



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων»

Αυτοδιαχειριζόμενες ανακτημένες επιχειρήσεις,
προκλήσεις, στρατηγικές και καινοτομίες του νέου μοντέλου
στην Ελλάδα

Self- managing recovered organizations:
Challenges, strategies and innovations of the new model in
Greece

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

© ΚΩΤΣΙΟΥ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ

Ακαδημαϊκό Έτος: 2020 – 2021

Copyright Κώτσιου Σπυριδούλα, 2021.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και μόνο. Το υλικό που έχει χρησιμοποιηθεί για τη συγγραφή της βιβλιογραφικής επισκόπησης έχει προσαρμοστεί στο λόγο της συγγραφέως και ακολουθείται από όλες τις απαραίτητες παραπομπές. Στο τέλος παρατίθενται οι βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές που αντιστοιχούν στις παραπομπές του κειμένου.

Η Κώτσιου Σπυριδούλα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Αυτοδιαχειριζόμενες ανακτημένες επιχειρήσεις, προκλήσεις, στρατηγικές και καινοτομίες του νέου μοντέλου στην Ελλάδα. Self- managing recovered organizations: challenges, strategies and innovations of the new model in Greece» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Κώτσιου Σπυριδούλα



ΚΩΤΣΙΟΥ
ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ

Περίληψη

Στη δεκαετία του 1990, η πλειονότητα των χωρών της Λατινικής Αμερικής εισήλθε σε μια σοβαρή περίοδο οικονομικής ύφεσης, η οποία προκάλεσε την πτώχευση πολλών επιχειρήσεων και την απότομη αύξηση της ανεργίας (Navarra, 2016). Η αυτοδιαχείριση προέκυψε ως μηχανισμός άμυνας από την πλευρά των εργαζομένων, οι οποίοι είχαν ενθαρρυνθεί να ανακτήσουν τον έλεγχο των επιβλαβών ή πτωχευμένων επιχειρήσεων ώστε να μην χάσουν τη δουλειά τους (Pires, 2018). Οι προσπάθειες των εργαζομένων οδήγησαν στις λεγόμενες ανακτημένες επιχειρήσεις (WRCs) (Vigliarolo, 2016). Ενώ στην Νότια Αμερική εμφανίζεται ένα σημαντικό ποσοστό ανακτημένων επιχειρήσεων εντούτοις το ποσοστό αυτό είναι φανερά μικρότερο στις Ευρωπαϊκές χώρες και συναντάται κυρίως στη Νότια Ευρώπη και την Τουρκία (Ορλάντο, 2015).

Στην Ελλάδα, η βαθιά και παρατεταμένη οικονομική ύφεση προκάλεσε μια ταχεία αύξηση της ανεργίας η οποία σε συνδυασμό με την συνεχή αποβιομηχανοποίηση οδήγησε στην εμφάνιση μερικών ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων. Επιπλέον, έπειτα από την κρίση του 2008, ο νόμος για την «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα» «γέννησε» τις «Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις» ως νέα νομική οντότητα της κοινωνικής οικονομίας ενισχύοντας τη βιωσιμότητα του συγκεκριμένου μοντέλου παραγωγής. Η Ελλάδα διαθέτει μια ισχυρή παράδοση οργανώσεων κοινωνικής οικονομίας που «δραστηριοποιούνται σημαντικά στη διαδικασία οικοδόμησης του έθνους του 19^{ου} και τα οράματα κοινωνικής ανάπτυξης του 20^{ου} αιώνα» (Νασιούλας, 2012, σελ 152). Ωστόσο, ο σημαντικά χαμηλός αριθμός ελληνικών περιπτώσεων αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων οι οποίες επέζησαν αποδεικνύει ότι το παράδειγμα της Αργεντινής έχει εμπνεύσει σίγουρα την αυτοδιαχείριση των εργαζομένων στην Ελλάδα αλλά δεν δύναται να θεωρηθεί ως καθολικό μοντέλο. Με άλλα λόγια, δεν παρέχει τους απαραίτητους παράγοντες και τις παραμέτρους για την αντιμετώπιση του ζητήματος επιβίωσης και ανάπτυξης των αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων, ειδικά σε περιπτώσεις παρατεταμένων, διαδοχικών και διαφορετικών τύπων κρίσεων.

Σε αυτό το πνεύμα, η παρούσα έρευνα θέτει τα ακόλουθα ερωτήματα. Ποιες είναι οι μεγάλες προκλήσεις και τα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις των Ελλήνων στην προσπάθειά

τους για ανάκαμψη και εξυγίανση; Ποιες είναι οι στρατηγικές που ακολουθούν για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους; Ποιες είναι οι διαφορές σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αντίστοιχων επιχειρήσεων της πρωτοπόρου Αργεντινής;

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται στην ανάλυση της ελληνικής περίπτωσης ανακτημένης και αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης η οποία κατάφερε την συνεργατική σταθεροποίηση. Συνεργατική σταθεροποίηση ορίζεται «η διαδικασία συνέχειας στο χρόνο, κατά την οποία η εταιρεία επιτυγχάνει διαφορετικούς στόχους, τόσο στην εργασιακή- οικονομική της διάσταση όσο και στη συνεργατική διάσταση» (Rebón & Kasparian.2020, σελ.234). Η μελέτη περίπτωσης της BIO.ME. έχει επιλεγεί δεδομένου ότι αποτελεί ίσως τη μοναδική ελληνική περίπτωση με παγκόσμια αναγνώριση και την περισσότερο ανθεκτική WRC ανάμεσα σε μια χούφτα περιπτώσεων που σώζονται στην Ελλάδα. Επιπλέον, έχει θεωρηθεί ως η πρώτη ολοκληρωμένη προσέγγιση μιας ανακτημένης και αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης στην Ελλάδα.

Η Βιομηχανική Μεταλλευτική (BIO.ME), ιδρύθηκε το 1982 ως θυγατρική της πολυεθνικής εταιρείας Φίλκεραμ- Johnson A.E., ανήκε στην οικογένεια Φιλίππου με έδρα τα περίχωρα της Θεσσαλονίκης. Τα προϊόντα της, τα οποία συμπεριλάμβαναν κόλλες, κονιάματα και σοβάδες ανήκαν στον κατασκευαστικό κλάδο, ο οποίος ήταν μεταξύ των κλάδων που επλήγησαν περισσότερο κατά την ελληνική κρίση. Η BIO.ME. χρεωκόπησε το 2011. Το 2013, αντιμέτωποι με την πραγματική προοπτική της ανεργίας, σαράντα εργαζόμενοι αποφάσισαν συλλογικά να καταλάβουν το εργοστάσιο και να ξαναρχίσουν την παραγωγή υπό τον έλεγχο των εργαζομένων. Σήμερα, το εργοστάσιο παράγει προϊόντα γενικού καθαρισμού και υγιεινής φιλικά προς το περιβάλλον.

Η έρευνα διεξήχθη κατά την διάρκεια του 2020 και τους πρώτους μήνες του 2021 με τη χρήση συνεδριάσεων μέσω διαδικτύου λόγω των περιορισμών που προκάλεσε η πανδημία του covid-19. Με βάση τη προσέγγιση μιας μελέτης περίπτωσης και ποιοτικές μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται ευρέως στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών, η έρευνα ολοκληρώθηκε με ημι-δομημένη συνέντευξη του εκπροσώπου των εργαζομένων της BIO.ME. Με τη χρήση των παραπάνω μεθόδων προέκυψαν τα αποτελέσματα τα οποία υποδεικνύουν τα βήματα στρατηγικής των εργαζομένων κατά την ανάκτηση της επιχείρησης και την αυτοδιαχείρισή της, την

ορθότητα των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης και την πορεία της επιχειρηματικής ανάκαμψης και εξέλιξης.

Η BIO.ME. παρέχει την ευκαιρία μελέτης μια εναλλακτικής, ανθρωποκεντρικής, αναπτυξιακής στρατηγικής, ανεξάρτητη τόσο από την αγορά όσο και από το κράτος, η οποία μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις να ανακτηθούν από τις στάχτες τους. Μέχρι στιγμής, η περισσότερη βιβλιογραφία των WRCs παρέχεται είτε από συγγραφείς οι οποίοι είναι προφανώς ιδεολογικά σύμφωνοι στο κίνημα ή διερεύνησαν κυρίως την κοινωνιολογική πλευρά του μοντέλου. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί να συμβάλει σημαντικά, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, στην αναδυόμενη επιστημονική εργασία για τα WRCs που αφορά κυρίως θέματα επιχειρηματικής στρατηγικής. Τα αποδεικτικά στοιχεία που παρέχει η μελέτη μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμα θεωρητικά εργαλεία που θα επιτρέψουν την κατανόηση των συνθηκών, των κρίσιμων παραγόντων και των σωστών στρατηγικών για την παγίωση των WRCs. Μπορεί περαιτέρω να υποδείξει νέους τρόπους επιβίωσης για τις ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις, οριοθετώντας ένα εναλλακτικό μοντέλο βασισμένο σε συνδυασμό των WRC και της προσέγγισης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, τα εμπειρικά στοιχεία τα οποία συγκεντρώθηκαν σε αυτή την έρευνα μπορεί να προκαλέσουν την ελληνική κυβέρνηση και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο νομικό πλαίσιο για την υποστήριξη των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων.

Λέξεις- Κλειδιά

BIO.ME., ανάκτηση εργαζομένων, αυτοδιαχείριση ανακτημένων επιχειρήσεων, διαχείριση έργων, στρατηγική, συνεργατική οικονομία, αλληλεγγύη

Abstract

In the 1990s, the majority of Latin American countries entered a severe period of economic recession, which caused the bankruptcy of many firms and the sharp increase in unemployment (Navarra, 2016). Self-management has been, then, applied as a defensive move by workers, who were encouraged to regain control of harmful or bankrupt enterprises, so that they do not lose their jobs (Pires, 2018). Such efforts have led to the so-called "worker-recovered" or "worker-recuperated" companies (WRCs) (Vigliarolo, 2016). While there is a significant number of self-managing, WRCs in South America, the concept is not that popular in Europe; such companies are mainly found in South Europe and Turkey (Orlando, 2015).

In Greece, the deep and prolonged economic depression triggered a rapid expansion in unemployment, due to de-industrialization, allowing the emergence of a few WRCs. Additionally, soon after the crisis' beginnings in 2008, the law on the "Social Economy and Social Entrepreneurship" gave birth to the "Social Cooperative Enterprise", as new legal entity of the social economy and strengthened the sustainability of this type of production model. Greece enjoys a strong tradition of social economy organizations "prominently active in the nation building process of the 19th and social development visions of the 20th century" (Nasioulas, 2012, p. 152). However, the significantly low number of the Greek cases of self-managing, WRCs that survived indicates that the Argentinian example has certainly inspired workers' self-management in Greece, but it cannot constitute a universal model. In other words, it cannot provide factors and parameters to address the issue of WRCs' survival and growth, especially in cases of prolonged, successive and different types of crisis.

