες</li> <li>■ Κλειστότητα (π.χ. αδιαφανείς αλγοριθμικές ρυθμίσεις, κλειστό λογισμικό, πατέντες)</li> <li>■ Διάθεση προσωπικών δεδομένων σε τρίτους</li> </ul> |
| Παρεχόμενη υπηρεσία    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Αποεμπορευματοποίηση</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Εμπορευματοποίηση</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| Επιχειρηματικό μοντέλο | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 μέλος – 1 ψήφος</li> <li>■ Σκοπός: αυτοεξυπηρέτηση των μελών-χρηστών</li> <li>■ Οι χρήστες είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτες</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 μετοχή - 1 ψήφος</li> <li>■ Σκοπός: διανομή κέρδους</li> <li>■ Οι μέτοχοι-ιδιοκτήτες δεν είναι συνήθως χρήστες</li> </ul>                                                                                                               |

Πηγή: Συγγραφέας

Λόγω των δομικών διαφορών ανάμεσα στα δύο μοντέλα πλατφορμών, επέρχονται και διαφορετικές επιπτώσεις.

Στις συνεταιριστικές πλατφόρμες, η ισότιμη και ενεργή συμμετοχή χρηστών στη λήψη αποφάσεων, οδηγούν σε θέσεις εργασίας με δικαιότερες συνθήκες, σε μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων και ενίσχυσης της διαφάνειας. Επιπλέον, οι συνεταιριστικές πλατφόρμες μπορούν να παρέχουν μεγαλύτερο έλεγχο στη συλλογή δεδομένων και στα δικαιώματα ιδιωτικότητας των εργαζομένων, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη, καθιστώντας τες μια βιώσιμη εναλλακτική στις καπιταλιστικές πλατφόρμες (OECD, 2023).

Αντίθετα, στις καπιταλιστικές πλατφόρμες, η περιορισμένη ή μηδενική συμμετοχή χρηστών στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε ανισορροπία διαπραγματευτικής ισχύος, αδιαφάνεια στις αλγοριθμικές ρυθμίσεις και περιορισμένη λογοδοσία προς τους εργαζόμενους και τις κοινότητες (ILO, 2021). Επιπλέον, συχνά δίνεται προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση των κερδών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε εντατικοποίηση της εργασίας, χαμηλότερες αμοιβές και επισφαλείς συνθήκες απασχόλησης καθώς και σε δυσμενείς όρους συνεργασίας με ΜΜΕ (OECD, 2023). Επίσης, η διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των χρηστών γίνεται με όρους που συνήθως ευνοούν την εμπορευματοποίηση αυτών των πληροφοριών, παρά την προστασία της ιδιωτικότητας (Scholz et al., 2021).

### 3.3 Η μετάβαση από τις καπιταλιστικές στις συνεταιριστικές πλατφόρμες

Αφού αναλύσαμε τους συνεταιρισμούς επιχειρήσεων και τις συνεταιριστικές πλατφόρμες ως εναλλακτικές λύσεις έναντι των καπιταλιστικών πλατφορμών, θα εξετάσουμε στη συνέχεια τα δύο αυτά είδη συνεταιρισμών μέσα από το πρίσμα της θεωρίας εξάρτησης πόρων.

Στο Γράφημα που ακολουθεί επιχειρήσαμε να αποτυπώσουμε γραμμικά την πορεία προς μια δίκαιη ψηφιακή προσαρμογή των ΜΜΕ (κάθετος άξονας), η οποία είναι αλληλένδετη με τη διαδικασία ανεξαρτητοποίησης τους από τις πλατφόρμες (οριζόντιος άξονας), με δυο βασικούς σταθμούς: τον συνεταιρισμό επιχειρήσεων και τη συνεταιριστική πλατφόρμα. Με την παραπάνω συμβολική απεικόνιση επιδιώξαμε να αναδείξουμε ότι η πορεία για μια δίκαιη ψηφιακή προσαρμογή των ΜΜΕ διέρχεται μέσα από την διαδικασία ανεξαρτητοποίησής τους από τις μεγάλες πλατφόρμες.

Ειδικότερα, το μοντέλο του συνεταιρισμού επιχειρήσεων λειτουργεί ως ένα έμμεσο αντισταθμιστικό μέτρο άμβλυνσης της εξάρτησης των ΜΜΕ από κυρίαρχες πλατφόρμες. Αντί να ανταγωνίζεται άμεσα αυτές τις πλατφόρμες, ο εν λόγω συνεταιρισμός στοχεύει στην ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης και της θέσης των ΜΜΕ εντός αυτών.

Αν και η προσέγγιση αυτή δεν οδηγεί σε πλήρη ανεξαρτησία από τις κυρίαρχες πλατφόρμες, αποτελεί ένα σημαντικό ενδιάμεσο βήμα που προετοιμάζει το έδαφος για τη σύσταση συνεταιριστικών πλατφορμών. Η μετάβαση από έναν επιχειρηματικό συνεταιρισμό σε μια συνεταιριστική πλατφόρμα μπορεί να διευκολυνθεί λόγω της ήδη υπάρχουσας νομικής

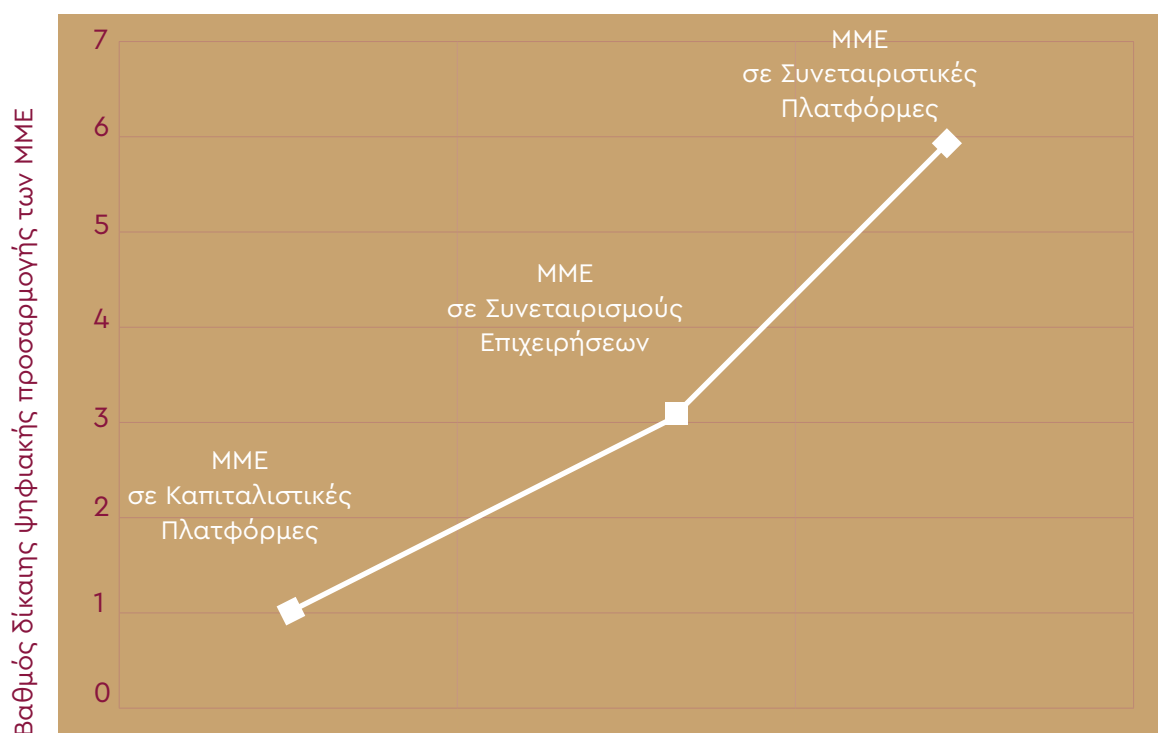


δομής, των διαθέσιμων πόρων, των σχέσεων εμπιστοσύνης και ομοιογένειας μεταξύ των μελών, καθώς και της αξιοποίησης της συσσωρευμένης εμπειρίας, γνώσης και εργαλείων.

Συνεπώς, το μοντέλο του συνεταιρισμού επιχειρήσεων συνιστά ένα αρχικό (προσωρινό) εργαλείο, προετοιμάζοντας το έδαφος για μια δίκαιη ψηφιακή μετάβαση των ΜΜΕ.

Σε ο τι αφορά τη συνεταιριστική πλατφόρμα υπό το πρίσμα της παραπάνω θεωρίας και επανοηματοδοτούμενη ως ανοιχτή συνεταιριστική πλατφόρμα καλείται να αντικαταστήσει την καπιταλιστική πλατφόρμα. Για αυτό αποτελεί και το ιδεατό αντισταθμιστικό μέτρο όχι απλώς μείωσης αλλά εξάλειψης της εξάρτησης των ΜΜΕ από τις καπιταλιστικές πλατφόρμες. Στην περίπτωση αυτή, ο κρίσιμος πόρος παράγεται από τις ίδιες τις ΜΜΕ, οι οποίες δεν εξαρτώνται από μια τρίτη οργάνωση – επιχείρηση. Η δε συνεταιριστική οργάνωση της πλατφόρμας αποτρέπει τη δημιουργία εξαρτήσεων εντός της ίδιας της οργάνωσης – πλατφόρμας, καθώς οι ΜΜΕ συναποφασίζουν από κοινού, δημοκρατικά και ισότιμα για την παραγωγή και διανομή του πόρου, ανεξαρτήτως των επιμέρους χαρακτηριστικών τους (π.χ. αν είναι πολυμελείς ή ολιγομελείς, οικονομικά εύρωστες ή μη, νεοσυσταθείσες ή καθιερωμένες στην αγορά).

**Γράφημα 1.** 'Ιδεατή πορεία προς μια δίκαιη ψηφιακή προσαρμογής των ΜΜΕ μέσα από την ανεξαρτητοποίηση των ΜΜΕ από καπιταλιστικές πλατφόρμες'



Από την εξάρτηση στην ανεξαρτητοποίηση των ΜΜΕ από τις Καπιταλιστικές Πλατφόρμες

Πηγή: Συγγραφέας

### 3.4 Το χτίσιμο ενός υποστηρικτικού συνεργατικού οικοσυστήματος

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, ο συνεταιρισμός, κινείται σε δύο διαμετρικά αντίθετους πυλώνες λόγω της διττής του φύσης: ως κοινωνική οργάνωση που επιδιώκει τη βελτίωση των συνθηκών ζωής των μελών και της κοινότητας (κοινωνικός πυλώνας) και ως οικονομική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά και καλείται να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πόρους της και να διατηρήσει μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά (οικονομικός πυλώνας) (Bunders and De Moor, 2023; Henry, 2012).

Ειδικότερα σε ό τι αφορά συνεταιριστικές πρωτοβουλίες που δραστηριοποιούνται στις ψηφιακές υπηρεσίες, οι συνθήκες ολιγοπωλίου που διαμορφώνουν οι καπιταλιστικές πλατφόρμες διευρύνουν τη διάσταση μεταξύ κοινωνικού και οικονομικού πυλώνα (Bunders and De Moor, 2023). Για παράδειγμα, η δεσπόζουσα θέση καπιταλιστικών πλατφορμών που τείνει να συμπίεζει τις τιμές των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των συνεργαζόμενων με αυτές ΜΜΕ προς τα κάτω μπορεί να ασκήσει έμμεσα πίεση και στις συνεταιριστικές πλατφόρμες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα, να αναπροσαρμόσουν την τιμολογιακή τους πολιτική σε βάρος της ποιότητας των υπηρεσιών τους ή της δίκαιης απολαβής των εργαζόμενων σε αυτές. Εν προκειμένω, ο μεν οικονομικός πυλώνας της συνεταιριστικής πλατφόρμας θα υπαγόρευε γενναίες μειώσεις υπέρ της ανταγωνιστικότητας, ο δε κοινωνικός πυλώνας της θα έθετε το ζήτημα δίκαιης τιμολόγησης προς διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος και των συνθηκών διαβίωσης των ΜΜΕ.

Όπως προκύπτει από το παραπάνω παράδειγμα, η εναρμόνιση των δύο πυλώνων των συνεταιρισμών δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τη βούληση των συνεταιρισμών και από μεμονωμένες ενέργειες, αλλά συνδέεται με το οικοσύστημα που περιβάλλει τους συνεταιρισμούς. Όσο πιο υποστηρικτικό είναι αυτό το οικοσύστημα, ενδυναμώνοντας τους δύο πυλώνες τους, τόσο οι συνεταιρισμοί μπορούν να φέρουν εις πέρας την κοινωνική τους αποστολή, χωρίς να θυσιάζουν τη βιωσιμότητά τους.