In this vein, the present research poses the following questions. What are the major challenges and obstacles that Greek self-managing, WRCs confront, when they attempt recovery with self-management, towards their consolidation and their growth? What are the strategies they engage for their survival and growth? What are the differences in comparison to the specific characteristics of the most presented, pioneering Argentina's WRCs?

The research methodology is based on the individual analysis of a Greek case of recuperated enterprise that has reached cooperative consolidation (CC). CC is defined as a "process of continuity in time, in which the company reaches different

goals, both in its labor-economic dimension as well as in the associative dimension” (Rebón & Kasparian, 2020, p.234). The case of VIO.ME was selected, since it constitutes perhaps the only Greek case of global recognition and the most resilient WRC among a handful of cases that still survive in Greece. Furthermore, it has been considered as the first integrated approach of a WRC in Greece.

Viomichaniki Metaleftiki (Vio.Me), was established in 1982 as a subsidiary of the multinational company Filkeram-Johnson S.A., owned by the Philippou family, in the outskirts of Thessaloniki. Its products, including adhesives, mortars and plasters, were directed to the construction industry, which was amongst the hardest hit sectors during the Greek crisis. Vio.Me bankrupted in 2011. In 2013, faced with the real prospect of unemployment, forty Vio.Me workers collectively decided to occupy the factory and restarted production under their control. Today, the factory produces environmentally-friendly cleaning products and soaps.

The research is based over the course of seven months, between August 2020 and February 2021, using video-meetings due to COVID-19 restrictions. Based on a case study approach and qualitative methods, commonly used in social science research, the researchers contacted semi-structured interview with the employee representative of Vio.Me. Using the above methods, the results were obtained which indicate the strategic steps of the employees during the recovery of the company and its self-management, the correctness of the decisions of the general assembly and the business course of recovery and development.

Vio.Me. provides the opportunity to study an alternative people-centered development strategy, independent of both market and state, which can support companies rise from the ashes. So far, most WRC literature was either provided by authors who are evidently ideologically sympathetic to the movement or investigated mainly the sociological side of the model. The present study purports to make important contributions, both theoretically and practically, to the emerging scholarly work on WRCs regarding mainly entrepreneurial strategy issues. The evidence provided by the study may indicate useful theoretical tools that will allow for the understanding of the conditions, critical factors and the right strategies for the consolidation of WRCs. Last, but not least, the empirical evidence gathered in this research may challenge policy makers and the Greek government create a suitable legal framework to support such workplace recuperations.

Key- Words

Recovered factories, recovery, self- management, Worker-managed Recovered Company, business model, strategy, cooperative economy, solidarity, Viomixaniki Metalleftiki (VIO.ME.)

Ευχαριστίες

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κάθε ερευνητική απόπειρα του εκάστοτε σπουδαστή να αναφέρονται και να αναγνωρίζονται οι προσπάθειες των ανθρώπων οι οποίοι συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση της έρευνας και με την ιδιαίτερη προσωπική συμβολή τους βοήθησαν στην επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Για τον παραπάνω λόγο οι πρώτες ευχαριστίες ανήκουν στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και στους καθηγητές του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος για την εξαιρετική συνεργασία καθ' όλη την διάρκεια του. Ένα μεγάλο ευχαριστώ, ανήκει στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας κα. Καραγκούνη Γλυκερία για την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη στην ανάπτυξη του ερευνητικού θέματος. Όλες οι γνώσεις και οι δράσεις που προέκυψαν κατά την εκπόνηση της εργασίας δεν θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθούν χωρίς την δική της εμπειρία και στήριξη.

Επίσης ένα ευχαριστώ ανήκει δικαιωματικά στον σύζυγο μου και τα παιδιά μου Φίλιππο, Ανδριανή και Ειρήνη για τα χαμόγελα και την κατανόηση τους στις αμέτρητες ώρες που πέρασα μακριά τους μελετώντας. Ελπίζω μέσα από τις δικές μου προσπάθειες να καταλάβουν την χαρά και την ανάγκη της γνώσης. Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ αναμφισβήτητα ανήκει στους ανθρώπους της ΒΙΟ.ΜΕ. Από την πρώτη στιγμή που ζήτησα την συμβολή τους υπήρξαν φωτεινό παράδειγμα καλοσύνης, εργατικότητας και άψογης συνεργασίας. Μέσα από την καρδιά μου ένα μεγάλο ευχαριστώ στους ανθρώπους που με εμπιστεύτηκαν, μου επιτρέψαν να καταγράψω τον αγώνα τους και να γίνω ένα μικρό κομμάτι της ιστορίας τους.

Σας ευχαριστώ

Πίνακας συμβόλων-ακρωνυμίων-συντομογραφιών

➤ AAE	Ανακτημένες Αυτοδιαχειριζόμενες Επιχειρήσεις
➤ A & A	Ανακτημένη και Αυτοδιαχειριζόμενη
➤ BIO.ME.	Βιομηχανική Μεταλλευτική
➤ ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
➤ BMBV	Εθνικό Γραφείο Προστασίας και Διαχείρισης Εγκαταλειμμένων Περιουσιών
➤ CICOPA	International organization of industrial and service cooperatives Διεθνής οργάνωση βιομηχανικών και υπηρεσιών συνεταιρισμών
➤ CNT	Confederación Nacional del Trabajo Εθνική Συνομοσπονδία Εργασίας
➤ CNV	Constructora Nacional de Válvulas Εθνική Εταιρεία Κατασκευής Βαλβίδων
➤ CUT	Unified Workers Central Ενωμένο Εργατικό Κέντρο
➤ EZNL	Ejercito Zapatista de Liberation National Εθνικός Απελευθερωτικός Στρατός Ζαπατίστας
➤ ILO	International Labour Organization Παγκόσμιος Οργανισμός Εργασίας
➤ MNER	Movimiento Nacional de Emprerar Recuperadas Πανεθνικό Κίνημα Ανακτημένων Επιχειρήσεων
➤ ONRA	Εθνική Υπηρεσία Αγροτικής Μεταρρύθμισης
➤ UNISOL	Κέντρο Συνεταιρισμών και Αλληλέγγυων Επιχειρήσεων
➤ UOM	Union Ubrera Metalurgica Μεταλλουργική Ένωση Εργατών
➤ WRCs	Worker Recuperated Companies

Κατάλογος Πινάκων & Εικόνων

Πίνακας 1. Ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων	38
Πίνακας 2. Στρατηγικές Ανάκαμψης (Kontic, Kontic & Vidicki, 2011)	41
Πίνακας 3. WRCs Γαλλίας 2005-2011.....	45
Πίνακας 4. Ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις στη Βραζιλία	55
Πίνακας 5. Επιλέγοντας στρατηγική έρευνας	61
Πίνακας 6. Τα βασικά σημεία του σχεδίου διάσωσης της ENΚΛΩ	65
Πίνακας 7. Ανάλυση P.E.S.T.E.L. της BIO.ME	77
Πίνακας 8. Ανάλυση S.W.O.T.-BIO.ME. κατά τη φάση της μετάβασης	80
Πίνακας 9. Στρατηγικές ανάκαμψης εσωτερικών προκλήσεων BIO.ME.	91
Πίνακας 10. Στρατηγικό πλάνο των ενεργειών και αποφάσεων της BIOME	94
Πίνακας 11. Ορθολογικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων BIO.ME.	97
Πίνακας 12. Ενδεικτικές Αναφορές Συμπαράστασης στη BIOME	104
Πίνακας 13. Ενδεικτικές ομοιότητες & διαφορές με WRCs εξωτερικού	106
Πίνακας 14 .Καινοτομίες του ελληνικού μοντέλου ανάκτησης & αυτοδιαχείρισης	114
Εικόνα 1. Το λογότυπο της BIO.ME. έως τον Απρίλιο 2021	91
Εικόνα 2. Το νέο λογότυπο της BIO.ME.....	91

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Λέξεις- Κλειδιά	5
Abstract	6
Key- Words	8
Ευχαριστίες	9
Πίνακας συμβόλων-ακρωνυμίων-συντομογραφιών	10
Κατάλογος Πινάκων & Εικόνων.....	11
Εισαγωγή	15
Κεφάλαιο 1° - Εισαγωγή στην ανάκτηση και αυτοδιαχείριση επιχειρήσεων	19
1.1 Ορισμός της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης	19
1.2 Τα κύρια χαρακτηριστικά της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης	22
1.3 Αυτοδιαχείριση: Από την θεωρία στην πράξη	25
1.4 Τι είναι τελικά μια αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση;.....	29
1.5 Ιστορική Αναδρομή της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης	31
Κεφάλαιο 2° - Αυτοδιαχείριση και στρατηγική των επιχειρήσεων	36
2.1 Στρατηγική των επιχειρήσεων: το θεωρητικό πλαίσιο	36
2.2 Στρατηγικές Ανάκαμψης	39
Κεφάλαιο 3°- Παραδείγματα WRCs. Προκλήσεις, Στρατηγικές & Ιδιαιτερότητες.....	43
3.1 Παραδείγματα ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης στην Ευρώπη.....	43
3.1.1. Γαλλία.....	43
3.1.2 Γιουγκοσλαβία	45
3.1.3 Ισπανία	47
3.1.4 Ιταλία.....	49
3.2 Παραδείγματα ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης στον κόσμο	50
3.2.1 Αλγερία.....	51
3.2.2 Αργεντινή.....	53
	12

3.2.3 Λατινική Αμερική.....	55
Κεφάλαιο 4° – Μεθοδολογική προσέγγιση και επιλογή μελέτης περίπτωσης	58
4.1 Μέθοδος έρευνας	58
4.2 Επιλογή μελέτης περίπτωσης	61
Κεφάλαιο 5° - Η ελληνική ανάκτηση και αυτοδιαχείριση	63
5.1 Η ανάκτηση και αυτοδιαχείριση στην νεότερη ιστορία της Ελλάδας	63
5.2 Η Ελλάδα στα χρόνια της κρίσης.....	66
5.3 ΒΙΟ.ΜΕ. : Το ιστορικό της περίπτωσης του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου	68
Κεφάλαιο 6°- Οι προκλήσεις της ελληνικής αυτοδιαχείρισης.....	73
6.1 Οι εξωτερικές προκλήσεις της ελληνικής αυτοδιαχείρισης.....	73
6.2 Οι εσωτερικές προκλήσεις του ελληνικού μοντέλου αυτοδιαχείρισης	77
6.3 Στρατηγικές Ανάκαμψης	81
6.3.1 Στρατηγικές αλλαγές και εσωτερικές προκλήσεις	82
6.3.2 Εναλλακτική επιχειρηματική στρατηγική	92
6.3.3 Η Στρατηγική της ΒΙΟ.ΜΕ. και οι εξωτερικές προκλήσεις	97
6.3.4 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μοντέλου	101
6.3.5 Η δικτύωση στο πλαίσιο της Αυτοδιαχείρισης και Αλληλεγγύης	103
Κεφάλαιο 7°- Ομοιότητες & Διαφορές με τις WRCs του εξωτερικού.....	106
7.1 Ομοιότητες με τις WRCs του εξωτερικού	107
7.2 Διαφορές με τις WRCs του εξωτερικού.....	111
7.3 Καινοτομίες του ελληνικού μοντέλου Α&Α σε επίπεδο στρατηγικής	113
Κεφάλαιο 8° - Συμπεράσματα.....	115
8.1 Θα γίνει η ανάκτηση και αυτοδιαχείριση παρελθόν;	115
8.2 Μέλλον στην ελληνική αυτοδιαχείριση. «Παίρνουμε τη ζωή στα χέρια μας»..	120
8.3 Θεωρητική Συμβολή- Περιορισμοί & Προτάσεις.....	121
8.4. Επίλογος	124
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	127

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	127
Ελληνική Βιβλιογραφία	131
Ηλεκτρονικές Πηγές	132
Κινηματογραφικό Υλικό	134
Παράρτημα Α- Κοινωνική Συνεργατική Επιχείρηση	135
Παράρτημα Β- Ερωτήσεις Συνέντευξης	136

Εισαγωγή

«Οι άνθρωποι δημιουργούν τη δικιά τους ιστορία, τη δημιουργούν όμως όχι όπως τους αρέσει, όχι μέσα σε συνθήκες που οι ίδιοι διαλέγουν, μα μέσα σε συνθήκες που υπάρχουν άμεσα, που είναι δοσμένες και κληροδοτήθηκαν από το παρελθόν»

«18^η Μπρυμαίρ του Λουδοβίκου Βοναπάρτη»

Καρλ Μαρξ, 1852

Από τις αρχές της δεύτερης χιλιετίας και την εμφάνιση της χρηματοπιστωτικής κρίσης πολλά κράτη εισήλθαν σε μια βαθιά οικονομική ύφεση, την οποία δυστυχώς μερικές δεκαετίες αργότερα δεν φαίνεται να έχουν ξεπεράσει. Ακόμη και σήμερα, άνθρωποι βρίσκονται αντιμέτωποι με το φαινόμενο της πτώχευσης, την ανέχεια και την απόγνωση. Εργοστάσια όλων των ειδών παραγωγής εγκαταλείπονται από τους ιδιοκτήτες τους, είτε λόγω της αδυναμίας να ανταπεξέλθουν στα χαμηλά κόστη παραγωγής των ανταγωνιστών τους, είτε λόγω μεταφοράς της παραγωγής σε χώρες με χαμηλότερα εργατικά και συχνά με ευνοϊκότερα φορολογικά καθεστώτα που επιτρέπουν την εξασφάλιση μεγαλύτερου κέρδους. Οι αντιδράσεις της εργατικής κοινότητας ποικίλλουν. Κάποιοι αποδέχονται τα γεγονότα προσπαθώντας να ορθοποδήσουν και κάποιοι αντιδρούν διεκδικώντας τα δικαιώματά τους. Η παρούσα έρευνα ακολουθεί την πορεία των εργαζομένων οι οποίοι αρνούνται να εγκαταλείψουν τις εργασιακές τους εστίες, διεκδικούν τον εγκαταλελειμμένο χώρο εργασίας και συνεχίζουν την παραγωγική διαδικασία παρά τις αντιξοότητες και τις συγκρούσεις με τα εκτελεστικά όργανα του οικονομικού και πολιτικού συστήματος.

Το φαινόμενο της ανάκτησης πτωχευμένων επιχειρήσεων και αυτοδιαχείρισης της παραγωγής από τους εργαζομένους έχει κερδίσει πολλούς υποστηρικτές σε κύκλους ακτιβιστών αλλά και μη συμβατικών ερευνητών. Ο οικονομικός κόσμος παρατηρεί με δυσπιστία και επιφύλαξη τα νέα δεδομένα που φέρνει το κίνημα στην

επανεμφάνιση του. Το ρήγμα στην παγκόσμια οικονομία και η έντονη κοινωνική ύφεση απαιτεί νέες λύσεις, δοκιμασμένες στο παρελθόν, απαλλαγμένες από υλιστικές επιρροές με έντονο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Η κοινωνική και οικονομική χειραφέτηση που προσφέρει η νέα εργασιακή μορφή της αυτοδιαχείρισης μπορεί να θέσει τις βάσεις για ένα νέο εναλλακτικό οικονομικό μοντέλο που θα συνδυάζει την καταπολέμηση της ανεργίας, τον επαναπροσδιορισμό των κοινωνικών αρχών με βάση τη συλλογικότητα και την προσφορά. Δεν είναι υπερβολή να αναφερθεί πως ο πρώτος αυτοδιαχειριζόμενος μηχανισμός είναι η ίδια η κοινωνία. Ο απώτερος στόχος όμως είναι ο άνθρωπος να επανακτήσει όλα εκείνα τα ανώτερα στοιχεία που συνθέτουν την ανθρώπινη φύση του και να δημιουργήσει έναν εναλλακτικό κοινωνικό και οικονομικό ιστό.

Η παρούσα ερευνητική μελέτη πραγματοποιήθηκε ως διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Τμήματος «Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων» του Ελληνικού Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Το κύριο αντικείμενο της έρευνας αποτέλεσε η μελέτη των ανακτημένων και εγκαταλειμμένων επιχειρήσεων, και πιο συγκεκριμένα, το πώς προέκυψε το ελληνικό μοντέλο αυτοδιαχείρισης και πώς επιβίωσε παρά την παρατεταμένη κοινωνικο-οικονομική κρίση στην Ελλάδα.

Για να απαντηθεί το βασικό ερώτημα της εργασίας, διεξάγεται μελέτη περίπτωσης με αντικείμενο έρευνας το ελληνικό εγχείρημα αυτοδιαχείρισης του ανακτημένου εργοστασίου της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής (ΒΙΟ.ΜΕ.) στην Πυλαία Θεσσαλονίκης.

Στο πρώτο μέρος της έρευνας επιχειρείται η ανάλυση και ιστορική καταγραφή του κοινωνικού και οικονομικού φαινομένου τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά της κυβερνητικής πολιτικής των αντίστοιχων κρατών. Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται αναφορά και επεξήγηση των κύριων ορισμών που αφορούν την ανάκτηση και αυτοδιαχείριση για την πληρέστερη κατανόηση των θεσμικών όρων του κινήματος. Η ανάλυση των βασικών εννοιών και η ιστορική πορεία του φαινομένου κρίνονται απαραίτητα ώστε να γίνει κατανοητή η εμφάνιση και εξέλιξη της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι θεωρίες επιχειρηματικής στρατηγικής και οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Λόγω της φύσης των ανακτημένων επιχειρήσεων, της εγκατάλειψης από τους ιδιοκτήτες και

την παύση της αρχικής παραγωγικής διαδικασίας κρίνεται απαραίτητη η θεωρητική αναφορά στην στρατηγική διάσωσης – αναστροφής επιχειρήσεων και τα κύρια χαρακτηριστικά της. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους γίνεται παραδειγματική αναφορά σε επιχειρήσεις διαφόρων κρατών στα οποία υιοθετήθηκε το εγχείρημα της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης τόσο σε παρελθοντική όσο και στην παρούσα χρονική περίοδο.

Η δεύτερη θεματική ενότητα της εργασίας περιλαμβάνει τη μελέτη περίπτωσης του εργοστασίου της ΒΙΟ.ΜΕ. . Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και αναφέρονται οι λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης επιχείρησης για έρευνα και μελέτη.

Το πέμπτο κεφάλαιο αρχικά καταγράφει την ιστορική αναδρομή του φαινομένου στην ελληνική επικράτεια αποδεικνύοντας πως η αυτοδιαχείριση αποτελεί κομμάτι κάθε περιόδου της νεότερης ελληνικής ιστορίας. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου πραγματοποιείται εκτενής ανάλυση των εργασιών διαχείρισης του εγχειρήματος της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης του εργοστασίου της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής. Η ιστορία του εργοστασίου, η επιχειρηματική πορεία του, η καταγραφή των ενεργειών των εργαζομένων έπειτα της αλλαγής διεύθυνσης είναι μερικά από τα θέματα που πραγματεύονται στην προαναφερόμενη ενότητα.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις της ΒΙΟ.ΜΕ., όπως προέκυψαν ως επί το πλείστον, από την συνέντευξη με τον εργαζόμενο του εργοστασίου Ευριπίδη Συργανίδη. Μέσω της συνέντευξης καταγράφηκαν οι ενέργειες και οι αποφάσεις των εργαζομένων για την στρατηγική ανάκαμψης που ακολούθησαν. Επιπλέον περιγράφεται η αμφίδρομη σχέση των μελών του εργοστασίου με την ευρύτερη κοινότητα των πολιτών και την αυξανόμενη δυναμική του συλλογικού- συνεργατικού οικονομικού δικτύου στην Ελλάδα.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται οι ομοιότητες και διαφορές του ελληνικής μελέτης περίπτωσης ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης με τα αντίστοιχα του εξωτερικού όπως αυτά προέκυψαν από την σύγκριση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των αντίστοιχων επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται και η

παρουσίαση των καινοτομιών του ελληνικού εγχειρήματος όπως αυτές προέκυψαν από την καταγραφή των επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών.

Στο όγδοο κεφάλαιο εκτός της ανάλυσης του οράματος και των μελλοντικών επιχειρηματικών σχεδίων του ανακτημένου ελληνικού εργοστασίου απαντώνται μερικά από τα σημαντικότερα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Θα μπορούσε να υπάρξει η πιθανότητα η αυτοδιαχείριση να απορροφηθεί από τα ισχυρότερα οικονομικά συστήματα; Είναι δυνατόν να εκφυλιστεί ο συλλογικός και αλληλέγγυος χαρακτήρας της; Είναι αποδεκτό πως τη δεδομένη χρονική στιγμή το εναλλακτικό εργασιακό εγχείρημα υφίσταται και συνεχώς κερδίζει περισσότερους υποστηρικτές; Παρά ταύτα, η καταγραφή και μελέτη της ελληνικής μελέτης περίπτωσης αυτοδιαχείρισης αποδεικνύει πως μία ανακτημένη επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει ανταγωνιστικά στη προηγμένη παγκόσμια οικονομία.