Παρακάτω αναφερόμαστε σε ορισμένες βασικές αντιφάσεις που μπορεί να προκύψουν μέσα από τη διάσταση των δύο πυλώνων των συνεταιρισμών, στα επίπεδα που μπορεί να εκδηλωθούν και τις απαντήσεις που θα μπορούσε να δώσει ένα υποστηρικτικό για αυτούς οικοσύστημα (Blalock, 1979). Ειδικότερα:

#### 3.4.1 Μικρο-οικονομικό επίπεδο

Το μικρο-οικονομικό επίπεδο αφορά τη μικρότερη μονάδα προς εξέταση, που στην περίπτωση ενός συνεταιρισμού είναι το μέλος του. Οι αντιφάσεις που εκδηλώνονται σε επίπεδο μέλους μπορεί να σχετίζονται με αντικρουόμενες ταυτότητες, ρόλους και επιδιώξεις του ίδιου του μέλους, του μέλους έναντι των λοιπών μελών και των μελών έναντι του συνεταιρισμού (Bunders and De Moor, 2023).

Για παράδειγμα, η ΜΜΕ-μέλος σε έναν συνεταιρισμό επιχειρήσεων, ως χρήστης των υπηρεσιών του συνεταιρισμού έχει συμφέρον να καλύψει μόνο το κόστος χρήσης, ενώ ως συνιδιοκτήτρια της επιχείρησης οφείλει να καταβάλει το ποσό εκείνο που δεν θα απειλεί την οικονομική βιωσιμότητα του συνεταιρισμού. Έτσι, η κοστολόγηση των υπηρεσιών αυτών



αποφασίζεται δημοκρατικά από τα μέλη λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους και τις ανάγκες της συνεταιριστικής τους επιχείρησης.

Πέραν όμως αυτού, δεν αποκλείεται και τα μέλη ενός συνεταιρισμού να έχουν αντικρουόμενα μεταξύ τους συμφέροντα. Για παράδειγμα, σε μια συνεταιριστική πλατφόρμα συμμετέχουν ως μέλη ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στην εστίαση. Η καθεμία ΜΜΕ – μέλος έχει συμφέρον να εμφανίζεται όσο το δυνατόν πιο ψηλά στην σειρά κατάταξης της πλατφόρμας έναντι των υπολοίπων ΜΜΕ – μελών. Έτσι η συνεταιριστική πλατφόρμα καλείται να υιοθετήσει διαφανείς διαδικασίες κατάταξης βασιζόμενες σε αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία θα συναποφασίσουν από κοινού και θα ελέγχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα μέλη της.

Οι αποκλίσεις μεταξύ των συμφερόντων των μελών ενός συνεταιρισμού ενδέχεται να ενταθεί όσο αυξάνει και ο βαθμός ετερογένειας τους. Από τη μια πλευρά, η διεύρυνση των κατηγοριών μελών είτε σε έναν συνεταιρισμό επιχειρήσεων είτε σε μια συνεταιριστική πλατφόρμα μπορεί να εξασφαλίσει πρόσβαση σε κεφάλαια και να ενισχύσει τη βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Από την άλλη, όμως, όσο μεγαλύτερη είναι η ετερογένεια των συμμετεχόντων μελών, τόσο αυξάνεται το κόστος συντονισμού και οργάνωσης του συνεταιρισμού, δυσχεραίνοντας τη διακυβέρνησή του (Bunders and De Moor, 2023). Έτσι ο συνεταιρισμός επιχειρήσεων ή η συνεταιριστική πλατφόρμα που αποκτά μια πολυμερή σύνθεση καλείται να ισορροπήσει την διεύρυνση της σύνθεσης μελών με την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησής της.

Οι αντιφάσεις όμως μπορεί να εκδηλωθούν και στη σχέση μελών – συνεταιρισμού, καθώς η ατομική ωφέλεια των μελών δεν εναρμονίζεται πάντα με τη συλλογική ωφέλεια του συνεταιρισμού (Bunders and De Moor, 2023). Για παράδειγμα, ΜΜΕ- μέλος σε συνεταιριστική πλατφόρμα που έχει ήδη αναπτύξει μια καινοτόμα εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα με σκοπό να προσεγγίσει το πελατειακό της κοινό, δεν επιθυμεί να διαμοιραστεί το λογισμικό της εφαρμογής με τα λοιπά μέλη ΜΜΕ (ατομική επιδίωξη), παρότι ο διαμοιρασμός μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω εξέλιξη και βελτίωσή της εφαρμογής προς εξυπηρέτηση του συνόλου της κοινότητας των ΜΜΕ μελών (συλλογική επιδίωξη). Παρόμοια είναι και η περίπτωση όπου μέλος ΜΜΕ σε συνεταιρισμό επιχειρήσεων επιθυμεί να εισπράξει στο τέλος του έτους τη διαφορά που προκύπτει όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε αυτόν κινούνται άνω του κόστους, ενώ για τον συνεταιρισμό συνολικά θα ήταν ωφέλιμο τα πλεονάσματα να διοχετευθούν στη δημιουργία αδιανέμητων αποθεματικών λειτουργώντας ως δίκτυο προστασίας του συνεταιρισμού σε περιόδους ζημιών και παρατεταμένων κρίσεων.

Έτσι ο συνεταιρισμός επιχειρήσεων ή η συνεταιριστική πλατφόρμα οφείλει να λάβει υπόψη ότι οι αντιφάσεις αυτές πιθανότατα θα εμφανιστούν κατά τη σύσταση και θα ενταθούν κατά τη λειτουργία τους (Bunders and De Moor, 2023). Συνεπώς, οφείλουν να εγκύψουν σε αυτές και να αναζητήσουν τρόπους εναρμόνισής τους κι όχι επικράτησης του ενός πυλώνα έναντι του άλλου.

Κρίσιμα στοιχεία για την εναρμόνιση των δύο πυλώνων με σημείο αναφοράς το μέλος είναι εν προκειμένω το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών. Η ύπαρξη προηγούμενων νομικών μορφών που κινούν τις διαδικασίες σύστασης συνεταιρισμών επιχειρήσεων ή συνεταιριστικών πλατφορμών είναι καθοριστικής σημασίας για την καλλιέργεια τέτοιων σχέσεων και την μόχλευση απαιτούμενων πόρων αλλά και την ύπαρξη χρήσιμης γνώσης

και εμπειρίας (Balk, 2024). Αν αυτές οι μορφές ανήκουν στον μη κερδοσκοπικό τομέα, π.χ. συνδικάτα που εξετάζουν τη δημιουργία συνεταιριστικής πλατφόρμας εργαζομένων, τότε έμφαση θα πρέπει να δοθεί όχι μόνο στην κοινωνική αποστολή της συνεταιριστικής πλατφόρμας, αλλά και στην οικονομική της διάσταση και βιωσιμότητα στην αγορά. Αντίστοιχα, ΜΜΕ ή ομοσπονδίες τους ή η ΓΣΕΒΕΕ, έχουν σημαντική γνώση και εμπειρία ως προς τον οικονομικό πυλώνα και άρα θα πρέπει να ενδυναμώνουν τον κοινωνικό, δηλαδή την αναζήτηση κοινών επιδιώξεων, τον δημοκρατικό τρόπο λήψης αποφάσεων, τη δημιουργία κοινής περιουσίας και πόρων.

Η διάδοση θετικών προηγούμενων παραδειγμάτων τόσο στα ενδιαφερόμενα μέλη ΜΜΕ, όσο και στους φορείς που τα ενθαρρύνουν προς το συνεταιριστικό μοντέλο, θα ήταν ωφέλιμη για τη δημιουργία ενός θετικού προηγούμενου, το οποίο είναι απαραίτητο εάν έχουν προηγηθεί αποτυχημένες προσπάθειες ή υπάρχει ένα κλίμα δυσπιστίας ή προκατάληψης ως προς το συνεταιριστικό μοντέλο.

### 3.4.2 Μέσο-οικονομικό επίπεδο

Το επίπεδο αυτό εξετάζει την αμέσως επόμενη μονάδα, που είναι ο ίδιος ο συνεταιρισμός και πώς αυτός συνεργάζεται με άλλους φορείς προκειμένου να ενδυναμώσει τη θέση του. Ο κίνδυνος εν προκειμένω είναι ο συνεταιρισμός να παίρνει αποφάσεις για τον ίδιο και να επιλέγει συνεργασίες, ενδυναμώνοντας τον ένα πυλώνα του έναντι του άλλου, προτεραιοποιώντας για παράδειγμα την κοινωνική του αποστολή σε βάρος της οικονομικής του βιωσιμότητας ή και το αντίστροφο (Bunders and De Moor, 2023). Στην πρώτη περίπτωση, όπου ο κοινωνικός πυλώνας επικρατεί έναντι του οικονομικού, ο συνεταιρισμός θα οδηγηθεί σταδιακά σε οικονομική αποδυνάμωση (π.χ. συνεταιριστική πλατφόρμα παρέχει κάτω του κόστους υπηρεσίες σε ΜΜΕ μέλη με συνέπεια να ζημιώνεται η επιχείρηση), ενώ στη δεύτερη περίπτωση όπου επικρατεί ο οικονομικός έναντι του κοινωνικού πυλώνα ο συνεταιρισμός μετατρέπεται σε καπιταλιστική επιχείρηση (π.χ. συνεταιρισμός επιχειρήσεων παρέχει υπηρεσίες κυρίως σε τρίτους αντί στα μέλη του και τα κέρδη διαμοιράζονται σε αυτά).

Η αντίφαση αυτή μεταξύ των δύο πυλώνων επηρεάζει και την κλίμακα δραστηριοποίησης του συνεταιρισμού. Για παράδειγμα, ένας συνεταιρισμός επιχειρήσεων ως κοινωνική οργάνωση δραστηριοποιείται σε τοπική κλίμακα έχοντας ως βασικό του σκοπό να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των τοπικών ΜΜΕ μελών του, ενώ ως οικονομική επιχείρηση πιέζεται από την αγορά, να διευρύνει τους πελάτες του πέραν των μελών του και τη δράση του δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας προκειμένου να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστική. Όσο περισσότερο επεκτείνεται ο συνεταιρισμός τόσο η δημοκρατική διακυβέρνηση από τα μέλη της πρέπει να συνδυαστεί με την ανάγκη επαγγελματοποίησης της διαχείρισης, με τη πρόσληψη τρίτου σε θέση manager. Το κρίσιμο εν προκειμένω είναι τα μέλη να μην απωλέσουν τον έλεγχο διοίκησης της επιχείρησης έναντι του εξειδικευμένου στελέχους.

Η εξισορρόπηση μεταξύ των δύο πυλώνων ή η κυριάρχηση του ενός έναντι του άλλου επηρεάζει και τις συνέργειες του συνεταιρισμού, που μπορούν είτε να συμβάλλουν στην ισορροπία αυτήν ή να την δυναμιτίσουν, αντίστοιχα. Παράδειγμα εναρμόνισης τους είναι όταν ενδιαφερόμενες ΜΜΕ να στήσουν συνεταιρισμό επιχειρήσεων ή συνεταιριστική πλατφόρμα

συνεργάζονται με υπάρχουσες δομές εκπροσώπησης, όπως κλαδικές ενώσεις, ομοσπονδίες, τη ΓΣΕΒΕΕ. Αυτές οι δομές μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες ενημέρωσης και στήριξης, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του συνεταιρισμού και της διττής του φύσης, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση δημιουργίας και διάθεσης ψηφιακών εργαλείων ανοιχτού λογισμικού που θα ενισχύσουν τις συνεταιριστικές πρωτοβουλίες και θα τις καταστήσουν αλληλέγγυες μεταξύ τους και ανταγωνιστικές έναντι τρίτων.

### 3.4.3 Μακρο-οικονομικό επίπεδο

Το μακρο-οικονομικό επίπεδο αναφέρεται στο πολιτικό, θεσμικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από την εμφάνιση και ανάπτυξη των συνεταιρισμών (Bunders and De Moor, 2023).

Για παράδειγμα, ο συνεταιρισμός ωφελείται σε ένα ευνοϊκό πολιτικό περιβάλλον, δυνάμενος να διεκδικήσει κατάλληλη νομοθεσία και πολιτικές για την ανάπτυξή του. Όμως, σε περίπτωση μεταβολής των πολιτικών συνθηκών και κατάργησης των θεσμοθετημένων μέτρων στήριξης δεν αποκλείεται να τεθεί ζήτημα αυτονομίας και μακρόχρονης βιωσιμότητάς του (Bunders and De Moor, 2023).

Το δε νομικό περιβάλλον, ιδίως σε ο τι αφορά τις πλατφόρμες είναι περίπλοκο, ασαφές και συχνά δεν συμβάλλει σε έναν υγιή ανταγωνισμό.

Σε ο τι αφορά το κοινωνικό περιβάλλον, όσο περισσότερο οι καπιταλιστικές πλατφόρμες αμφισβητούνται και απολαμβάνουν περιορισμένης νομιμοποίησης από την ευρύτερη κοινωνία, τόσο μεγαλύτερες οι πιθανότητες για την ανάδυση και βιωσιμότητα εναλλακτικών λύσεων, όπως οι συνεταιρισμοί επιχειρήσεων και οι συνεταιριστικές πλατφόρμες.