Κεφάλαιο 1^ο - Εισαγωγή στην ανάκτηση και αυτοδιαχείριση επιχειρήσεων

Το φαινόμενο της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης εγκαταλειμμένων επιχειρήσεων μέσα στα χρόνια της ιστορίας έχει γίνει αντικείμενο έκφρασης διαφορετικών ιδεολογιών, πολιτικών πρακτικών και κοινωνικών δράσεων. Ανάλογα με τη χρονική στιγμή, την κοινωνική ομάδα και τις υφιστάμενες συνθήκες απέκτησε διαφορετική έννοια και ιδιότητα. Πλέον, στην επιχειρηματική και οικονομική επιστήμη η έννοια της αυτοδιαχείρισης έχει συνδεθεί με τις ανακτημένες επιχειρήσεις και το εναλλακτικό εργασιακό καθεστώς που έχουν υιοθετήσει.

Ωστόσο, λόγω των πολλαπλών και διαφοροποιημένων εννοιών δημιουργήθηκαν σχολές μελετητών οι οποίες προσπάθησαν να αποδώσουν τις υπάρχουσες επεξηγήσεις της εργασιακής ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης σε αντίστοιχα παραγωγικά μοντέλα. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα που προέκυψαν δόθηκαν από τη συνεχή καταγραφή και μελέτη των χιλιάδων επιχειρήσεων που παρήγαγαν βασιζόμενες στην συλλογική συμμετοχή και την κοινή λήψη αποφάσεων.

1.1 Ορισμός της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης

Ως ανάκτηση ορίζεται η ενέργεια του ανακτώ, συγκεκριμένα χρησιμοποιείται για να δηλώσει την απόκτηση ενός αγαθού το οποίο προϋπήρχε στην κατοχή του ενδιαφερομένου αλλά αφαιρέθηκε με βίαιο ή παράνομο τρόπο. Επιπλέον μπορεί να αναφερθεί και στην επάνοδο σε μια παρελθοντική ομαλή ή πλεονεκτική κατάσταση (Τριανταφυλλίδης, 2013). Συνεπώς ο όρος ανάκτηση στον επιχειρησιακό τομέα αναφέρεται στην απόκτηση του ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης από τους εργαζομένους όταν πραγματοποιήθηκε απότομη παύση των εργασιών χωρίς την απαραίτητη ενημέρωση ή συγκατάθεση των τελευταίων και χωρίς την κάλυψη των μισθολογικών και εργασιακών δικαιωμάτων τους από τους αρχικούς ιδιοκτήτες.

Ο Gunn αναφέρει πως: «όσοι παράγουν, ελέγχουν το προϊόν, τη διαδικασία και τις ανταμοιβές της εργασίας τους» (Gunn,2011). Ο Marx υπήρξε ο πρώτος φιλόσοφος ο οποίος διέκρινε τη διαφορά ανάμεσα στην εργασία και την εργατική δύναμη (Μαρξ,

1867). Ως εκ τούτου η ανάκτηση των μέσων παραγωγής σε μια επιχείρηση δεν έχει άμεση σχέση με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην παραγωγή αλλά με το βαθμό ελέγχου των σταδίων παραγωγής. Η εργασιακή συμμετοχή στην παραγωγή αποτέλεσε σημείο συγκρούσεων ανάμεσα στα οικονομικά συστήματα των προηγούμενων δεκαετιών και ουσιαστικά κατοχυρώθηκε από τους υπερασπιστές της ελεύθερης, καπιταλιστικής οικονομίας στην προσπάθεια να αποδείξουν πως η εργασιακή ελευθερία και η αύξηση της εργασιακής συμμετοχής στην παραγωγή οδηγεί και σε αντίστοιχη αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης.

Η υπέρμετρη ανάπτυξη του καπιταλισμού όμως και οι συνεχόμενες οικονομικές κρίσεις που ακολούθησαν, αναπόφευκτα οδήγησαν στη δημιουργία μηχανισμών άμυνας των εργαζομένων απέναντι στην πτώχευση των εταιρειών. Με την υποκείμενη απειλή της ανεργίας οι εργαζόμενοι θέλησαν να αναλάβουν τον πλήρη έλεγχο της παραγωγής και να ανακτήσουν τις «προβληματικές» επιχειρήσεις στις οποίες ανήκαν. Το κίνημα της κατάληψης των επιχειρήσεων και της ανάκτησης των μέσων παραγωγής γεννήθηκε και ενδυναμώθηκε σε παγκόσμια κλίμακα. Ο Mandel παρομοιάζει την ανάκτηση του εργατικού ελέγχου στην παραγωγή ως: «πλήρη και ολοκληρωμένη αποκάλυψη, συζήτηση όλων των μυστικών της επιχείρησης και της οικονομίας μπροστά σε γενικές συνελεύσεις των εργατών, αποκάλυψη όλου του πολύπλοκου μηχανισμού της καπιταλιστικής οικονομίας, «παράνομη» ανάμειξη και επέμβαση των εργατών σ' όλα τα προνόμια της Ιδιοκτησίας, της Διαχείρισης και του Κράτους» (Mandel, 2004).

Σύμφωνα με τον Naville η έννοια της αυτοδιαχείρισης αναφέρεται στην ελευθερία και τον αυτοπροσδιορισμό του ατόμου δημιουργώντας μια συνθήκη στα πλαίσια της οποίας ο άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να καλύψει τις ανάγκες του σε συνεργασία με τη φύση και σεβόμενος τις κοινωνικές αρχές (Naville, 1986). Εξετάζοντας την ετυμολογία της λέξης προκύπτει ο συνδυασμός των λέξεων «αυτό» ο οποίος αναφέρεται στην ατομική προσπάθεια του ατόμου χωρίς τη συμμετοχή δεύτερου προσώπου, και στη λέξη «διαχείριση» η οποία προδίδει την ιδιότητα ενός προσώπου να ευθύνεται και να αποφασίζει για την διαχείριση των υλικών αγαθών ή των χρημάτων τα οποία βρίσκονται στην κατοχή του (Νικολινάκος, 1986). Με βάση την ιστορική σκοπιά του όρου, οι Μαρξ και Ένγκελς για το θεσμό της αυτοδιαχείρισης αναφέρονται σε μια διαδικασία η οποία απελευθερώνει την εργασία, τα δεσμά της

εργατικής τάξης και δημιουργεί την «αυτοκυβέρνηση των άμεσων παραγωγών» (Θεοδωρούλης, 2016).

Ο Pierre Rosanvallon τον προηγούμενο αιώνα κατάφερε να κατηγοριοποιήσει τον ορισμό της αυτοδιαχείρισης ανάλογα με την πολιτική χρήση του στην ιστορία. Κατ' ακολουθία διέκρινε τους παρακάτω εννοιολογικούς προσδιορισμούς (Rosanvallon, 1982):

I. Τεχνοκρατικός προσδιορισμός,

Η αυτοδιαχείριση ορίζεται ως ένα μοντέλο εργασιακής διαχείρισης το οποίο επιτυγχάνει να διορθώσει τις αποτυχίες των δεδομένων ιεραρχικών, συγκεντρωτικών και οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Μέσω της δημοκρατικής διοίκησης και της ουσιαστικής συμμετοχής των εργαζομένων η αυτοδιαχείριση καταφέρνει να λειτουργήσει ως αντιζύγιο στον τεχνοκρατικό ορθολογισμό των οικονομικών συστημάτων.

II. Αναρχικός προσδιορισμός,

Στην αναρχική ιδεολογία η αυτοδιαχείριση συνεπάγεται την άρνηση των εξουσιών του κράτους, των κοινωνικών συστημάτων, που παρουσιάζουν έλλειψη δημοκρατικών μέσων, και κάθε μορφής ελέγχου. Συνήθως δεν αναφέρεται σε ομάδα αλλά σε ατομική ενέργεια και προσπάθεια.

III. Κομμουνιστικός προσδιορισμός,

Αναφέρεται στην επιθυμητή συγχώνευση των ατομικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων και στο ευρύτερο κοινωνικό συμφέρον. Η αυτοδιαχείριση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας ορθολογιστικής κοινωνίας.

IV. Συνδικαλιστικός προσδιορισμός,

Όπως σε κάθε συνδικαλιστική ορολογία, η αυτοδιαχείριση συνεπάγεται την μέθοδο οργάνωσης της κοινωνίας μέσω των εργατικών συμβουλίων και της ενίσχυσης της δύναμης των παραγωγών παρακάμπτοντας την κρατική εξουσία και τη γραφειοκρατία.

V. Ουμανιστικός προσδιορισμός,

Η αυτοδιαχείριση στην ουμανιστική φιλοσοφία ορίζεται ως η αλλαγή νοοτροπίας του ατόμου αναπτύσσοντας ανθρώπινους, αδερφικούς κοινωνικούς δεσμούς. Οι ομάδες των ατόμων που υιοθετούν την αναφερόμενη συμπεριφορά βασίζουν την καθημερινότητα και την εργασία τους στον αλτρουισμό, την

αφοσίωση στην ομάδα και στην έμπρακτη εφαρμογή θετικών δράσεων απέναντι στην κοινωνία.

1.2 Τα κύρια χαρακτηριστικά της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης

Η μελέτη των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων επέτρεψε την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών τους. Τα αντιπροσωπευτικότερα γνωρίσματα, τα οποία παρατηρούνται και καταγράφονται στην πλειοψηφία των αυτοδιοικούμενων επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την έδρα της επιχείρησης και τις ιδιαίτερες συνθήκες πτώχευσης και ανάκτησης, αναφέρονται παρακάτω:

- I. *Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δεν έχουν καμία συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία και τον εργασιακό χώρο (Lee & Edmondson, 2017).*

Για να πραγματοποιηθεί η ανάκτηση της παραγωγής είναι απαραίτητο να έχει προηγηθεί παύση εργασιών ή εγκατάλειψη, κυρίως λόγω οικονομικών προβλημάτων, ενώ συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ήδη εισέλθει και νομικά σε καθεστώς πτώχευσης. Συνεπώς, δεν υφίσταται παραγωγή και οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων έχουν αυτοβούλως απομακρυνθεί από τα καθήκοντά τους.

- II. *Οι εργαζόμενοι της αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης θεωρούνται διαχειριστές της επιχείρησης και όχι ιδιοκτήτες της (Θεοδωρούλης, 2016):*

Η κύρια πρόθεση των εργαζομένων μιας αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης δεν είναι, σε καμία περίπτωση, η προσπάθεια καπήλευσης της ιδιοκτησίας. Ο εργασιακός χώρος καταλαμβάνεται έπειτα από την λήξη των εργασιών από τους αρχικούς ιδιοκτήτες. Σκοπός των εργαζομένων είναι η διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας με υπευθυνότητα, ισότιμη συμμετοχή στα κέρδη χωρίς ιεραρχικές διακρίσεις και βλέψεις για προσωπική χρήση της ιδιοκτησίας.

- III. *Η συμμετοχή των εργαζομένων στην αυτοδιαχείριση βασίζεται στην προσωπική τους βούληση, στην ελευθερία της γνώμης και της απόλυτης διαφάνειας (Κωστόπουλος, 1984).*

Ο Προυντόν παρομοιάζει την αυτοδιαχείριση ως μία μορφή ελεύθερης και ζωντανής κοινωνίας στην οποία η ανθρωπότητα έχει επιτύχει την οργάνωσή της μέσω του ανώτερου αγαθού της ελευθερίας και της τάξης. Συγκεκριμένα, για τον προσδιορισμό της εργατικής συμμετοχής στην αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση ο

σοσιαλιστής πολιτικός θέτει ως προϋπόθεση ο εργαζόμενος να εισέρχεται στο αυτοδιαχειριζόμενο καθεστώς υπεύθυνα, γνωρίζοντας ότι απαιτείται η ενεργή συμμετοχή του στις κοινές αποφάσεις, σε κάθε τμήμα της παραγωγής και της συνεχούς εκπαίδευσης του στις εργασίες της επιχείρησης. Λόγω της ενεργής συμμετοχής του θα πρέπει να είναι ενήμερος για κάθε απόφαση της συνέλευσης εργαζομένων είτε αφορά την οικονομική, διοικητική ή παραγωγική διαδικασία.

- IV. *Τα μέλη μιας αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης είναι ισότιμα καταργώντας την ιεραρχία στην διαδικασία παραγωγής (Lee & Edmondson, 2017).*

Λόγω της έλλειψης προσωπικού ειδικευσης το σύνολο των εργαζομένων που μένουν στην επιχείρηση καλούνται μέσα από εσωτερικές διεργασίες να μοιραστούν τις γνώσεις τους, σε κάθε λειτουργικό επίπεδο, ώστε να διανεμηθεί ισότιμα ο όγκος των εργασιών που απαιτείται για την ομαλή διεξαγωγή της παραγωγής. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της αυτοδιαχείρισης είναι η ανιδιοτελής διάθεση της γνώσης, της μάθησης και της πληροφόρησης, ώστε όλα τα μέλη να έχουν ίσα δικαιώματα στην εκπαίδευση για κάθε στάδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της λήψη των αποφάσεων. Ως εκ τούτου, η χρήση των μέσων παραγωγής είναι εφικτή από κάθε εργαζόμενο καταργώντας την ιεραρχία και την αποκλειστική χρήση οποιουδήποτε μηχανήματος ή εργαλείου.

- V. *Η αύξηση του επιχειρησιακού κέρδους δεν αποτελεί το βασικό γνώμονα της παραγωγής (Azzellini, 2015).*

Τα κίνητρα των αποφάσεων των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων ξεπερνούν τα όρια της κερδοσκοπίας και επηρεάζονται από τις κοινωνικές, πολιτικές και περιβαλλοντολογικές ανάγκες του ευρύτερου περιβάλλοντος. Οι ανακτημένες επιχειρήσεις έχουν ενεργό ρόλο στην αστική πραγματικότητα με απώτερο σκοπό την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και την ενεργό συμμετοχή τους στις ανάγκες των συνανθρώπων που επιζητούν βοήθεια, συμπαράσταση και αλληλεγγύη. Η εσωτερική ισότητα των εργαζομένων και η κοινωνική συμμετοχή προδίδουν τη βασική διαφορά της αυτοδιαχείρισης σε σχέση με ανάλογες κοινωνικές επιχειρήσεις όπως οι συνεταιρισμοί.

- VI. *Τα μέσα παραγωγής και οι αποφάσεις για την χρήση τους ανήκουν σε όλους τους εργαζομένους (Θεοδορούλης, 2016).*

Η άρνηση της ιδιοκτησίας στα μέσα παραγωγής δημιουργεί αναμφισβήτητα ένα καθεστώς αλτρουισμού στον εργασιακό χώρο. Όλα τα μέλη της

αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης έχουν ενεργό ρόλο στην παραγωγή. Η αυτοδιάθεση της γνώσης για κάθε στάδιο της παραγωγής καθιστά όλους τους εργαζομένους ικανούς να εργαστούν σε οποιαδήποτε θέση και κατά συνέπεια να έχουν υπεύθυνο λόγο για μελλοντικές αποφάσεις. Η παθητικότητα, η μονοτονία και η έλλειψη ενδιαφέροντος που παρουσιάζουν συνήθως οι εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται σε εργοστασιακές μονάδες για μεγάλα χρονικά διαστήματα παύουν να υφίστανται σε αυτή την περίπτωση αφού η εργασία παίρνει διαφορετικές διαστάσεις με έντονο το προσωπικό ενδιαφέρον και γνώμονα το κοινό όφελος. Η ουσία της αυτοδιαχείρισης συνεπώς έγκειται στην σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη και τη λήψη αποφάσεων μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες ακόμη και εν μέσω εσωτερικών διαφωνιών.

VII. Η στρατηγική της επανάστασης (Κατσορίδας, 2016).

Η έννοια της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης απορρίπτει, σύμφωνα με τα έμπρακτα παραδείγματα των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο, την άρρηκτη σχέση παραγωγή- κέρδος και προϊόν- χρήμα. Σε μια επαναστατική προσέγγιση, οι αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει μια νέα μορφή παραγωγής κατά την οποία το κέρδος δεν είναι ο αυτοσκοπός της επιχείρησης. Αντιθέτως, κινητήρια δύναμή της αποτελεί η κοινωνική ευημερία του συνόλου, η οποία προκύπτει από την παραγωγή των αγαθών και την κατανομή των κερδών προς το κοινό όφελος. Συνεπώς, η παραγωγή και ο καταμερισμός των εσόδων έχει σαφώς ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και δεν προάγει σε καμία περίπτωση την εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης για την επίτευξη του μέγιστου κέρδους.

VIII. Ελεύθερη βούληση, πρωτοβουλία, αναδιάρθρωση, απελευθέρωση (Κατσορίδας, 2016).

Σε θεωρητική βάση η αυτοδιαχείριση προάγει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης τα οποία μπορούν να αναμορφώσουν θετικά όχι μόνο τον εργασιακό χώρο αλλά την κοινωνική δομή γενικότερα. Ο εργαζόμενος μέσα στα πλαίσια της δημοκρατίας και της αυταπάρνησης του προσωπικού οφέλους μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης για την εκάστοτε επιχείρηση. Η ανάληψη πρωτοβουλιών, η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης και η συνεχής μάθηση καθιστά την εργασία εξαιρετικά ενδιαφέρουσα και η προοπτική της επιτυχίας είναι υπαρκτή για κάθε κλάδο. Είναι φανερό πως όταν η εργασία

γίνεται ανθρωποκεντρική ο αντίκτυπος της αλλαγής είναι ορατός, προκαλώντας αλυσιδωτές αντιδράσεις σε όλους τους τομείς. Κατά συνέπεια, η αναδιάρθρωση της δομής παραγωγής και η απελευθέρωση της από κάθε διάθεση αύξησης του ιδιωτικού πλούτου αμφισβητεί ανοιχτά τις υπάρχουσες κοινωνικές βάσεις θέτοντας νέα μέτρα και σταθμά στην ανθρώπινη υπόσταση μέσα από την παραγωγική διαδικασία.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, η ανάκτηση και αυτοδιαχείριση ενός οργανισμού ξεπερνά την απλουστευμένη μορφή της απόκτησης του εργατικού ελέγχου μιας μεμονωμένης παραγωγικής μονάδας και συνθέτει την εικόνα μιας γενικευμένης οικονομικής σύγκρουσης. Απώτερος σκοπός της διαμάχης είναι η ουσιαστική αλλαγή των παρόντων οικονομικών συστημάτων και η δημιουργία νέων ανθρωποκεντρικών θεσμών και κανόνων, οι οποίοι θα διέπουν όχι μόνο την παραγωγική διαδικασία αλλά και τις βαθύτερες κοινωνικές δομές. Συνεπώς, η αυτοδιαχείριση μετατρέπεται σε μια ιστορική κατάσταση απόρριψης των γνώριμων κοινωνικών και οικονομικών μοτίβων και δημιουργίας ενός νέου σχεδίου, απαλλαγμένου από κερδοσκοπικούς σκοπούς και άνισες εργασιακές συνθήκες.

1.3 Αυτοδιαχείριση: Από την θεωρία στην πράξη

Το κίνημα της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης έχει αποτελέσει εστία διαφωνιών και συγκρούσεων ανάμεσα σε ιστορικούς, πολιτικούς και οικονομικούς μελετητές για αρκετές δεκαετίες. Είναι πολλές οι βιβλιογραφικές αναφορές που προσπαθούν να καθορίσουν τις ακριβείς έννοιες του κινήματος, τα απαραίτητα στάδια διαχείρισης μιας ανακτημένης και αυτοδιαχειριζόμενης παραγωγικής μονάδας και τις στρατηγικές ανάκαμψης που έχουν επιλεγεί για την επιβίωσή τους. Ανάμεσα στις προαναφερόμενες μελέτες, ξεχωρίζει η τοποθέτηση του Jensen, η οποία υποστηρίζει πως οι ερευνητές του κινήματος της αυτοδιαχείρισης πρέπει να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις σχολές μελετητών (Jensen,2011).

Η πρώτη σχολή του Jensen δεν είναι παρά η σχολή των Σκεπτικιστών. Η συγκεκριμένη κατηγορία ερευνητών είναι εκείνοι οι οποίοι δεν ανήκουν στους ένθερμους υποστηρικτές της αυτοδιαχείρισης και κρίνοντας με μεγάλη αυστηρότητα το μέλλον της, υποστηρίζουν πως δεν θα μπορούσε ποτέ να εξελιχθεί σε ένα βιώσιμο μοντέλο παραγωγής μέσα στα πλαίσια του παρόντος καπιταλιστικού συστήματος.

Αντιθέτως, θεωρούν πως οι δημοκρατικές μέθοδοι διαχείρισης μιας ανακτημένης και αυτοδιαχειριζόμενης μονάδας έχουν ημερομηνία λήξης και με το πέρασμα των χρόνων θα επηρεαστούν από το υπάρχον ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα, θα αρχίσουν να φθίνουν και εντέλει θα επέλθει η κοινωνική, πολιτική και οικονομική τελμάτωση του κινήματος.

Στον αντίποδα της σχολής των Σκεπτικιστών βρίσκεται η σχολή των Ρεβιζιονιστών. Όπως προδίδει το όνομα της κατηγορίας αυτής, η αυτοδιαχείριση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα αποτελεσματικό παραγωγικό μοντέλο. Σύμφωνα με την θεωρία του πατέρα του ρεβιζιονισμού, Μπερνστάιν, οι ευοίωνες προοπτικές του κινήματος της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης είναι ρεαλιστικές και το αποδεικνύουν οι επιχειρήσεις που επέλεξαν την οριζόντια οργανωτική δομή, έχουν επιβιώσει και αναπτύσσονται καθημερινά. Φυσικά, για την εδραίωση αυτών των εταιρειών δεν απαιτείται καμία ταξική πάλη, όπως θα υποστήριζαν οι μαρξιστές εκπρόσωποι, και καμία ανατροπή του πολιτικού και κοινωνικού συστήματος (Jensen, 2011).