Σχετικά με το οικονομικό περιβάλλον, όπως και κάθε συνεταιρισμός, έτσι και οι συνεταιρισμοί επιχειρήσεων και οι συνεταιριστικές πλατφόρμες έχουν μια δυσκολία πρόσβασης σε κεφάλαια καθώς ο σκοπός τους τις τοποθετεί σε δυσμενέστερη θέση σε σχέση με τις καπιταλιστικές πλατφόρμες και επιχειρήσεις που έχουν ικανότητα προσέλκυσης επενδυτών, το οποίο μπορεί να επηρεάζει τη λειτουργία τους ως πλατφόρμες και την επιτυχή διασύνδεση ΜΜΕ με τους πελάτες τους σε μια ευρύτερη κλίμακα, αποκτώντας ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Πέραν όμως των εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης, και οι εσωτερικές πηγές δηλαδή από τα μέλη είναι περιορισμένες καθώς οι ΜΜΕ, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, λόγω μεγέθους τους έχουν περιορισμένους πόρους. Παράλληλα, το κόστος σύστασης και λειτουργίας μιας συνεργατικής πλατφόρμας δεν είναι αμελητέο, καθώς περιλαμβάνει τόσο την ίδρυση του συνεταιρισμού όσο και την ανάπτυξη και συντήρηση της ίδιας της ψηφιακής πλατφόρμας. Σε τομείς όπου οι συνεταιριστικές πλατφόρμες δεν διασυνδέουν μόνο πελάτες με παρόχους υπηρεσιών και προϊόντων αλλά εμπλέκονται περισσότεροι φορείς (π.χ. εργαζόμενοι, χρήστες και πάροχοι υπηρεσιών ή προϊόντων), όπως στην ταχυμεταφορά φαγητού, τότε απαιτούνται σύνθετες τεχνολογικές υποδομές, συνεπαγόμενες υψηλότερα κόστη (Bunders and De Moor, 2023).

Συνεπώς ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την ανάπτυξη των συνεταιριστικών εγχειρημάτων, οφείλει:

- Να αναγνωρίζει την ιδιαίτερη φύση των συνεταιριστικών πλατφορμών και συνεταιρισμών επιχειρήσεων, ώστε να λαμβάνουν διακριτή νομοθετική μεταχείριση σε σχέση με καπιταλιστικές πλατφόρμες και επιχειρήσεις.
- Να προβλέπει χρηματοδοτικά εργαλεία και προγράμματα ενίσχυσης που είτε θα επεκτείνουν υφιστάμενες ευνοϊκές ρυθμίσεις προς τις συνεταιριστικές πλατφόρμες και τους συνεταιρισμούς επιχειρήσεων είτε θα δημιουργήσουν ειδικά σχεδιασμένα εργαλεία υποστήριξης.
- Να θέτει την ψηφιακή προσαρμογή των ΜΜΕ μέσω συνεταιριστικών δομών ως προτεραιότητα που τέμνει οριζόντια συναφείς δημόσιες πολιτικές για τις νέες τεχνολογίες, την μικρομεσαία επιχειρηματικότητα και τον ανταγωνισμό, διασφαλίζοντας συνοχή και αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή τους.

Συνοψίζοντας, κάθε επίπεδο του οικοσυστήματος είναι αλληλένδετο με τα υπόλοιπα, με τα συνεταιριστικά εγχειρήματα να επηρεάζουν και να επηρεάζονται από αυτό, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών για τη μακρο-ημέρευσή τους.

## 4. Οι άξονες ανάλυσης

Μέσα από την παραπάνω ανάλυση εξετάσαμε την ανάγκη των ΜΜΕ για μια ψηφιακή προσαρμογή, των επιπτώσεων πρόσδεσης τους σε καπιταλιστικές πλατφόρμες, καθώς και την αναζήτηση εναλλακτικών. Καίριοι και αλληλένδετοι μεταξύ τους άξονες που αναδείχθηκαν στα πλαίσια της μελέτης αυτής, οι οποίοι θα λειτουργήσουν ως κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό της εμπειρικής έρευνας είναι:

- A. Η ένταση και έκταση της εξάρτησης των ΜΜΕ από καπιταλιστικές πλατφόρμες και οι επιπτώσεις τους στην αυτονομία τους.
- B. Η δυνατότητα εφαρμογής συνεργατικών εναλλακτικών και οι παράγοντες που αποτρέπουν – επιτρέπουν την ανάδυσή τους.
- Γ. Ο ρόλος του οικοσυστήματος (των ΜΜΕ, των συνεργειών και του κράτους) για μια δίκαιη ψηφιακή μετάβαση.

Οι άξονες αυτοί, παρότι εκ πρώτης όψεως τοποθετούνται ως αυτόνομοι με διαδοχική σειρά είναι άκρως αλληλοεξαρτώμενοι. Όσο μεγαλύτερη η εξάρτηση των ΜΜΕ από καπιταλιστικές πλατφόρμες, τόσο επιτακτικότερη η ανάγκη εύρεσης εναλλακτικών, συνεργατικών λύσεων, οι οποίες για να ευδοκιμήσουν χρειάζονται ένα υποστηρικτικό οικοσύστημα.

## 5. Η εμπειρική έρευνα

### 5.1 Η διεξαγωγή ατομικών ημιδομημένων συνεντεύξεων

Για τις ανάγκες της μελέτης πραγματοποιήθηκαν τέσσερις ατομικές συνεντεύξεις. Τρεις εξ αυτών έλαβαν χώρα μέσω της πλατφόρμας Microsoft Teams, ενώ μία πραγματοποιήθηκε τηλεφωνικά. Η διάρκεια τους κυμαινόταν από 40 έως 50 λεπτά, ενώ οι κατευθυντήριες ερωτήσεις (βλ. παράρτημα), μαζί με τη φόρμα συναίνεσης και το φυλλάδιο ενημέρωσης για το αντικείμενο της μελέτης, εστάλησαν πριν από τη συνέντευξη στους συμμετέχοντες.

#### 5.1.1 Κριτήρια επιλογής εκπροσώπων – πληροφορητών και εκπροσωπούμενων επιχειρήσεων

Οι συμμετέχοντες ήταν (συν)ιδιοκτήτες της επιχείρησης που εκπροσωπούσαν στην συνέντευξη, ενώ οι τρεις από τους τέσσερις ήταν και ιδρυτικά μέλη (Α,Β,Γ), έχοντας πλήρη εικόνα για την πορεία και την εξέλιξη της στο χρόνο. Οι τρεις εκ των τεσσάρων επιχειρήσεων αφορούσαν εγχειρήματα εντός Ελλάδας (Α,Β,Γ) και ένα ήταν εγχείρημα του εξωτερικού (Δ). Στον αρχικό σχεδιασμό είχαν συμπεριληφθεί έξι επιχειρήσεις. Από αυτές επιλέχθηκαν τελικά εκείνες όπου υπήρχε α. διαθεσιμότητα χρόνου εκ μέρους τους για το χρονικό διάστημα του Μαρτίου, β. εξοικείωση με το αντικείμενο των πλατφορμών και γ. συνάφεια με το αντικείμενο της μελέτης. Καταβλήθηκε προσπάθεια να συμπεριληφθούν εγχειρήματα με διαφορετικές καταβολές, βαθμό εμπλοκής στις μεγάλες πλατφόρμες και υιοθέτηση διαφορετικών στάσεων ως προς την αναζήτηση εναλλακτικών. Αν και ο αρχικός σχεδιασμός περιελάμβανε ένα ακόμη εγχείρημα του εξωτερικού, που λειτουργεί ως ομοσπονδία με μέλη ΜΜΕ – συνεταιρισμούς στους οποίους παρέχει υπηρεσίες, στην πράξη αυτό δεν κατέστη εφικτό λόγω φόρτου εργασίας του εκπροσώπου τους. Για αυτό και το ισπανικό εγχείρημα δεν αναλύεται ως μεμονωμένο παράδειγμα αλλά εντάσσεται στην ανάλυση των ελληνικών επιχειρήσεων υπό την επιφύλαξη διαφορετικών συνθηκών που επικρατούν στις δύο χώρες, η οποία, όπου αξιολογείται ως κρίσιμη επισημαίνεται ρητώς στο κείμενο.

Πίνακας 3. 'Το προφίλ των πληροφορητών'

| α/α | Νομική μορφή       | Τομέας    | Έδρα        | Φύλο | Ψευδώνυμο |
|-----|--------------------|-----------|-------------|------|-----------|
| 1   | Ατομική επιχείρηση | Εμπόριο   | Αθήνα       | Γ    | Α         |
| 2   | ΑΕ                 | Εστίαση   | Αθήνα       | Α    | Β         |
| 3   | Συνεταιρισμός      | Εμπόριο   | Θεσσαλονίκη | Α    | Γ         |
| 4   | Συνεταιρισμός      | Μεταφορές | Βαρκελώνη   | Α    | Δ         |

### 5.1.2 Εισαγωγικές πληροφορίες για τις εκπροσωπούμενες επιχειρήσεις

Στην αρχή κάθε συνέντευξης, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφερθούν στο είδος της επιχείρησής τους, το μέγεθος και τον τομέα δράσης τους. Διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι καθιερωμένες, καθώς λειτουργούν πάνω από μια πενταετία στο εμπόριο (Α,Γ), στην εστίαση (Β) και στις μεταφορές (Δ). Πλην μιας που ήταν ατομική (Α), οι υπόλοιπες ήταν συλλογικές επιχειρήσεις μικρής κλίμακα, ενώ δύο εκ των τεσσάρων είχαν τη νομική μορφή του συνεταιρισμού (Γ, Δ). Οι επιχειρήσεις είχαν έδρα την Αθήνα (Α, Β), τη Θεσσαλονίκη (Γ) και τη Βαρκελώνη (Δ).

### 5.1.3 Η σημασία των πλατφορμών για την εγκαθίδρυση και ανάπτυξη των ΜΜΕ

Το σύνολο των συνεντευξιζόμενων ήταν εξοικειωμένο με τη χρήση ψηφιακών πλατφορμών, χρησιμοποιώντας μάλιστα περισσότερες από μία πλατφόρμες. Ορισμένοι πληροφορητές παρατηρήθηκε ότι επιλέγουν ετερογενείς μεταξύ τους πλατφόρμες για να επιτελέσουν διαφορετικές λειτουργίες (π.χ. Facebook-Instagram για προβολή της επιχείρησής τους και etsy και efood για πώληση των προϊόντων τους σε πελάτες).

Σε αντίθεση με τις περισσότερες επιχειρήσεις που λειτουργούν πριν ξεκινήσουν να συνεργάζονται με τις πλατφόρμες, στην περίπτωση της Α η δημιουργία της επιχείρησής της συνέπεσε με την είσοδό της στην πλατφόρμα. Πιο συγκεκριμένα, η Α εν μέσω οικονομικής κρίσης στράφηκε στην πλατφόρμα etsy. Το περιβάλλον της πλατφόρμας την ενθάρρυνε να δημιουργήσει το ηλεκτρονικό της κατάστημα εντός της πλατφόρμας, το οποίο σε βάθος χρόνου μετετράπη σε νομότυπη επιχείρηση. Μέσα από το παραπάνω παράδειγμα παρατηρούμε ότι μια πλατφόρμα, πέραν του ότι η ίδια αποτελεί μια επιχείρηση, μπορεί να λειτουργήσει και ως θερμοκοιτίδα νεοφυών επιχειρήσεων και μετάβασης από την άτυπη στην τυπική οικονομία, οργανώνοντας την παραγωγή, τυποποιώντας τις συναλλαγές και παρέχοντας στους νέους επιχειρηματίες έναν υποτυπώδη υποστηρικτικό-συμβουλευτικό μηχανισμό για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Το ζήτημα αυτό χρήζει μεγαλύτερου ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος, το οποίο μέχρι τώρα περιορίζεται κυρίως στις πλατφόρμες διαμοιρασμού, όπως η Uber και η AirBnB, και στη δυνατότητά τους να δημιουργούν νέους επιχειρηματίες και να ανοίγουν νέες αγορές.

### 5.1.4 Εξάρτηση της βιωσιμότητας των ΜΜΕ από τις πλατφόρμες

Σχετικά με την εξάρτηση των ΜΜΕ από τις πλατφόρμες, οι πληροφορητές είχαν διαφορετικές εμπειρίες. Οι επιχειρήσεις Α και Β εξαρτώνται πλήρως από τις πλατφόρμες, καθώς πάνω από το 90% των παραγγελιών τους προέρχεται από αυτές. Κοινή τους διαπίστωση ήταν ότι σε βάθος χρόνου η προμήθεια που παρακρατούν στις πωλήσεις αυξάνει (π.χ. στην περίπτωση του εμπορίου η αύξηση ήταν τριπλάσια της αρχικής χρέωσης). Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι όσο πιο δεσπόζουσα είναι η θέση της πλατφόρμας στην αγορά, τόσο πιο επαχθείς μεταβολές επέρχονται στους όρους συνεργασίας σε βάρος των ΜΜΕ (OECD, 2023).

Ωστόσο, η δυνατότητα διαπραγμάτευσης των όρων συνεργασίας τους με τις πλατφόρμες αυτές δεν είναι η ίδια σε κάθε περίπτωση. Η Α διαπραγματεύεται μεμονωμένα ως ατομική επιχείρηση, έχοντας περιορισμένη έως μηδενική διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, ο Β



ανήκει σε ένα ευρύτερο δίκτυο ομοειδών επιχειρήσεων, το οποίο διαπραγματεύεται για λογαριασμό των επιχειρήσεων αυτών, πετυχαίνοντας ευνοϊκότερους όρους, που σύμφωνα με τον πληροφορητή Β, μπορεί να φτάνουν μέχρι και -25% επί των χρεώσεων προμήθειας.

Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες έχουν αναπτύξει δικά τους εργαλεία για την διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, όπως θα αναφέρουμε στη συνέχεια.

### 5.1.5 Η εμπειρική αξιολόγηση των πλατφορμών από τους πληροφορητές

Κατά γενική ομολογία, οι πληροφορητές διαπίστωσαν τόσο θετικά όσο και αρνητικά σημεία μέσα από την συνεργασία τους με τις πλατφόρμες. Όσον αφορά τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, επισημάνθηκε ότι είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την προβολή μιας επιχείρησης, ιδίως όταν αυτή διαθέτει κοινωνικό αφήγημα (Γ). Παράλληλα, οι πλατφόρμες αυτές μπορούν να συμβάλουν στην προσέλκυση πελατών, εφόσον οι χρήστες γνωρίζουν πώς να τις αξιοποιήσουν—όπως με τη δημιουργία ομάδων μελών και φίλων, την εκδήλωση ενδιαφέροντος για μαζικές παραγγελίες και τη διάδοση προσφορών, δράσεων και εκδηλώσεων της επιχείρησης (Γ).

Ένα ακόμη πλεονέκτημα από τη χρήση των πλατφορμών είναι η περαιτέρω διεύρυνση του πελατολογίου, ακόμα και εκτός Ελλάδας, όπως συμβαίνει στον τομέα του εμπορίου. Επιπλέον, η ασφάλεια των συναλλαγών, η παρεχόμενη τεχνογνωσία και οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες διαμεσολάβησης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη υπογραμμίστηκαν από τους συμμετέχοντες ως σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχείρησή τους.

Πέραν των θετικών στοιχείων, οι πληροφορητές επισήμαναν ορισμένα μελανά σημεία κατά τη συνεργασία τους με τις πλατφόρμες.

Αρχικά, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ΜΜΕ εισέρχονται στις πλατφόρμες αυτές, χωρίς να πληρούν αυστηρά κριτήρια. Μάλιστα στον τομέα της εστίασης και στο εμπόριο, οι πληροφορητές επεσήμαναν ότι εισέρχονται επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν πάντα νομότυπα. Σε παρόμοια κατεύθυνση, η Α παρατήρησε ότι στις πλατφόρμες χειροποίητων προϊόντων, από την πανδημία και ύστερα, σημειώθηκε μια μαζική είσοδος πωλητών προϊόντων μαζικής παραγωγής από χώρες με αμφίβολες πρακτικές ως προς τις συνθήκες εργασίας όπως η Κίνα και η Ινδία. Αυτό ομογενοποιεί τις πλατφόρμες, αλλοιώνοντας την ιδιαίτερη στόχευση και φυσιογνωμία τους. Συγχρόνως, δημιουργεί συνθήκες άνισου ανταγωνισμού για τους μικροπωλητές χειροποίητων προϊόντων. Σχετική αναφορά έγινε και από τον Β, ο οποίος υπογράμμισε στον τομέα της εστίασης την πρόσληψη διανομέων από τις πλατφόρμες χωρίς να πληρούν υποτυπώδη προσόντα. Έτσι, η μεν επιχείρηση χάνει την άμεση επαφή της με τον πελάτη και η αρνητική κριτική λόγω συνθηκών διανομής θίγει την ίδια την ΜΜΕ, που χάνει το πελατειακό της κοινό. Για τον λόγο αυτό, ο Β υπογράμμισε την ανάγκη βελτίωσης της διαδικασίας επιλογής διανομέων, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών.

Παράλληλα οι πλατφόρμες απορροφούν μαζικά όχι μόνο διαθέσιμο εργατικό δυναμικό αλλά και ένα μέρος από το εργατικό δυναμικό των ΜΜΕ, δημιουργώντας έτσι συνθήκες τεχνητής έλλειψης. Το γεγονός αυτό πιέζει ακόμη περισσότερο τις ΜΜΕ να συνεργαστούν με τις πλατφόρμες και να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του εργατικού δυναμικού που έχασαν. Ένα παράδειγμα προς αυτήν την κατεύθυνση ήταν η περίπτωση του Β, ο οποίος με

την διείσδυση των πλατφορμών στην αγορά έχασε το σύνολο των διανομέων του. Αυτοί στράφηκαν στις πλατφόρμες λόγω ενός αρχικού δελεαστικού πακέτου ελαστικού ωραρίου -απολαβών, το οποίο δεν μπορεί κατά τον Β να ανταγωνιστεί μια ΜΜΕ που απασχολεί τον διανομέα ως μισθωτό. Έτσι οι μεγάλες πλατφόρμες δυναμώνουν τη θέση τους στην αγορά προωθώντας ευέλικτες μορφές εργασίας, έναντι των φυσικών καταστημάτων, που απασχολούν προσωπικό με μισθωτή εργασία. Παρατηρούμε συνεπώς ότι η αποσταθεροποίηση της εργασίας δεν στρέφεται μόνο σε βάρος των ίδιων των απασχολούμενων σε βάθος χρόνου, όπως επισημαίνει το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, αλλά αποσταθεροποιεί και τις ίδιες τις ΜΜΕ, αναδεικνύοντας ότι οι τύχες ΜΜΕ και εργαζόμενων έναντι της εκμετάλλευσης των πλατφορμών τείνουν να είναι αλληλένδετες. Η ελαστικοποίηση της μιας πλευράς αποσταθεροποιεί και την άλλη πλευρά, επιτυγχάνοντας την αμοιβαία πρόσδεσή τους σε μια μεγάλη πλατφόρμα.

Σε ο τι αφορά την καθαυτή συμμετοχή των ΜΜΕ στις πλατφόρμες, ένα βασικό αρνητικό στοιχείο που υπογράμμισαν όλοι οι συμμετέχοντες ήταν οι υψηλές προμήθειες που επιβάλλουν οι πλατφόρμες για τις υπηρεσίες που παρέχουν (π.χ. παραγγελιοληψία, μεταφορά, υψηλή κατάταξη και προβολή). Ο Β υπογράμμισε ότι οι πλατφόρμες ασκούν έμμεση πίεση στις ΜΜΕ να καταναλώνουν όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες παρεχόμενες από αυτές, τακτική που προϋποθέτει διαρκείς επενδύσεις από ΜΜΕ καθιστώντας τες μη βιώσιμες. Ενδεικτικό αυτού είναι η απουσία αξιοκρατίας ως προς την κατάταξη των επιχειρήσεων στην πλατφόρμα, καθώς το κριτήριο δεν είναι πάντα η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, καθώς σε μεγάλο βαθμό η κατάταξη εξαρτάται από προωθήσεις επί πληρωμή.

Από τη μια πλευρά σημειώθηκε έμμεση πίεση για απορρόφηση των παρεχόμενων υπηρεσιών των πλατφορμών στις ΜΜΕ. Από την άλλη, η πιθανή αύξηση του όγκου συναλλαγών και πελατών δεν σημαίνει αύξηση του κέρδους τους. Κατά τον Β, το περιθώριο κέρδους μειώνεται δραστικά από κάθε συναλλαγή λόγω παρακρατήσεων, με συνέπεια οι ΜΜΕ να λειτουργούν στο όριο του κόστους.

### 5.1.6 Προηγούμενες προσπάθειες δημιουργίας τοπικών πλατφορμών

Οι πληροφορητές αναφέρθηκαν σε προηγούμενες απόπειρες δημιουργίας τοπικών πλατφορμών, οι οποίες, κατά την κρίση τους, δεν κατάφεραν να γίνουν βιώσιμες. Κάποιες τοπικές πρωτοβουλίες παρέμειναν σε περιορισμένη κλίμακα, ενώ άλλες κινήθηκαν σε μεγαλύτερη κλίμακα αλλά είχαν ομοιογενή προϊόντα, γεγονός που τις κατέστησε λιγότερο ελκυστικές σε σχέση με τις κυρίαρχες πλατφόρμες, οι οποίες διέθεταν μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων.

Μία ακόμη πρόκληση που αντιμετώπισαν οι ανεξάρτητες πλατφόρμες ήταν η δυσκολία προσέλκυσης ΜΜΕ, παρέχοντας ενίοτε δυσμενέστερους όρους συνεργασίας σε σχέση με τις ήδη καθιερωμένες πλατφόρμες. Για παράδειγμα, η Α ανέφερε περίπτωση ελληνικής πλατφόρμας που την προσέγγισε, στην οποία θα έπρεπε να καταβάλλει ένα σταθερό ποσό κάθε μήνα ανεξαρτήτως πωλήσεων παράλληλα με ένα ποσοστό παρακράτησης επί των πωλήσεων, ενώ στην πλατφόρμα με την οποία ήδη συνεργαζόταν παρακρατούνταν προμήθεια μόνο σε περίπτωση πώλησης.



Παράλληλα επισημάνθηκε ότι οι περισσότερες ΜΜΕ εστιάζουν στην καθημερινή διαχείριση της επιχείρησής τους και δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να εξετάσουν νέες εναλλακτικές. Το φαινόμενο αυτό επιδεινώνεται από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, όπως η ακρίβεια, η ενεργειακή κρίση και η στεγαστική κρίση, με τις ΜΜΕ να αναζητούν τρόπους για την καθημερινή επιβίωσή τους, χωρίς να μπορούν να επενδύσουν σε νέες στρατηγικές ανάπτυξης.

### 5.1.7 Εναλλακτικές προσεγγίσεις

Οι επιχειρήσεις Γ και Δ επέλεξαν διαφορετικές οδούς ως προς τη χρήση των πλατφορμών.

Ο Γ επισήμανε ότι η επιχείρησή του προσεγγίζει το πελατειακό του κοινό κυρίως μέσω ανθρωποδικτύων και από στόμα σε στόμα. Αν και εν μέσω πανδημίας η επιχείρηση εξέτασε το ενδεχόμενο ένταξης σε μεγάλη πλατφόρμα αυτό απορρίφθηκε. Βασικός λόγος απόρριψης ήταν ότι δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης που είναι η διάθεση προϊόντων στη χαμηλότερη δυνατή τιμή έχοντας τη βέλτιστη δυνατή ποιότητα. Οι υψηλές προμήθειες που προέβλεπε η πλατφόρμα θα οδηγούσαν είτε στην αύξηση των τιμών είτε στη μείωση της ποιότητας των προϊόντων, στοιχεία τα οποία θα ανέτρεπαν τον σκοπό για τον οποίο συστάθηκε η επιχείρηση. Η εναλλακτική έναντι της εισόδου στην πλατφόρμα ήταν η δημιουργία του δικού τους ηλεκτρονικού καταστήματος, το οποίο όμως καλύπτει μόλις το 10% των πωλήσεων της επιχείρησης, καθώς η επιχείρηση εξακολουθεί να στηρίζεται κυρίως στη φυσική παρουσία και προσωπική σχέση με τους πελάτες.

Μια διαφορετική προσέγγιση ακολούθησε η επιχείρηση του Δ, η οποία χρησιμοποιεί την ψηφιακή πλατφόρμα της ομοσπονδίας του. Αυτή σχεδιάστηκε με άδεια ανοικτού λογισμικού για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες συνεταιρισμών – μελών της. Η ομοσπονδία μάλιστα έχει προσλάβει προγραμματιστές που υποστηρίζουν τα μέλη, ενώ η ετήσια συνδρομή καλύπτει την πρόσβαση σε αυτές τις υπηρεσίες. Παράλληλα η πλατφόρμα της ομοσπονδίας συλλέγει χρήσιμα για την επιχείρηση δεδομένα όπως τις ημέρες και ώρες όπου σημειώνονται οι περισσότερες παραγγελίες, πληροφορίες που αποστέλλονται στην επιχείρηση του Δ. Στην περίπτωση του Δ σημαντικό ρόλο φαίνεται να έπαιξε η συνεταιριστική κουλτούρα και παράδοση της περιοχής, όσο και η στήριξη του εγχειρήματος από συλλογικές οργανώσεις. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι κατάφερε να γίνει βιώσιμος ο συνεταιρισμός κλείνοντας έναν πελάτη ο οποίος αντιπροσωπεύει το 50% των πωλήσεων, ενώ παράλληλα επιλέγει ένα ιδιαίτερο αντικείμενο συναλλαγών, το οποίο υπόκειται σε μικρότερες διακυμάνσεις ζήτησης (B2B και προπαραγγελία ώρες ή και ημέρες πριν επιτρέποντας εκ των προτέρων προγραμματισμό δράσεων). Άλλοι παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία του εγχειρήματος ήταν η διευρυμένη προβολή του στη χώρα όταν έκανε τα πρώτα του βήματα και το κοινωνικό του αφήγημα (βελτίωση των συνθηκών εργασίας των απασχολούμενων στον τομέα της διανομής χρησιμοποιώντας ποδήλατα για μικρότερο οικολογικό αποτύπωμα και χτίζοντας προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, καθότι επιλέγονται οι ίδιοι διανομείς για τον ίδιο πελάτη).