Η τρίτη σχολή μελετητών αφορά τους ερευνητές που ερμηνεύουν το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης των επιχειρήσεων ως συγκυρίες της κάθε εποχής και του κράτους, στο οποίο λειτουργούν και παράγουν (Jensen. 2011, Lima. 2007, Deutsch. 2005, Cornforth. 2004, Viggiani. 1997, Mygrid. 1993). Η σχολή αυτή θεωρεί πως η αυτοδιαχείριση δεν πρέπει να μελετάται ως ένα ενιαίο παγκόσμιο κίνημα, αλλά ο κάθε ερευνητής οφείλει να μελετά το σύνολο των παραμέτρων που ισχύουν για κάθε εταιρεία ως ξεχωριστή μονάδα, μιας και οι διαφορετικοί παράγοντες που ισχύουν μπορούν να μεταβάλλουν το τελικό αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, η επιτυχία μιας ανακτημένης και αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης δεν μπορεί να προδιαγράψει το μέλλον και των υπολοίπων όμοιων επιχειρήσεων, μιας και κάθε παραγωγική μονάδα δραστηριοποιείται σε διαφορετικό περιβάλλον, το οποίο και εντέλει καθορίζει διαφορετικά την επιτυχία ή αποτυχία του αυτοδιαχειριζόμενου εγχειρήματος.

Η τέταρτη και τελευταία σχολή ερευνητών αφορά τη σχολή της εξελικτικής λογικής. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της παραπάνω προσέγγισης (Jensen. 2011, Lima. 2007, Deutsch. 2005, Cornforth. 2004, Viggiani. 1997, Mygrid. 1993), το μέλλον κάθε ανακτημένης και αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης κρίνεται από την ικανότητα των εργαζομένων να αποφασίζουν λαμβάνοντας υπόψη τις εμπορικές και οικονομικές απαιτήσεις και να ελίσσονται ανάλογα με το οικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο

συναλλάσσονται. Συνεκδοχικά, μια επιχείρηση που είναι ικανή να αφουγκράζεται τις ανάγκες της αγοράς, να μεταβάλλεται, να εξελίσσεται ακολουθώντας τις επιτακτικές ανάγκες της εποχής αλλά και να διαθέτει την ικανότητα να βελτιώνεται εκ των έσω δεν θα μπορούσε παρά να έχει ένα ευοίωνο μέλλον ανεξάρτητα από τον τρόπο επιλογής της παραγωγικής διαχείρισης και της οργανωτικής της δομής.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως παρά τις προσπάθειες κατηγοριοποίησης των θεωρητικών μελετών της αυτοδιαχείρισης, η εγκυρότητα τους δεν θα μπορούσε ποτέ να γίνει αποδεκτή χωρίς τις εμπειρικές απαντήσεις σε ερωτήματα που προέκυψαν από την πρακτική εφαρμογή του εγχειρήματος. Συνεπώς, μέσα από την υλοποίηση των εργασιών των ανακτώμενων επιχειρήσεων προέκυψαν πέντε ερωτήματα που θεωρήθηκαν καθοριστικά για την εννοιολογική προσέγγιση και τον ερμηνευτικό προσδιορισμό της αυτοδιαχείρισης σε παγκόσμια κλίμακα (Araujo, 2017).

I. Ποιες είναι οι κοινωνικές και ιστορικές δεσμεύσεις των αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων;

Η αναδρομική μελέτη της αυτοδιαχείρισης απέδειξε πως το πρωτοποριακό εργασιακό εγχείρημα έχει συνδεθεί με μεγάλα ιστορικά γεγονότα. Από τους αγώνες των Ρώσων εργατών του 1905 έως και την Ισπανία του εμφύλιου πολέμου και από την Άνοιξη της Πράγας στην Αργεντινή του 20ου αιώνα, η αυτοδιαχείριση δημιουργήθηκε και εξελίχθηκε παράλληλα με έντονες κοινωνικές αναταραχές, πολιτικές ανατροπές και συγκρούσεις. Η αυτοδιαχείριση είναι το αποτέλεσμα των γενιών που πολέμησαν για τα εργατικά τους δικαιώματα, την κοινωνική ευημερία και την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι σύγχρονες αυτοδιαχειριζόμενες παραγωγικές μονάδες διατηρούν ακόμη άρρηκτους δεσμούς με την κοινωνία, αφουγκράζονται τα προβλήματα που απασχολούν τους συμπολίτες τους και υπερασπίζονται αρχές όπως η αλληλεγγύη, η δικαιοσύνη, η ελευθερία του λόγου και η ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

II. Πώς επιτυγχάνεται η αύξηση των συνεργατών της;

Στις περισσότερες χώρες όπου εδρεύουν αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις παρατηρείται απουσία ολοκληρωμένου νομοθετικού πλαισίου, εκτός από τις χώρες της Λατινικής Αμερικής όπου η αυτοδιαχείριση παρουσιάζεται νομικά ως συνεταιρισμός παραγωγής με ελεύθερη επιλογή νέων συνεργατών. Στις υπόλοιπες χώρες πρόκειται για μια μορφή επιχείρησης

συλλογικής οργάνωσης, δεκτική στην κοινότητα όπου δραστηριοποιείται και ανοιχτή σε νέους συνεργάτες αρκεί να διασφαλίζονται οι βασικές αρχές του κινήματος ακόμη και σε εμπορικές συμφωνίες με ετερο-διαχειριζόμενες οικονομικές μονάδες ή το κράτος (Ozarow & Croucher, 2014)

III. Πως προκύπτει η αξία της εργασίας των συμμετεχόντων;

Ένα καίριο πρακτικό ερώτημα που απασχόλησε τους ερευνητές υπήρξε ο τρόπος προσδιορισμού της αξίας της εργασίας σε μια αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψη και τη θεωρία του Smith πως «η εργασία είναι το πραγματικό μέτρο της ανταλλάξιμης αξίας όλων των εμπορευμάτων». μπορεί να γίνει κατανοητό πως ο υπολογισμός της πραγματικής αξίας της εργασίας μπορεί να αποδειχτεί γρίφος για την σημερινή οικονομία. Η οριζόντια οργανωτική δομή των αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων δεν επιτρέπει την ύπαρξη μεγάλων μισθολογικών διαφορών ανάμεσα στα μέλη της, ενώ τα κριτήρια για τον καθορισμό της αξίας της εργασίας αποτελούν θέμα συλλογικής απόφασης ανάμεσα στους συμμετέχοντες (Smith,2018).

IV. Πώς οργανώνεται η εργασία και η παραγωγική διαδικασία;

Η δημοκρατία, η ισότητα και η αλληλεγγύη είναι οι βασικές αρχές της αυτοδιαχείρισης. Με βάση τα παραπάνω η εργασία και η παραγωγή είναι αποτέλεσμα συλλογικών αποφάσεων. Η πρακτική άσκηση των δημοκρατικών αρχών στην παραγωγή και η καθημερινή τριβή των εργασιακών σχέσεων δημιουργούν σταδιακά μια οργανωτική μορφή παραγωγής που επιτρέπει την διαχείριση και τον έλεγχο της παραγωγής ισότιμα, χωρίς τον παράγοντα της επιβολής εξουσίας και της αυστηρής τήρησης των κανόνων των διευθυντικών στελεχών.

V. Πως καθορίζεται η ιεραρχική δομή των εργαζομένων στην αυτοδιαχείριση;

Κατά τον Andres Ruggeri η ιεραρχική δομή των εργαζομένων σε μια αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση είναι ζήτημα εσωτερικών αποφάσεων των μελών της και δεν περιλαμβάνει ιδιοκτήτες και διευθυντές. Οι εργαζόμενοι μέσω των συλλογικών αποφάσεων αναπτύσσουν τον δικό τους τρόπο ιεράρχησης, όπου αυτό απαιτείται. Κατά κανόνα όμως το κίνημα της αυτοδιαχείρισης ξεχωρίζει έναντι των υπολοίπων οικονομικών συστημάτων λόγω της κατάργησης του απολυταρχισμού και τη

δημοκρατική συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν την διαχείριση της παραγωγικής μονάδας. Κάθε επιχείρηση έχει την ελευθερία να καθορίζει αυτόνομα και συλλογικά τους κανόνες που διέπουν την διαδικασία παραγωγής και διάθεσης των αγαθών (Ruggeri, 2009)

1.4 Τι είναι τελικά μια αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση;

Από τον 19ο αιώνα καταγράφεται, κυρίως στα έργα του Καρλ Μαρξ, ο ορισμός της εργασίας ως μια δραστηριότητα που απαιτεί εξίσου πνευματική και σωματική προσπάθεια για την ολοκλήρωση της. Όταν «ο εργαζόμενος συνεργάζεται με προγραμματισμένο τρόπο με άλλους, αφαιρεί τα δεσμά της ατομικότητάς του και αναπτύσσει δυνατότητες του είδους του» (Marx, 1867). Από την θεωρητική σκοπιά της αυτοδιαχείρισης, οι όροι εργατικός έλεγχος παραγωγής και συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι ταυτόσημοι. Σύμφωνα με τον Gunn, η συμμετοχή των εργαζομένων δεν αποτελεί για κανένα λόγο ριζοσπαστική καινοτομία των αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων, μιας και η πρακτική αυτή υιοθετήθηκε από τους ίδιους τους εκπροσώπους του κεφαλαίου σε μια προσπάθεια να σταματήσουν τη μονομερή αύξηση του και την επικίνδυνη διεύρυνση των κοινωνικών ταξικών διαφορών. Αντίθετα, ο εργατικός έλεγχος μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αποσταθεροποίησης της σχέσης ανάμεσα στην εργασία και το κεφάλαιο, μιας και όποιος έχει τον έλεγχο της παραγωγής έχει ουσιαστικά τον έλεγχο του προϊόντος και της αγοράς του. Συνεπώς, για τις ανακτημένες επιχειρήσεις ισχύει πως: «ο έλεγχος της παραγωγής των εργαζομένων μπορεί να υπάρχει μόνο όταν οι εργαζόμενοι έχουν ανεξάρτητη πρόσβαση στους πόρους που ονομάζουμε κεφάλαιο» (Gunn, 2011).