Ακόμη και στις περιπτώσεις των Α και Β, των οποίων η επιχείρηση είναι προσδεδεμένη σε πλατφόρμα, διαπιστώθηκε η εφαρμογή αντισταθμιστικών μέτρων. Για παράδειγμα, η Α

χρησιμοποιεί την πλατφόρμα για την αρχική προσέγγιση πελατών, αλλά για τους τακτικούς της πελάτες προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές εκτός πλατφόρμας, ενώ ο Β διατηρεί ακόμη την τηλεφωνική λήψη παραγγελιών παρότι είναι φθίνουσα.

Σε ο τι αφορά την αναζήτηση νέων εναλλακτικών στο εγγύς μέλλον, ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι οι πληροφορητές έδειξαν επί της αρχής θετική στάση. Η Α εξέφρασε την επιθυμία της να συμμετέχει σε ένα συνεργατικό εγχείρημα εφόσον θα υπάρχει δημοκρατική διακυβέρνηση, ορθή διοίκηση, πάταξη φαινομένων αρχηγισμού και κάλυψη κοινών αναγκών, όπως η διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων. Το παραπάνω θα απελευθέρωνε σημαντικό δημιουργικό χρόνο για την αύξηση της παραγωγής της. Θεωρεί δε ότι στο μέλλον πιθανόν να προκύψει μια τέτοια πρωτοβουλία λόγω ανάγκης, κι όχι από επιλογή των ΜΜΕ. Παράλληλα θα ήθελε μια τέτοια πλατφόρμα να της έδινε μεγαλύτερη ελευθερία σχεδιασμού του ηλεκτρονικού της καταστήματος που στεγάζεται στην πλατφόρμα αυτήν.

Αντιθέτως, ο Β εξέφρασε την επιφυλακτικότητά του για την βιωσιμότητα έναντι ενός τέτοιου εγχειρήματος λόγω της καθιερωμένης θέσης των μεγάλων πλατφορμών. Προσέθεσε ακόμη ότι ο συνεταιρισμός ως επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι ιδιαίτερα γνωστός στην αγορά, ούτε θεωρείται ότι εφαρμόστηκε επιτυχώς σε άλλους τομείς της οικονομίας, όπως για παράδειγμα η αγροτική παραγωγή, δημιουργώντας ένα αρνητικό προηγούμενο. Πρότεινε ωστόσο μια τέτοια κίνηση να ξεκινήσει από τους ίδιους τους καταναλωτές και να ενσωματώσει και επιχειρηματίες. Τα σχήματα αυτά τα συναντάμε στη βιβλιογραφία με την μορφή των πολυσυμμετοχικών συνεταιρισμών, οι οποίοι θεωρείται ότι έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα μόχλευσης πόρων, αλλά χρειάζονται καλύτερο συντονισμό και οργάνωση. Κατά την Α, αυτή η σύνδεση μεταξύ επιχειρηματία και καταναλωτή θα ήταν ωφέλιμη για τον πρώτο, καθώς θα είχε σαφέστερη εικόνα για τις επιθυμίες του δεύτερου (αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης).

Ο Γ αναφέρθηκε στις δράσεις που επιθυμεί να αναλάβει στην περιοχή του, ως μέρος μιας ευρύτερης πρωτοβουλίας χτισίματος οικοσυστήματος συνεργασίας μεταξύ συνεργατικών εγχειρημάτων και ΜΜΕ, όπου συσπειρωμένες και αλληλέγγυες θα μπορέσουν να πετύχουν έναν μεγάλο όγκο συναλλαγών, που θα τις καταστήσει ανταγωνιστικές έναντι των μεγάλων πλατφορμών. Η δημιουργία και λειτουργία μιας συνεταιριστικής πλατφόρμας θα αποτελέσει ένα μέρος του σχεδιασμού τους. Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της είναι κατά τον Γ η δημιουργία ενός πυρήνα ανθρώπων δραστήριων που θα συντονίσουν τις προσπάθειες με διευρυμένη κοινωνική εμβέλεια και απεύθυνση.

Τέλος ο Δ συμμετέχει σε ένα τέτοιο εγχείρημα, αλλά παράλληλα σχεδιάζει η επιχείρησή του να συστήσει μια πλατφόρμα και στην περιοχή τους συσπειρώνοντας ισπανικούς ομοιογενείς συνεταιρισμούς, προκειμένου η πλατφόρμα αυτή να είναι περισσότερο προσαρμοσμένη στις τοπικές ανάγκες, έχοντας ως βάση την πλατφόρμα της ομοσπονδίας.

Παρατηρούμε συνεπώς από τα παραπάνω ότι η αναζήτηση εναλλακτικών βρίσκεται στα άμεσα πλάνα των συμμετεχόντων και των επιχειρήσεών τους και φαίνεται να αντιμετωπίζεται θετικά αν και ενίοτε με επιφύλαξη.

### 5.1.8 Μελλοντικές προοπτικές

Σε ό,τι αφορά το μέλλον των ΜΜΕ και των πλατφορμών, οι συμμετέχοντες αναμένουν δυσοίωνες εξελίξεις που θα εντείνουν την πλατφορμοποίηση της οικονομίας, ενώ οι ΜΜΕ αναμένεται να μην μπορούν να παρακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, όπως αυτή της τεχνητής νοημοσύνης, ενώ πιθανόν να μπορέσουν να επιβιώσουν μόνο όσες είναι σε θέση να επενδύουν διαρκώς σε νέες τεχνολογίες, πράγμα που στην πράξη είναι αδύνατο.

## 6. Η διεξαγωγή εστιασμένης ομαδικής συνέντευξης (focus group)

Πέραν των ατομικών συνεντεύξεων, έλαβε χώρα και μια ομαδική εστιασμένη συνέντευξη διαδικτυακά μέσω της πλατφόρμας Microsoft Teams, η οποία είχε διάρκεια ογδόντα λεπτά.

Τα άτομα που εν τέλει επελέγησαν να συμμετέχουν στην ομαδική εστιασμένη συνέντευξη προέρχονταν από το πεδίο των ΜΜΕ, των συνεταιρισμών, της ακαδημίας και τεχνικής εξειδίκευσης γύρω από τις νέες τεχνολογίες. Το σύνολο των συμμετεχόντων είχαν προηγούμενη εμπειρία και γνώση από τη χρήση των πλατφορμών στις ΜΜΕ. Παράλληλα, αρκετοί από τους συμμετέχοντες είχαν πολλαπλές ιδιότητες, έχοντας συμμετάσχει σε μελέτες ή και δράσεις σχετικές με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, εισφέροντας χρήσιμες πληροφορίες στη συζήτηση. Σε ό,τι αφορά την ισότιμη εκπροσώπηση των φύλων, αν και καταβλήθηκε προσπάθεια, ο στόχος δεν επιτεύχθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό καθώς υπήρχαν μικρά περιθώρια επιπρόσθετης κινητοποίησης από πλευράς της ερευνήτριας εντός του περιορισμένου χρονικού ορίζοντα ολοκλήρωσης της μελέτης.

**Πίνακας 4.** 'Το προφίλ των πληροφορητών στην ομαδική εστιασμένη συνέντευξη'

| α/α | Ιδιότητα συνεντευξιζόμενου-ης                                                               | Τομέας                           | Φύλο | Ψευδώνυμο |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------|-----------|
| 1   | Ειδικός στις νέες τεχνολογίες και επικοινωνία, μέλος σε ΜΜΕ και πρώην μέλος σε συνεταιρισμό | Νέες τεχνολογίες και επικοινωνία | Α    | Ε         |
| 2   | Ακαδημαϊκός                                                                                 | Διακυβέρνηση και οικονομικά      | Α    | Ζ         |
| 3   | Ακαδημαϊκός                                                                                 | Οικονομικά                       | Α    | Η         |
| 4   | Επιχειρηματίας                                                                              | Καταλύματα τουρισμός             | Γ    | Θ         |
| 5   | Εκπρόσωπος συνεταιρισμών                                                                    | Εμπόριο                          | Α    | Ι         |
| 6   | Εκπρόσωπος ΜΜΕ                                                                              | Εστίαση                          | Α    | Κ         |

## 6.1 Η ένταση και έκταση της εξάρτησης των ΜΜΕ από τις πλατφόρμες και οι επιπτώσεις στην αυτονομία τους

Αφού οι συμμετέχοντες συστήθηκαν και επεσήμαναν την ιδιότητά τους και πώς σχετίζονται με τον χώρο των ΜΜΕ, των συνεταιρισμών και των νέων τεχνολογιών, έγινε μια σύντομη αναφορά στην προηγούμενη έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (KiNNO Innovation Intermediaries και Seven Sigma, 2023). Η σύνδεση αυτή δημιούργησε μια γέφυρα μεταξύ της προηγούμενης έρευνας και της παρούσας. Πιο συγκεκριμένα, ο καταλυτικός ρόλος της πανδημίας στην πλατφορμοποίηση της οικονομίας, η είσοδος ΜΜΕ σε μια πλατφόρμα και η μετατροπή της από ευκαιρία σε μονόδρομο, που επισημάνθηκαν από την προηγούμενη έρευνα επιβεβαιώθηκαν και στην παρούσα μελέτη, όπως και τα περισσότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνεργασίας των ΜΜΕ με μια πλατφόρμα, τόσο στα πλαίσια της εστιασμένης συνέντευξης, όσο και στις ατομικές συνεντεύξεις.

Ειδικότερα, όπως και στις ατομικές συνεντεύξεις, έτσι και στην ομαδική εστιασμένη συνέντευξη, κυρίαρχη φαίνεται να ήταν η αντίληψη ότι η πρόσδεση των ΜΜΕ στις μεγάλες πλατφόρμες αυξήθηκε σημαντικά, από την πανδημία και ύστερα.

Αρχικά, οι πλατφόρμες θεωρήθηκαν ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη των ΜΜΕ εν μέσω πανδημίας. Στα βασικότερα πλεονεκτήματα συνεργασίας με μια πλατφόρμα οι πληροφορητές επεσήμαναν την αύξηση και διεύρυνση του πελατολογίου. Μάλιστα στην περίπτωση των καταλυμάτων η διεύρυνση αυτή είχε διεθνή κλίμακα. Αποκαλυπτική της αποτελεσματικότητας της πλατφόρμας ήταν η εμπειρία πληροφορητών από τον χώρο της εστίασης και των καταλυμάτων (Θ, Κ). Με την εγκατάσταση της πλατφόρμας σε λίγα λεπτά η επιχείρησή τους είχε δεχτεί την πρώτη της παραγγελία-κράτηση. Μάλιστα η πληροφορήτρια από τον χώρο των καταλυμάτων επεσήμανε ότι για πρώτη φορά είχε κράτηση από χώρες της Λατινικής Αμερικής και Αφρικής (Θ). Ενα ακόμη θετικό στοιχείο εισόδου των ΜΜΕ στις πλατφόρμες κατά έναν πληροφορητή ήταν η αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης, η οποία ιδίως για τις ΜΜΕ εστίασης είναι κομβικής σημασίας για τη μείωση της σπατάλης πόρων, ενέργειας και τροφίμων (Κ).

Από την άλλη πλευρά, παρά το τέλος της πανδημίας, η πλατφορμοποίηση της οικονομίας αποτελεί μια μόνιμη και διαρκή συνθήκη, έχοντας εκπαιδεύσει τόσο τις ΜΜΕ όσο και τους πελάτες τους σε μια ψηφιακή αλληλεπίδραση. Όπως αναφέρει πληροφορητής, οι πλατφόρμες αυτές σταδιακά μετατράπηκαν σε απαραίτητο μέσο επιβίωσης των ΜΜΕ, το οποίο μάλιστα χαρακτηρίστηκε ως 'αναγκαίο κακό' (Η). Οι υψηλές προμήθειες, οι οποίες κυμαίνονται από 15% έως 30%, δικαιολογούν τον παραπάνω χαρακτηρισμό, καθώς περιορίζουν σημαντικά το περιθώριο κέρδους. Μάλιστα πληροφορητής σχολίασε ότι οι δύο μεγαλύτερες πλατφόρμες στην εστίαση έχουν σχεδόν τα ίδια ποσοστά προμήθειας (26% – 27%), δημιουργώντας συνθήκες ολιγοπωλίου (Κ).

Σε σχετική ερώτηση αν οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν ή εμποδίζουν τη μετάβαση σε συνεταιριστικές πλατφόρμες, οι πληροφορητές δεν εντόπισαν τεχνικά ζητήματα ή εμπόδια. Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει ότι όπως και στις ατομικές συνεντεύξεις, έτσι και στην ομαδική εστιασμένη συνέντευξη τονίστηκε ότι οι πλατφόρμες απορρόφησαν μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων και των συνεργαζόμενων με τις ΜΜΕ.

Στις ατομικές συνεντεύξεις αυτό αναδείχτηκε με αφορμή την απορρόφηση διανομέων από τις πλατφόρμες, ενώ στην παρούσα ομαδική συνέντευξη η αναφορά έγινε για τους προγραμματιστές (Ε).

Πίεση όμως δεν ασκείται μόνο στις ΜΜΕ που εισέρχονται στις πλατφόρμες αλλά και σε αυτές που παραμένουν εκτός πλατφορμών (Η). Πληροφορήτρια από τον χώρο των καταλυμάτων τόνισε ότι το ξενοδοχείο της ήταν το τελευταίο της περιοχής που εισήλθε σε μεγάλη γνωστή πλατφόρμα κρατήσεων. Η είσοδος στην πλατφόρμα ήταν επιβεβλημένη λόγω της κατακόρυφης πτώσης των κρατήσεων σε σχέση με τα ξενοδοχεία της περιοχής που συνεργαζόταν με πλατφόρμες (Θ).

Οι πληροφορητές ανέφεραν ακόμη ότι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να επενδύουν σε διαφημίσεις στις πλατφόρμες για να διατηρήσουν μια υψηλή σειρά κατάταξης και προβολής, ενώ παράλληλα έχουν χάσει τον έλεγχο του πελατολογίου τους, των δεδομένων της επιχειρηματικής τους δράσης και του προφίλ των πελατών τους, τα οποία χρησιμοποιούν στη συνέχεια οι πλατφόρμες για στοχευμένο μάρκετινγκ (Ζ). Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν πώς η πλατφορμοποίηση της οικονομίας μετατρέπει τις ΜΜΕ από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σε υπαλλήλους των πλατφορμών, απορροφώντας μέρος των λειτουργιών τους και αμβλύνοντας την αυτονομία τους.

Πέραν αυτών, διαπιστώθηκε ότι οι πλατφόρμες δεν παρέχουν κάποια προστασία στις ΜΜΕ από κακόβουλες κριτικές και αξιολογήσεις, που μπορεί να προέρχονται από ανταγωνιστές, πλήττοντας όμως ανεπανόρθωτα τη φήμη μιας επιχείρησης (Κ).

Παρά τον βαθμό διείσδυσης των πλατφορμών στην οικονομία, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι ΜΜΕ αγνοούν ότι χρησιμοποιούν πολλαπλές πλατφόρμες, οι οποίες παρέχουν διαφορετικές λειτουργίες, όπως χρηματοπιστωτική, διανομή, προώθηση και εφοδιασμό (Ζ). Αυτό αφενός δείχνει τον βαθμό διείσδυσης των πλατφορμών στην επιχειρηματική ζωή αλλά και την κανονικοποίησή τους, καθώς πλέον περνούν απαρατήρητες, συγκεντρώνοντας και αξιοποιώντας πλήθος δεδομένων που σκιαγραφούν ένα πλήρες επιχειρηματικό προφίλ.

Ειδική αναφορά στην αξία των δεδομένων έγινε από πληροφορητή ο οποίος επανέλαβε τη γνωστή φράση ότι 'τα data είναι το νέο πετρέλαιο' για να υπογραμμίσει τη σημαντικότητά τους (Ζ). Ιδίως σε ο τι αφορά τις πλατφόρμες και τις προτιμήσεις των πελατών των ΜΜΕ, οι πληροφορίες αυτές υπογραμμίστηκε ότι αποκρύπτονται από τις ΜΜΕ, ενώ χρησιμοποιούνται υπέρ των ίδιων των πλατφορμών, με συνέπεια να εντείνεται η υπαλληλοποίηση των ΜΜΕ, μη γνωρίζοντας πλέον ποιοι είναι και τι επιθυμούν από αυτές οι πελάτες τους.

## 6.2 Η δυνατότητα εφαρμογής συνεργατικών εναλλακτικών και οι παράγοντες που αποτρέπουν ή επιτρέπουν την ανάδυσή τους

Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι είναι επιτακτική η ανάγκη εύρεσης εναλλακτικών, εισφέροντας έναν πλούτο ιδεών και προτάσεων που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως αντίβαρα έναντι της παντοδυναμίας των μεγάλων πλατφορμών. Ορισμένες από τις πιο βασικές προτάσεις που υποστηρίχθηκαν ήταν:

- A. η δημιουργία μιας πλατφόρμας ανά κλάδο ή τομέα από ΜΜΕ (Η),
- B. η δημιουργία πολυσυμμετοχικών συνεταιρισμών με συμμετοχή όχι μόνο των ΜΜΕ, αλλά και των πελατών και εργαζομένων, θέση η οποία είχε υποστηριχθεί και στα πλαίσια των ατομικών συνεντεύξεων (Ε),
- Γ. η δημιουργία συνεργατικών οικοσυστημάτων μεταξύ ΜΜΕ, συνεταιρισμών και λοιπών φορέων κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας, σε επίπεδο νομού, περιφέρειας και πανελλαδικό ως μια μορφή συσπείρωσης με σκοπό την επίτευξη οικονομίας κλίμακας έναντι των μεγάλων πλατφορμών έχοντας ως σημείο αναφοράς την μεταξύ τους αλληλεγγύη (Ι).

Παρατηρούμε από τα παραπάνω ότι οι ανωτέρω προτάσεις έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα. Κοινός τους παρονομαστής είναι η συσπείρωση και μαζικότητα που θεωρείται προαπαιτούμενο για την βιωσιμότητα εναλλακτικών λύσεων. Από την άλλη πλευρά, το εάν η συσπείρωση θα πρέπει να γίνει με όρους γεωγραφικούς ή τομεακούς, όπως και αν η μαζικότητα αφορά ΜΜΕ ή και άλλες κατηγορίες χρηστών πλατφορμών φαίνεται να παραμένει ένα ερώτημα ανοικτό. Σε κάθε περίπτωση, οι συμμετέχοντες φαίνεται να ασπάζονται την ιδέα *ad hoc* λύσεων προσαρμοσμένων κάθε φορά στις εκάστοτε συνθήκες.

Πληροφορητής επεσήμανε ότι οι όποιες δράσεις αναληφθούν πρέπει να κινούνται σε δύο κατευθύνσεις: α. ενδυνάμωσης των ΜΜΕ και β. άσκησης πίεσης στις υφιστάμενες πλατφόρμες (Η).

Στο ενδεχόμενο σύστασης μιας συνεταιριστικής πλατφόρμας, αυτή θα πρέπει να στοχεύει στη μείωση των προμηθειών, στην καλύτερη και αντικειμενικότερη κατάταξη και προβολή των ΜΜΕ και στην κατάργηση προωθητικών ενεργειών που απαξιώνουν το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία (Θ, Κ). Οι παραπάνω στόχοι μπορεί να εξυπηρετηθούν τόσο με τη σύσταση ενός συνεταιρισμού ΜΜΕ, διεκδικώντας τα παραπάνω από τις πλατφόρμες ή με τη δημιουργία συνεταιριστικής πλατφόρμας.

Ανεξαρτήτως όμως της μορφής του εγχειρήματος, βασικό πρόβλημα που διαπίστωσαν οι πληροφορητές είναι να πειστούν οι ΜΜΕ να συμμετέχουν σε μια τέτοια πρωτοβουλία, καθώς φαίνεται να υπάρχει μια κόπωση από την αποτυχία προηγούμενων πρωτοβουλιών, αλλά και ενός αισθήματος ασφάλειας των συναλλαγών λόγω της καθιέρωσης της κρατούσας θέσης των πλατφορμών στην αγορά. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά πληροφορητής, πρέπει να συνειδητοποιήσουν οι ΜΜΕ 'την επισφάλεια του σίγουρου'. Αυτό καταδεικνύει την κυρίαρχη πλέον τάση συνεχούς μείωσης του τζίρου των ΜΜΕ και συγκέντρωσης του κεφαλαίου στα χέρια μεγάλων πλατφορμών και λίγων επιχειρήσεων, το οποίο δεν επανεπενδύεται. Κατά συνέπεια, κλείνουν επιχειρήσεις και χάνονται θέσεις εργασίας, ενώ οι επιχειρηματίες των ΜΜΕ δεν μετατρέπονται σε μισθωτούς μεγαλύτερων επιχειρήσεων, αλλά προστίθενται στην στρατιά των ανέργων (Ι).

Για την κάμψη των αντιστάσεων των ΜΜΕ και συμμετοχής τους σε συνεργατικές πρωτοβουλίες υπογραμμίστηκε ότι πρέπει το κίνητρο να είναι πρωτίστως οικονομικό (Κ). Για ορισμένους πληροφορητές, το ζήτημα του οικονομικού κινήτρου και της βιωσιμότητας είναι κομβικό, ενώ για άλλους εξίσου σημαντικό θεωρήθηκε και το κοινωνικό αφήγημα μιας



τέτοιας πρωτοβουλίας, τόσο εντός των συμμετεχόντων όσο και εκτός αυτών, προς το ευρύ κοινό (Ε, Ι).

Ο ρόλος της ΓΣΕΒΕΕ και των ομοσπονδιών τονίστηκε από αρκετές πλευρές λόγω του θεσμικού της ρόλου εκπροσώπησης των ΜΜΕ, έχοντας την ικανότητα να λειτουργήσει συσπειρωτικά και να αναζητήσει πόρους. Ενδεικτικά αναφέρθηκε ως παράδειγμα κινητοποίησης της ΓΣΕΒΕΕ η υποβολή αιτήματος της στο αρμόδιο υπουργείο για ένταξη της δημιουργίας συνεταιριστικών πλατφορμών στο Ταμείο Ανάκαμψης ή σε άλλο συναφές χρηματοδοτικό πρόγραμμα (Κ).

Αναφορικά με τα επόμενα βήματα, πληροφορητές ανέφεραν την ανάγκη εξέτασης και διάχυσης θετικών παραδειγμάτων, όπως είναι για παράδειγμα η περίπτωση με τους συνεταιρισμούς φαρμακοποιών (Ζ). Παράλληλα όμως θεωρήθηκε εξίσου σημαντική και η εξέταση των προηγούμενων αποτυχημένων προσπαθειών και αναζήτησης των λόγων αποτυχίας τους. Πέραν αυτών, προτάθηκε να εξεταστεί και πώς οι καθιερωμένες και μεγάλες πλατφόρμες επιτυγχάνουν να είναι κερδοφόρες. Η εξεύρεση κεφαλαίων κρίθηκε ως σημαντική, όπως και η ανάγκη έμφασης, όχι τόσο στην τεχνολογία όσο στη διακυβέρνηση ενός τέτοιου σχήματος με όρους συνανταγωνιστικότητας μεταξύ των ΜΜΕ, μειώνοντας παράλληλα την απόσταση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των βλέψεων του επιχειρηματία (Ζ).

Σε κάθε περίπτωση οποιαδήποτε λύση υιοθετηθεί, θα πρέπει να είναι προϊόν συνδιαμόρφωσης των ίδιων των ΜΜΕ που βάζονται εντός των πλατφορμών ή που πιέζονται να συνεργαστούν με τις πλατφόρμες αυτές, όπως υπογραμμίζει πληροφορητής (Κ).

## 7. Συμπεράσματα από την εμπειρική έρευνα

Όπως στις ατομικές συνεντεύξεις, έτσι και στην ομαδική εστιασμένη συνέντευξη διαπιστώθηκε ότι η αυξημένη προβολή, η διεύρυνση πελατολογίου και όγκου συναλλαγών, μαζί με ένα ασφαλές, τυποποιημένο περιβάλλον όπου αντιστοιχίζει την προσφορά με τη ζήτηση είναι ορισμένα από τα θετικά σημεία της συνεργασίας των ΜΜΕ με τις πλατφόρμες. Από την άλλη πλευρά, η είσοδος άνευ κριτηρίων ΜΜΕ με αμφίβολες νομότυπες πρακτικές και η απασχόληση εργαζομένων χωρίς απαιτούμενα προσόντα στις πλατφόρμες αυτές αφενός δημιουργεί συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού με τις νόμιμα λειτουργούσες επιχειρήσεις, αφετέρου υποβαθμίζει την ποιότητα της εργασίας και της παρεχόμενης υπηρεσίας. Παράλληλα, η απορρόφηση μέρους των απασχολούμενων των ΜΜΕ στις πλατφόρμες, η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων γύρω από το προφίλ ΜΜΕ και των πελατών τους και η έμμεση πίεση στις ΜΜΕ να καταναλώνουν όλο και περισσότερες υπηρεσίες επί πληρωμή στις πλατφόρμες (π.χ. κατάταξη, προβολή, διαφήμιση) καταλογίστηκαν στα μελανά σημεία συνεργασίας ΜΜΕ και πλατφορμών. Αποτέλεσμα αυτού, οι ΜΜΕ να προσδένονται στις πλατφόρμες και να εκχωρούν κρίσιμες λειτουργίες και πληροφορίες στις πλατφόρμες μετατρεπόμενες από συνεργάτες σε υπαλλήλους τους.