Ο εργατικός έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία και η οριζόντια οργανωτική μορφή των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων μονάδων προδίδουν μια εναλλακτική μορφή επιχείρησης όπου υφίσταται ένα δημοκρατικό καθεστώς λήψης αποφάσεων και ένας εναλλακτικός τρόπος οργάνωσης της παραγωγής (Ozarow & Croucher, 2014). Οι εργαζόμενοι στην προσπάθεια τους να καλύψουν την σοβαρή έλλειψη κεφαλαίων για την επανέναρξη της παραγωγής κατάφεραν να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάκαμψη των επιχειρήσεων τους εισάγοντας καινοτόμες λύσεις στην παραγωγική διαδικασία σε βαθμό που μπορεί να οδηγήσει σε αμφισβήτηση των

προηγούμενων μεθόδων. Επιπλέον, η αιφνίδια αποχώρηση του μεγαλύτερου μέρους του ειδικευμένου εργατικού δυναμικού από την επιχείρηση φαίνεται να οδηγεί τις ανακτώμενες επιχειρήσεις να μετατραπούν σε σχολές μάθησης και ειδίκευσης, αφού η επανέναρξη της παραγωγής απαιτούσε γρήγορο και ισομερή καταμερισμό εργασιών. Η διαδικασία της μάθησης των εργαζομένων δεν επέφερε μόνο τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανειδίκευτου προσωπικού, αλλά συνετέλεσε να αναπτυχθούν ισχυροί κώδικες τιμής και συντροφικότητας ανάμεσα στους εργαζομένους (Vieta, 2010).

Το κίνημα της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης και η φύση των κανόνων που τις διέπουν αποτέλεσαν αναπόσπαστο κομμάτι του συνεργατισμού και της αλληλέγγυας οικονομίας. Λόγω της συλλογικής φύσης του εγχειρήματος αρκετές φορές έχει λανθασμένα συνδεθεί με την έννοια και την ιδεολογία του συνεταιρισμού. Η ιδεολογική προσέγγιση των δύο διαφορετικών τμημάτων της συνεργατικής οικονομίας μπορεί να παρουσιάζει ομοιότητες όπως ο δημοκρατικός έλεγχος, η αλληλεγγύη και ο κοινός σκοπός ανάμεσα στα μέλη παρά ταύτα δεν πρέπει να συγχέεται με την αυτοδιαχειριζόμενη εργατική ένωση. Οι κυριότερες διαφορές συναντώνται στις ιδιότητες των εργαζομένων. Ο συνεταιρισμός αφορά την ένωση ελεύθερων επαγγελματιών οι οποίοι εισέρχονται σε αυτήν με το μερίδιο- κεφάλαιο που επιθυμούν και λαμβάνουν τα αντίστοιχα κέρδη ανάλογα με την αρχική συμβολή τους. Αξίζει να σημειωθεί πως η συμμετοχή τους δεν αναιρεί την ιδιότητα του ελεύθερου επαγγελματία λαμβάνοντας και τις αντίστοιχες ασφαλιστικές-συνταξιοδοτικές παροχές αλλά και συμμετέχοντας σε κρατικά χρηματοδοτικά προγράμματα (Araujo, Nepomuceno, Costa, & Alvarez, 2017).

Αντίθετα οι εργαζόμενοι μιας αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης θεωρούνται υπάλληλοι αυτής με ότι αυτό συνεπάγεται σε κρατικές παροχές και οικονομικές υποχρεώσεις. Με την είσοδό τους στην ένωση διατηρούν την ιδιότητα του ιδιωτικού υπαλλήλου. Εκτός αυτών, σε μια τέτοια μορφή επιχείρησης οι μισθολογικές εισφορές είναι ισότιμες για όλους και μέρος των κερδών προσφέρονται σε κοινωνικούς σκοπούς. Οι ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις συνήθως δεν συμμετέχουν σε χρηματοδοτικά προγράμματα στήριξης λόγω της λειτουργικής τους ταυτότητας αλλά και της ιδεολογικής απόρριψης της κρατικής συμμετοχής στην παραγωγική διαδικασία (Θεοδορούλης, 2016).

Είναι άξιο αναφοράς η άρνηση των εργαζομένων να καρπωθούν τα κέρδη των αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων για προσωπικό όφελος, ενώ επιλέγουν την

απόδοση τους για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών και πρωτοβουλιών. Το θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο των αυτοδιαχειριζόμενων εταιρειών απορρίπτει την απρόσκοπτη συσσώρευση κέρδους με τον τρόπο που άλλες παρόμοιες μορφές συνεργατικών επιχειρήσεων επιλέγουν. Η μελέτη της Azzellini θέτει σαφή διάκριση των αυτοδιαχειριζόμενων εταιρειών έναντι των συνεταιρισμών βασιζόμενη στην προσήλωσή τους στα εναλλακτικά οικονομικά δίκτυα αλληλεγγύης, στον κοινωνικό τρόπο λειτουργίας τους και την πρόθεση τους να συμμετέχουν ενεργά στα προβλήματα της κοινότητας και να παίρνουν θέση σε κοινωνικοπολιτικά και περιβαλλοντολογικά θέματα (Azzellini, 2015).

1.5 Ιστορική Αναδρομή της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης

Η θεωρία του εργατικού ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία και η σκέψη κατάργησης της ιεραρχικής εξουσίας στον εργασιακό χώρο απασχολεί πολλούς μελετητές από τον 18ο κιόλας αιώνα. Η συνεχής προσπάθεια του ανθρώπου να μετασχηματίσει τις υπάρχουσες κοινωνικές και εργατικές δομές προς όφελος του συνόλου οδήγησε στην ανάπτυξη πολλών προτάσεων προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο Τσαρλς Φουριέ, πρωτεργάτης της κοινωνικής και εργατικής ισότητας, υπήρξε από τους πρώτους που οραματίστηκαν μια νέα κοινωνική ουτοπία βασισμένη στις αρχές του συνεργατισμού, της αυτοδιαχείρισης και της ισότιμης εργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους (Γιαννίρης, 2019). Ο Σαιν Σιμόν από την πλευρά του απέρριπτε κάθε μορφή εργατικής ιεραρχίας υποστηρίζοντας πως η συμφιλίωση ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζομένους είναι υπαρκτή και η κοινωνική εξέλιξη μπορεί να υπάρξει εφόσον δεν υπάρχουν ιεραρχικές συγκρούσεις στην οικονομική και διοικητική διαχείριση πάσης φύσεων οργανισμών (Θεοδωρούλης, 2016). Ο Ρόμπερτ Όουεν, ήταν εκείνος ο οποίος πρώτος έκανε πράξη τις παραπάνω θεωρίες καθώς τις εφάρμοσε ο ίδιος στο εργοστάσιο του. Οι πρακτικές αυτοδιαχείρισης που ακολούθησε είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και την επίτευξη κέρδους. Οι προσπάθειες του όμως να προωθήσει το συγκεκριμένο μοντέλο παραγωγικής διαχείρισης σε επιχειρήσεις της κοινότητας του, τον έθεσε αντιμέτωπο με τις υπάρχουσες κοινωνικές αρχές καθώς κανείς δεν επιθυμούσε τη αλλαγή της ατομικής του επιχείρησης σε αυτοδιαχειριζόμενη οικονομική μονάδα. Εντούτοις οι θεωρίες του επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό μελλοντικούς υπερασπιστές της εργατικής τάξης όπως ο Καρλ Μαρξ και ο Φρίντριχ

Ένγκελς. Μερικά χρόνια αργότερα πολλές κοινότητες και κράτη, βασιζόμενες στις προϋπάρχουσες ιστορικές μελέτες, προσπάθησαν να εφαρμόσουν στην πράξη τις αρχές της αυτοδιαχείρισης χρησιμοποιώντας διαφορετική προσέγγιση.

➤ **Σοβιετική Ένωση**

Οι πρώτες προσπάθειες αυτοδιαχείρισης επιχειρήσεων συναντώνται στην Ρωσία κατά την Οκτωβριανή επανάσταση. Μέσα σε ένα κλίμα έντονων αναταράξεων προωθήθηκε η ιδέα της εργατικής διαχείρισης και ελέγχου των εργοστασίων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στις μικρές παραγωγικές μονάδες ασκούσαν οι ίδιοι τη διοίκηση και τον έλεγχο ενώ σε μεγάλα εργοστάσια ακολουθούσαν τους κανόνες εκλεγμένων επιτροπών. Πρέπει να τονιστεί πως μετά το τέλος της επανάστασης η ιδέα της εργατικής διαχείρισης εγκαταλείφθηκε μέχρι τις αρχές του 1924 όπου η αυτοδιαχείριση αντικαταστάθηκε οριστικά από τον πλήρη έλεγχο και τον καταναγκασμό της εργασίας. Από το 1957 και έπειτα σημειώνονται αρκετές αλλαγές στην εργατική νομοθεσία ενισχύοντας τη γνώμη των εργαζομένων, τη συμμετοχή τους στην διοίκηση των επιχειρήσεων και την δημιουργία εργατικών σωματείων χωρίς ωστόσο να υπερβούν τους αυστηρούς κρατικούς κανονισμούς (Μητρόπουλος, 1984)

➤ **Ισπανία**

Η περίπτωση της αυτοδιαχείρισης στην Ισπανία αποτελεί αναμφισβήτητο ιστορικό φαινόμενο αλλά γίνεται πράξη μόλις το 1936 κατά την διάρκεια της Ισπανικής Επανάστασης. Όπως αναφέρεται σε επόμενο κεφάλαιο, μόλις σε δύο χρόνια (1936-1938) το 60% της ισπανικής γης κολεκτιβοποιείται δημιουργώντας δύο χιλιάδες αυτοδιαχειριζόμενες κολεκτίβες. Το σημαντικότερο όλων ωστόσο είναι πως η αυτοδιαχείριση ξεφεύγει από τα όρια της γεωργικής παραγωγής και επεκτείνεται στις συγκοινωνίες, τις βιομηχανίες και τις εταιρείες παροχής φυσικού αερίου. Όλες οι παραπάνω παραγωγικές μονάδες είτε ανακτήθηκαν από τους εργαζομένους είτε υπήρξε συνεργασία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και τους ιδιοκτήτες.