Σε ό,τι αφορά προηγούμενες ενέργειες σύστασης συνεργατικών εγχειρημάτων και πλατφορμών η μικρή κλίμακα, η ομοιογένεια προϊόντων, η παροχή δυσμενέστερων όρων

στις ΜΜΕ (σε σχέση με τις μεγάλες πλατφόρμες), καθώς και η αδυναμία προσέλκυσης κρίσιμης μάζας ΜΜΕ αποτέλεσαν ορισμένους από τους λόγους αποτυχίας τους. Απεναντίας, παράγοντες επιτυχίας παρόμοιου εγχειρήματος στο εξωτερικό φαίνεται να ήταν η βαθιά συνεταιριστική παράδοση και ιστορία της περιοχής, το κοινωνικό αφήγημα του εγχειρήματος, η συνεργασία του με έναν μεγάλο πελάτη και η δραστηριοποίησή τους σε τομείς χαμηλής διακύμανσης ζήτησης.

Παράλληλα, σημειώθηκε μια θετική και συγκρατημένη στάση των πληροφορητών ως προς την αναζήτηση νέων εναλλακτικών και ένας πλούτος προτάσεων, με οικονομικά οφέλη (μείωση προμηθειών, μεγαλύτερη προβολή και κατάργηση κάθε προωθητικής ενέργειας που μειώνει την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας) χωρίς παράλληλα να παραγνωρίζεται η σημασία του κοινωνικού πολιτικού αφηγήματος ενός εγχειρήματος, ενώ ο ρόλος της ΓΣΕΒΕΕ ως κινητήριος μοχλός συσπείρωσης των ΜΜΕ θεωρήθηκε κρίσιμος. Οι πληροφορητές πρότειναν τη σύσταση από τους ενδιαφερόμενους φορείς και ΜΜΕ μιας συνεταιριστικής πλατφόρμας ανά τομέα ή και περιφέρεια, τη δημιουργία πολυσυμμετοχικών συνεταιρισμών και το χτίσιμο συνεργατικών οικοσυστημάτων από τα κάτω. Τα παραπάνω δείχνουν ότι δεν αναδεικνύεται μια λύση για κάθε περίπτωση αλλά αυτή μπορεί να υπαγορεύσει ένα συνδυασμό δράσεων και προτάσεων αλληλο-συμπληρωματικών αποφασιζόμενων *ad hoc* με βάση τις εκάστοτε συνθήκες ως προϊόν συνδιαμόρφωσης των ΜΜΕ κι όχι μιας εκ των άνω ή εκ των έξω επιλογής ή επιβολής.

## 8. Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις

Οι ΜΜΕ και οι συνεταιρισμοί αποτελούν δύο παράλληλα σύμπαντα που σπάνια συναντιούνται. Αυτό είναι άξιο απορίας καθώς αποτελούν οικοσυστήματα μικρών κατά βάση τοπικών επιχειρήσεων, που μάχονται για την επιβίωσή τους σε ολοένα και περισσότερο εχθρικό περιβάλλον, εντός του οποίου κατορθώνουν να παραμένουν οικονομικά βιώσιμες και κοινωνικά επωφελείς επιχειρήσεις.

Παρά την προφανή «συγγενεία» τους, η σχέση συνεταιρισμών – ΜΜΕ, αλλά και συνεταιριστικών πλατφορμών – ΜΜΕ δεν έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τη βιβλιογραφία. Η παρούσα μελέτη επεδίωξε να απαντήσει στο διττό αυτό βιβλιογραφικό κενό μέσα από το πρίσμα της δίκαιης ψηφιακή μετάβασης των ΜΜΕ, εξετάζοντας την εξάρτηση των ΜΜΕ από τις μεγάλες πλατφόρμες. Παράλληλα, μέσα από το συνεταιριστικό μοντέλο επιχειρείν αναζητήσαμε βιώσιμα εναλλακτικά παραδείγματα.

Τόσο η βιβλιογραφία όσο και η εμπειρική έρευνα κατέδειξαν την κατάσταση εγκλωβισμού, στην οποία έχουν περιέλθει οι περισσότερες ΜΜΕ συνεργαζόμενες με τις πλατφόρμες αυτές. Αυτή η συνθήκη τις έχει οδηγήσει σε περιορισμό μέχρι και απώλεια της αυτονομίας τους. Αυτό οφείλεται στο ότι μέσα από αυτήν την συνεργασία οι ΜΜΕ εκχωρούν βασικές λειτουργίες τους στις πλατφόρμες, από την τιμολόγηση, την πρόσβαση σε πελάτες μέχρι και τα δεδομένα της επιχειρηματικής τους δράσης και των πελατών τους, χάνοντας παράλληλα το εργατικό δυναμικό που απορροφούν οι πλατφόρμες αυτές.



Αν και η βιβλιογραφία υπογραμμίζει την αποσταθεροποίηση της απασχόλησης στις πλατφόρμες αυτές δεν εξετάζει παράλληλα και τις επιπτώσεις αυτής στις συνεργαζόμενες ΜΜΕ. Από τη μια πλευρά οι εν λόγω πλατφόρμες απορροφούν μέρος του εργαζόμενου προσωπικού των ΜΜΕ, με συνέπεια να αναγκάζονται να αναζητήσουν στις πλατφόρμες αυτές τις υπηρεσίες του εργατικού δυναμικού που έχασαν. Από την άλλη πλευρά, οι τύχες εργαζομένων και ΜΜΕ ως χρηστών και συνεργατών των πλατφορμών αυτών είναι αλληλένδετες, καθώς η μια μορφή εκμετάλλευσης (των απασχολούμενων στις πλατφόρμες) αποτελεί αναγκαίο όρο για την εκμετάλλευση και της άλλης (των συνεργαζόμενων ΜΜΕ).

Το αποτέλεσμα είναι μια αντιστροφή του αρχικού σκοπού ύπαρξης των πλατφορμών: αντί να λειτουργούν ως μέσα υποστήριξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μετατρέπονται σε κυρίαρχες δομές που σταδιακά την απορροφούν. Έτσι, η επιχειρηματική δραστηριότητα καταλήγει στην υπηρεσία της οικονομίας της πλατφόρμας, με τις ΜΜΕ να χάνουν τον έλεγχο της επιχειρηματικής τους στρατηγικής και από συνεργάτες να μετατρέπονται σε υπαλλήλους των πλατφορμών.

Αναζητώντας εναλλακτικές έναντι του παραπάνω φαινομένου η δημιουργία πολυσυμμετοχικών συνεταιρισμών, η σύσταση μιας συνεταιριστικής πλατφόρμας ανά τομέα ή και περιφέρεια και το χτίσιμο συνεργατικών οικοσυστημάτων αποτέλεσαν ορισμένες από τις ιδέες που αναδείχθηκαν μέσα από την μελέτη αυτή. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία πολυσυμμετοχικών συνεταιρισμών από και με μέλη ΜΜΕ, καταναλωτές, εργαζόμενους και συνεταιρισμούς μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα ενδυνάμωσης της θέσης τους εντός των πλατφορμών, προετοιμάζοντας το έδαφος για τον μετασχηματισμό τους σε συνεταιριστικές πλατφόρμες που θα αντικαταστήσουν τις καπιταλιστικές οδηγώντας τις σε πλήρη ανεξαρτητοποίησή των χρηστών τους, χτίζοντας συνεργατικά οικοσυστήματα διευρυμένων συνεργασιών και με την υποστήριξη κατάλληλων θεσμικών και χρηματοδοτικών εργαλείων.

Αναφορικά με τα επόμενα βήματα, κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση και διάχυση επιτυχημένων παραδειγμάτων, όπως οι συνεταιρισμοί φαρμακοποιών. Παράλληλα, εξίσου σημαντική θεωρείται η ανάλυση προηγούμενων αποτυχημένων προσπαθειών και η αναζήτηση των αιτιών που οδήγησαν στην αποτυχία τους.

Επιπλέον, απαιτείται η εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι μεγάλες και καθιερωμένες πλατφόρμες διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους. Ιδιαίτερη προτεραιότητα δίνεται στην εξεύρεση κεφαλαίων, καθώς και στη διακυβέρνηση ενός τέτοιου εγχειρήματος με όρους συνανταγωνιστικότητας μεταξύ των ΜΜΕ. Η τεχνολογία θεωρείται λιγότερο κρίσιμη σε σχέση με τη διαχείριση της συνεργασίας, με στόχο τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των στρατηγικών των επιχειρηματιών.

Σε κάθε περίπτωση, οποιαδήποτε λύση υιοθετηθεί θα πρέπει να προκύψει μέσα από διαδικασίες συνδιαμόρφωσης από τις ίδιες τις ΜΜΕ που πλήττονται από τη λειτουργία των πλατφορμών ή που βρίσκονται υπό πίεση να συνεργαστούν με αυτές.

## Βιβλιογραφία

### Α. Ξενόγλωσση

- Alscher, M. & Priller, E. (2007). *Zu Neugründungen von genossenschaften in Deutschland 2000–2006 – eine analyse zu den ressourcen und potentialen*. Berlin: Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.
- Balk, A. (2024). Cooperative opportunities for strengthening SMEs in dealing with online platforms. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 12 (2). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213297X24000168>
- Bauwens, M., Kostakis, V., & Pazaitis A. (2019). *Peer to peer: The commons manifesto*. London: University of Westminster Press. <https://library.oapen.org/bitstream/id/2e3f561d-b1f5-4e7c-8da3-ccab0f00501d/UWP-033-REVISED.pdf>
- Bayraktar, M., & Algan, N. (2019). The importance of SMEs on world economies. *International conference on Eurasian economies*, 11–13 June – Famagusta, Turkish Republic of Northern Cyprus.
- Blalock Hubert M. (1979). *Social statistics*, New York: McGraw-Hill.
- Close, K., Dreischmeier, R., & Trichet, P. (2015). *The digital imperative*, Athens: Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2015/digital-imperative.aspx>.
- Brabet, J., Taska, L., & Vercher-Chaptal, C. (2020). From oligopolistic digital platforms to open/cooperative ones? *European Academy of Management (EURAM)*, 20th of December, Dublin, Ireland. <https://hal.science/hal-03228385/document>
- Bunders, D. J., & De Moor, T. (2023). Paradoxical tensions as a double-edged sword: analysing the development of platform cooperatives in the European gig economy. *Journal of Management Inquiry*, 33(4), 366–382. <https://doi.org/10.1177/10564926231202422>
- Cadwalladr, C., & Graham-Harrison, E. (2018). Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach. *The Guardian*. 17th of March. <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election>
- Crooks, A. C., Spatz, K. J., & Warmann, M. (1997). *Shared services cooperatives*. Rural Business and Cooperative Development Service, RBS Research Report 141, Washington D. C.: United States Department of Agriculture Service.
- Fijneman, R., Kuperus, K., & Pasman, J. (2018). *Unlocking the value of the platform economy. Mastering the good, the bad and the ugly*. Amsterdam: Transformation Forums, KPMG (No. V). <https://www.transformationforums.com/wp-content/uploads/2021/06/DTF-2018-Unlocking-the-value-of-the-platform-economy.pdf>

- Fink, A. (2024). Data cooperatives. *Internet Policy Review*, 13(2). <https://policyreview.info/glossary/data-cooperative>
- Gibson, K. (2024). Digital platforms: What they are and how they create value. *Harvard Business School Online's Business Insights* (blog). <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-a-digital-platform>
- Göler von Ravensburg, N. (2011). *Economic and other benefits of the entrepreneurs' cooperative as a specific form of enterprise cluster*. Dar es Salaam: ILO. <http://www.copac.coop/publications/2011-ilo-copac-entrepreneurs%20cooperative.pdf>
- Hanel, A. (1992). *Basic aspects of cooperative organizations and cooperative self-help promotion in developing countries*. Marburg Consult for Self-help Promotion, Theory and Practice of Self-help promotion, Series A-3.
- Hauben, H., Lenaer, K., & Wayaert, W. (2020). *The platform economy and precarious work*. EMPL committee. Luxembourg: European Union. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652734/IPOL\\_STU\(2020\)652734\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652734/IPOL_STU(2020)652734_EN.pdf)
- Henry, H. (2012). *Guidelines for cooperative legislation*, 3rd ed. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/publications/guidelines-cooperative-legislation-third-revised-edition>
- ILO (2021). *The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. World employment and social outlook. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/role-digital-labour-platforms-transforming-world-work>
- Katsinis, A., Lagüera-González, J., Di Bella L., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2024). *Annual report on European SMEs 2023/2024*. Brussels: European Commission, <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202024.pdf>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32 (3), 61–69.
- KINNO Innovation Intermediaries, & Seven Sigma (2023). *Νέα επιχειρηματικά μοντέλα και ο ρόλος των μικρών επιχειρήσεων: Η περίπτωση της οικονομίας της πλατφόρμας*. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. <https://imegsevee.gr/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/nea-epicheirimatika-montela-kai-o-rollos-ton-mikron-epicheiriseon-i-periptosi-tis-oikonomias-tis-platformas/>
- Kostakis, V., & Bauwens, M. (2017). Cooperativism in the digital era, or how to form a global counter-economy. *Open Democracy*. <https://www.opendemocracy.net/en/digitaliberties/cooperativism-in-digital-era-or-how-to-form-global-counter-economy/>
- MacPherson, I. (1997), *Συνεταιριστικές αρχές για τον 21 αιώνα*. Αθήνα: Ινστιτούτο Συνεταιριστικών Μελετών.
- Mannan, M. (2021). *Towards a legal framework for platform cooperatives: Potential and obstacles*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2021/12/Mannan-2021.pdf>

- OECD (2019a), *An introduction to online platforms and their role in the digital transformation*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53e5f593-en>
- OECD (2019b). *Platform companies and responsible business conduct*. Paris: OECD Publishing <https://mneguidelines.oecd.org/RBC-and-platform-companies.pdf>
- OECD (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- OECD (2023). *Platform cooperatives and employment: An alternative for platform work*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers 2023/16, Paris: OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/platform-cooperatives-and-employment\\_3eab339f-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/platform-cooperatives-and-employment_3eab339f-en.html)
- Pazaitis, A. & Bauwens, M. (2018). New roles for citizens, markets and the state towards an open-source agricultural revolution. In J. L. Vivero-Pol, T. Ferrando, O. De Schutter, & U. Mattei (Eds), *Routledge Handbook of Food as a Commons*. London: Routledge.
- Pazaitis, A. & Drechsler, W. (2021). Peer production and state theory: Envisioning a cooperative partner state. In M. O'Neil, C. Pentzold, & S. Toupin (Eds), *The Handbook of peer production* (359–370). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pazaitis, A., Kostakis, V., & Bauwens, M. (2017), Digital economy and the rise of open cooperativism: case of the Enspiral network. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 177–192.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Roessl, D. (2020), Management von genossenschaften aus der netzwerkperspektive. In J. Blome-Drees, N. Goler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale, & F. Schulz-Nieswandt (Eds.), *Handbuch Genossenschaftswesen*. Wiesbaden: Springer.
- Saner, R., Yiu, L., & Nguyen, M. (2019), *Platform cooperatives: The social and solidarity economy and the future of work*. UNTFSSSE International Conference, 25–26 June, Geneva. <https://knowledgehub.unsse.org/knowledge-hub/platform-cooperatives-the-social-and-solidarity-economy-and-the-future-of-work/>
- Scholz, T. (2016). *Platform cooperativism: Challenging the corporate sharing economy*. New York: Rosa Luxemburg Stiftung. [https://rosalux.nyc/wp-content/uploads/2020/11/RLS-NYC\\_platformcoop.pdf](https://rosalux.nyc/wp-content/uploads/2020/11/RLS-NYC_platformcoop.pdf)
- Scholz, T., Mannan, M., Pentzien, J., & Plotkin, H. (2021). *Policies for cooperative ownership in the digital economy*. New York: PCC. <https://platform.coop/blog/policies-for-cooperative-ownership-in-the-digital-economy/>
- Schwettmann, J. (2006). *The social economy and the decent work agenda*. Working Paper. Geneva: ILO.
- Gawer, A. & Srnicek, N. (2021). *Online Platforms: Economic and societal effects*. Brussels: European Union. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656336/EPRS\\_STU\(2021\)656336\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656336/EPRS_STU(2021)656336_EN.pdf)

- World Bank Group (2019). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Zamagni, V. N. (2012). Interpreting the roles and economic importance of cooperative enterprises in a historical perspective. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 1(1), 21–36. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2194289](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2194289)
- Zhu, J., & Marjanovic, O. (2021). *A different kind of sharing economy: A literature review of platform cooperatives*. Proceedings of the 54th Hawaii International Conferences on System Sciences. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/c70c8c8b-9c3a-4a8f-90a7-dec5a689cbda/content>
- Zhu, J. & Marjanovic, O. (2024). *A different kind of sharing economy: A taxonomy of platform cooperatives*. Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences. <https://aisel.aisnet.org/hicss-57/in/crowdsourcing/2>

## B. Ελληνόγλωσση

- Tvxs (2021). «Μπλοκάκι ή απόλυση»: Οργισμένες αντιδράσεις, πολιτική αντιπαράθεση και η απάντηση της e-food. Tvxs. 17 Σεπτεμβρίου.. <https://tvxs.gr/news/ellada/mplokaki-i-apolysi-i-apantisi-tis-e-food-meta-ton-salo-me-telesigrafo-stoys-dianomeis/>
- Αποστόλου, Μ. (2021). «Συγγνώμη λάθος» για το... λανθασμένο «εκβιαστικό» μήνυμα από την efood – Αλλάζει ριζικά το εργασιακό τοπίο και στη χώρα μας. *Ημερησία*. 17 Σεπτεμβρίου. [https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/22779\\_sygnomi-lathos-gia-lanthasmeno-ekbiastiko-minyma-apo-tin-efood-allazei-rizika](https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/22779_sygnomi-lathos-gia-lanthasmeno-ekbiastiko-minyma-apo-tin-efood-allazei-rizika)
- Γιαννόπουλος, Τ. (2024). Τα «ψιλά γράμματα» της ελληνικής Amazon. *Εφημερίδα Συντακτών* 27 Οκτωβρίου.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. [file:///C:/Users/ifige/Downloads/sme\\_definition\\_user\\_guide\\_el.pdf](file:///C:/Users/ifige/Downloads/sme_definition_user_guide_el.pdf)
- ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2020). Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις. [https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2020/07/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%99%CE%9C%CE%95-%CE%93%CE%A3%CE%95%CE%92%CE%95%CE%95\\_2020\\_FINAL-2.pdf](https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2020/07/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%99%CE%9C%CE%95-%CE%93%CE%A3%CE%95%CE%92%CE%95%CE%95_2020_FINAL-2.pdf)
- Κασσαβέτης, Δ. (2005). *Συνεταιριστικοί θεσμοί Ι. Αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις (θεωρία – νομοθεσία – νομολογία)*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμάτη.
- Κιντής, Σ. (1997). *Δίκαιο συνεταιρισμών*, τεύχος Α'. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Λιωνής, Ε. Ν. (2023). *Το πλαίσιο φορολόγησης των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. [https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2023/12/forologia\\_lionis.pdf](https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2023/12/forologia_lionis.pdf)

Παζαϊτης, Α. & Δουβίτσα, Ι. (2024). *Ανοιχτά, συνεργατικά, και ευέλικτα: Η περίπτωση του Smart για μία ανθρώπινη (ψηφιακή) οικονομία*. Θεσσαλονίκη: Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ. <https://gr.boell.org/sites/default/files/2024-12/open-collaborative-and-flexible-digital-format.pdf>

Τζωτζές, Σ. (2024). *Εργαζόμενοι και ψηφιακές πλατφόρμες*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ. [https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2024/03/Ergazomenoi\\_Psifiakes\\_Platformes\\_site.pdf](https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2024/03/Ergazomenoi_Psifiakes_Platformes_site.pdf)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**Σχήμα 1.** ' Σύγκριση ενδιαφέροντος με βάση τις αναζητήσεις στο Google για τους όρους «small and medium enterprises» (μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις) και «large enterprises» (μεγάλες επιχειρήσεις) από 2004–2025'





## ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

### Εισαγωγή (5 λεπτά)

1. Μπορείτε να μας δώσετε μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησής σας (τομέας δραστηριότητας, μέγεθος, χρόνια λειτουργίας);
2. Πόσο σημαντικές κρίνετε ότι είναι οι πλατφόρμες (π.χ. social media, e-commerce marketplaces, διαφημιστικές πλατφόρμες) για τη λειτουργία και προώθηση της επιχείρησής σας;

### Εξάρτηση από Πλατφόρμες (10 λεπτά)

3. οιο ποσοστό των πωλήσεών σας ή της πελατειακής σας βάσης βασίζεται στη χρήση μεγάλων πλατφορμών;
4. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε λόγω της χρήσης μεγάλων πλατφορμών (π.χ. προμήθειες, αλγοριθμικές αλλαγές στους όρους συνεργασίας);

### Εναλλακτικές Πρακτικές (10 λεπτά)

5. Έχετε σκεφτεί ή εφαρμόσει στρατηγικές για να μειώσετε την εξάρτησή σας από μεγάλες πλατφόρμες (π.χ. e-shop, website, app); Αν ναι, ποιες ήταν και ποια ήταν τα αποτελέσματά τους; Αν όχι, εξηγήστε τους λόγους.

### Στήριξη & Συνεργασίες (10 λεπτά)

6. Τι είδους υποστήριξη υπάρχει ή θα έπρεπε να υπάρχει για τις ΜΜΕ που θέλουν να γίνουν πιο ανεξάρτητες από τις μεγάλες πλατφόρμες;
7. Ποιες συνεργασίες θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να μειώσετε την εξάρτηση από τις πλατφόρμες αυτές (π.χ. με άλλες ΜΜΕ); Ποιοι παράγοντες θα βοηθούσαν και ποιοι θα εμποδίζαν μια τέτοια πρωτοβουλία;

### Κλείσιμο (5 λεπτά)

8. Τι είναι αυτό που χρειάζεστε περισσότερο αυτή τη στιγμή ως επιχείρηση για να αναπτυχθείτε πιο ανεξάρτητα;
9. Πώς βλέπετε το μέλλον των ΜΜΕ σε σχέση με τις μεγάλες πλατφόρμες;
10. Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε μέσα από την εμπειρία σας ή τις σκέψεις σας για το θέμα;

## ΟΔΗΓΟΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ – FOCUS GROUP:

Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων για τις ΜΜΕ έναντι των μεγάλων πλατφορμών

Εισαγωγική Ερώτηση (5 λεπτά)

1. Πώς σχετίζεται η δουλειά σας με τις ΜΜΕ και την ψηφιακή οικονομία;

Εξάρτηση των ΜΜΕ από Πλατφόρμες (20 λεπτά)

2. Πώς αξιολογείτε την επίδραση των πλατφορμών στη βιωσιμότητα των ΜΜΕ; Είναι περισσότερο ευκαιρία ή απειλή;

*[follow-up question: Πιστεύετε ότι οι ΜΜΕ έχουν επίγνωση του βαθμού εξάρτησής τους από τις μεγάλες πλατφόρμες (π.χ. Facebook, Amazon, Efood, Skroutz, Booking κ.λπ.);]*

Εναλλακτικές και Λύσεις (20 λεπτά)

3. Ποιες εναλλακτικές μπορούν να αξιοποιήσουν οι ΜΜΕ ώστε να μειώσουν την εξάρτησή τους από τις πλατφόρμες;
4. Τι θα βοηθούσε και τι θα εμποδίζει συνεταιριστικές πλατφόρμες και συνεργατικά δίκτυα να προσφέρουν μια τέτοια βιώσιμη εναλλακτική;

Επόμενα Βήματα & Συμπεράσματα (15 λεπτά)

5. Πώς θα μπορούσε η ΓΣΕΒΕΕ ή άλλοι φορείς να υποστηρίξουν τις ΜΜΕ σε αυτή τη μετάβαση;
6. Ποιοι θεσμικοί ή νομοθετικοί μηχανισμοί θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη μείωση της εξάρτησης των ΜΜΕ από τις πλατφόρμες;
7. Καταληκτικές σκέψεις και επόμενα βήματα







Έτος Ίδρυσης 2006

**ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων  
ΓΣΕΒΕΕ

[imegsevee.gr](http://imegsevee.gr)

**Αθήνα**

Αριστοτέλους 46, 104 33  
210-8846852  
[info@imegsevee.gr](mailto:info@imegsevee.gr)

**Θεσσαλονίκη**

Κωλέττη 24, 54627  
2310-545967, 2310-517843  
[thessaloniki@imegsevee.gr](mailto:thessaloniki@imegsevee.gr)

**Πάτρα**

Πανεπιστημίου 170, 264 43  
2610-438557  
[patra@imegsevee.gr](mailto:patra@imegsevee.gr)

**Ηράκλειο**

Βασιλείου Πατρικίου 11, 71409  
2810-361040, 2810-361080  
[iraklio@imegsevee.gr](mailto:iraklio@imegsevee.gr)

**Λάρισα**

Καστοριάς 2α, 41335  
2410-579876-7  
[larisa@imegsevee.gr](mailto:larisa@imegsevee.gr)

**Ιωάννινα**

Σταύρου Νιάρχου 94, 45500  
26510-44727  
[ioannina@imegsevee.gr](mailto:ioannina@imegsevee.gr)



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

2021 – 2027