➤ **Γιουγκοσλαβία**

Ιστορικά το σημαντικότερο παράδειγμα αυτοδιαχείρισης στην ιστορία ανήκει δικαιωματικά στη χώρα της Γιουγκοσλαβίας. Το 1950, έπειτα από άρνηση της κυβέρνησης του Τίτο να ακολουθήσει πιστά τις υποδείξεις της

Σοβιετικής Ένωσης, ψηφίζεται σχέδιο νόμου που προβλέπει τη μεταβίβαση των κρατικών οικονομικών επιχειρήσεων στο εργατικό δυναμικό της χώρας. Με σύνθημα «τα εργοστάσια στους εργάτες» η έννοια της αυτοδιαχείρισης γίνεται πράξη τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά. Το νέο οργανωτικό μοντέλο έδωσε ουσιαστική δικαιοδοσία στους εργαζομένους με σαφή τη διάθεση αποκέντρωσης της παραγωγής. Πρέπει να σημειωθεί όμως πως παρά τις φιλόδοξες προοπτικές και την αρχικά ακμάζουσα οικονομία, μακροπρόθεσμα το συγκεκριμένο μοντέλο αυτοδιαχείρισης δεν εξελίχθηκε θετικά και η ανάπτυξη αποδείχθηκε εφήμερη (Δράγωνα, 2018)

➤ **Τανζανία**

Μια από τις ιδιαίτερες μορφές αυτοδιαχείρισης συναντάται στα χωριά Ουζαμάα στη Τανζανία. Με βασικό στόχο την κοινωνική αδελφοσύνη, όπως προδίδει και το όνομά τους στα Σουαχίλι, οι κάτοικοι των αφρικανικών χωριών κατάφεραν να παντρέψουν τις βασικές αρχές της αυτοδιαχείρισης με τις πατρογονικές παραδόσεις, δημιουργώντας μια νέα μορφή ιδιωτικού εμπορίου απαλλαγμένο από τις ευρωπαϊκές προσταγές. Με μια οικονομία να μαστίζεται από τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, τον αναλφαβητισμό και την ανέχεια η ιδέα της αυτοδιοίκησης βρήκε πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης, απαριθμώντας ήδη 467 χωριά Ουζαμάα με ενεργές αυτοδιαχειριζόμενες οικονομικές μονάδες τη δεκαετία του 1970. Η αποδοχή του νέου οικονομικού κινήματος από την πλειοψηφία των πολιτών επετεύχθη χωρίς προβλήματα μιας και το σύστημα τους κοινοκτημοσύνης εφαρμόζονταν ήδη στην τοπική οικονομία. Δυστυχώς η ανειδίκευση των περισσότερων εργαζομένων και η αδυναμία τους στη γραφή και ανάγνωση κατέστησαν ιδιαίτερα δύσκολη την εναλλαγή των πόστων εργασίας με αποτέλεσμα την εργασιακή στασιμότητα, τη γκρίνια και τη μείωση τους παραγωγής. Το κυριότερο τροχοπέδη στην ανάπτυξη αποτέλεσε ο πόλεμος που δέχονταν οι αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις από εταιρείες ξένων συμφερόντων αποκλείοντας τους από τις εξαγωγές και την πρόσβασή τους σε μεγαλύτερες αγορές (Κωστόπουλος, 1984)

➤ **Αλγερία**

Η χώρα της Αλγερίας βασιζόμενη στο παράδειγμα της Γιουγκοσλαβίας εθνικοποίησε και παραχώρησε όλα τα εγκαταλειμμένα αγροκτήματα και επιχειρήσεις των Ευρωπαίων ιδιοκτητών έπειτα από την μαζική αποχώρηση

των τελευταίων από τη χώρα το 1962. Οι εργαζόμενοι που απασχολήθηκαν στις επιχειρήσεις ήταν υποχρεωμένοι να αυτοδιαχειρίζονται την παραγωγή των οικονομικών μονάδων. Η αυτοδιαχείριση χρησιμοποιήθηκε κυρίως στον αγροτικό τομέα και σε μικρότερο ποσοστό στον βιομηχανικό. Παρά τα προβλήματα που προέκυψαν στην πρακτική εφαρμογή του εγχειρήματος, η πλειοψηφία του Αλγερινού λαού υπερασπίστηκε την ιδέα της αυτοδιαχείρισης και έκανε πράξη το μήνυμα «κυβέρνηση του λαού για το λαό» (Ράπτης, 2016)

➤ **Τσεχοσλοβακία**

Η αυτοδιαχείριση, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης, στην Τσεχοσλοβακία συναντάται μόλις το 1945 μετά την αποχώρηση των Γερμανών. Η πρακτική εφαρμογή της όμως θα είναι σύντομη, θα ξεχαστεί και θα επανεμφανιστεί στην οικονομική κρίση του 1963. Ακολουθώντας πιστά το Γιουγκοσλαβικό μοντέλο παραγωγής και αυτοδιάθεσης οι Τσεχοσλοβάκοι θα προχωρήσουν σε αύξηση της δυναμικής των εργαζομένων και των σωματείων τους έναντι των προτύπων τους. Η θετική πορεία των αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων θα ανακοπεί απότομα τον Αύγουστο του 1968 όταν οι τέσσερις της Βαρσοβίας (Σοβιετική Ένωση, Βουλγαρία, Ουγγαρία, Πολωνία) εισβάλλουν στο αεροδρόμιο της Πράγας αλλάζοντας την ιστορία της χώρας.

➤ **Μεξικό**

Το κυριότερο παράδειγμα αυτοδιαχείρισης του εικοστού αιώνα ανήκει δικαιωματικά στον μεξικάνο επαναστάτη Αιμίλιο Ζαπάτα και των ιθαγενών του Μεξικό που ακολούθησαν την ιδεολογία του. Η ιστορία των Ζαπατίστας ξεκινά το 1994 όταν χιλιάδες ιθαγενείς Ινδιάνοι του Μεξικού, αγανακτισμένοι από την απάνθρωπη μεταχείριση του κράτους και την πολιτική εξάλειψής τους, υπό την καθοδήγηση του Υποδιοικητή Μάρκος, την Παράνομη Επαναστατική Επιτροπή Ιθαγενών και τον Εθνικό Απελευθερωτικό Στρατό των Ζαπατίστας (EZNL) ανέκτησαν τα χωριά και τις πόλεις τους. Στη γη των Τσιάπας υπάρχουν μεγάλα κοιτάσματα πετρελαίου, παράγεται το 54% της υδροηλεκτρικής ενέργειας του κράτους, το 13% του φυσικού αερίου και το 13% της καλλιέργειας καλαμποκιού (Collier, 2015). Η διοικητική ιεραρχία των αυτοδιαχειριζόμενων κοινοτήτων και επιχειρήσεων αποτελείται από τις 1.111 κοινότητες, τους 39 δήμους και τα Συμβούλια Καλής Διακυβέρνησης-Caracoles (Νιάρχου, 2019). Οι κύριες πηγές εισοδήματος των

αυτοδιαχειριζόμενων ιθαγενών είναι οι φυτείες καφέ (Zapatista Coffee Cooperatives) οι οποίες λειτουργούν με τη μορφή του συνεργατισμού-συνεταιρισμού και με συμμετοχή 2.900 παραγωγών. Να σημειωθεί πως ετησίως εξάγονται περίπου 480 τόνοι καφέ τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική με ετήσια έσοδα που ανέρχονται στα 1.115.000 ευρώ. Η προώθηση των εμπορευμάτων γίνεται μέσω ενός Διεθνούς Δικτύου Αλληλέγγυων Επιχειρήσεων χωρίς την παρέμβαση πολυεθνικών εταιρειών. Τα έσοδα των εξαγωγών καταλήγουν στο ταμείο του οργανισμού. Οι βασικότερες οικονομικές μονάδες παραγωγής καφέ είναι ο Mut-Vitz (πρώτος σε ποσοστό εξαγωγών καφέ παγκοσμίως), ο Yachil Xojobal Chulchan (ο μεγαλύτερος συνεταιρισμός αριθμώντας πάνω από 300 παραγωγούς), ο Yochin Tayel Kinal και Ssit Lequit Lum (TerraVerde, 2017). Λόγω της ένοπλης ανάκτησης των μέσων παραγωγής και των εδαφικών εκτάσεων η παγκόσμια βιβλιογραφία αναφέρεται στις κοινότητες των Ζαπατίστας αρχικά ως ένα στρατιωτικό κίνημα και έπειτα σαν ένα από τα πιο αξιόλογα παραδείγματα ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης που έχει να παρουσιάσει η νεότερη ιστορία της οικονομίας. «Ακούσατε; Είναι ο ήχος του κόσμου σας που καταρρέει. Είναι ο ήχος του δικού μας που αναδύεται» (Subcommandante Marcos,2014).

Κεφάλαιο 2^ο - Αυτοδιαχείριση και στρατηγική των επιχειρήσεων

Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι το φαινόμενο της αυτοδιαχείρισης έχει λάβει ιστορικά κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις, δεν παύει να αποτελεί μελέτη περιπτώσεων μονάδων παραγωγής αγαθών. Οι ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον μελέτης λόγω της παραγωγικής δράσης τους απέναντι σε αντίξοες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, ακολουθώντας τους βασικούς κανόνες προσφοράς και ζήτησης που ισχύουν για κάθε οικονομική μονάδα.

Μπορεί οι περισσότερες ανακτημένες επιχειρήσεις να λειτουργούν μέσα ένα αμφίβολο καθεστώς κρατικής νομιμότητας ωστόσο διαθέτουν παραγωγικούς συντελεστές και τους διαθέτουν με τρόπο ώστε να αναγνωρίζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα της μονάδας. Η πραγματοποίηση του συστηματικού συνδυασμού των συντελεστών στην παραγωγή προϊόντων και αγαθών για την κάλυψη αναγκών με οικονομικό όφελος δεν επιτρέπει τον διαχωρισμό των αναφερόμενων επιχειρήσεων από τις υπόλοιπες μορφές εταιρειών.

2.1 Στρατηγική των επιχειρήσεων: το θεωρητικό πλαίσιο

Ο Ζαν Ρομέφ χαρακτηριστικά αναφέρει: «κάθε τι που υπάρχει και δεν αναπτύσσεται είναι καταδικασμένο να χαθεί, είτε είναι δάσος, είτε έθνος, είτε επιχείρηση» (Χολέβας, 1995). Συνεπώς, όπως και για κάθε άλλο είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής για την επιβίωση και ανάπτυξης της παραγωγικής μονάδας στον αντίστοιχο επιχειρηματικό κλάδο. Κάθε παραγωγική μονάδα οφείλει να έχει πλήρη επίγνωση της θέσης της στην αγορά, των δυνατοτήτων της με βάση τους πόρους που έχει στην διάθεσή της αλλά και να προχωρά στη λήψη των σωστών αποφάσεων στηριζόμενη στο όραμα που διαθέτει για την μελλοντική της εξέλιξη. Για τη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής για κάθε οικονομική μονάδα απαιτείται η μελέτη των παρακάτω βασικών παραγόντων (Παπαδάκης, 2016).

I. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Για την πληρέστερη κατανόηση της θέσης μιας επιχείρησης στην οικονομική αγορά είναι απαραίτητη η μελέτη όλων των εξωτερικών

παραμέτρων του ευρύτερου περιβάλλοντος της, το οποίο χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον αντίστοιχα. Το μακροπεριβάλλον μιας οικονομικής μονάδας, σύμφωνα με την ανάλυση Pestle, περιλαμβάνει τη μελέτη των έξι βασικών παραγόντων:

- i. Πολιτική.
Οι αποφάσεις των κρατικών φορέων και η οικονομική στρατηγική κάθε κυβερνητικού μηχανισμού καθορίζουν τους κανόνες της επιχειρηματικής σκακιέρας.
- ii. Οικονομία.
Τα δημοσιονομικά μέτρα, το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, τα επιτόκια, τα ποσοστά ανεργίας, οι δασμοί και οι κανόνες που διέπουν το διεθνές εμπόριο είναι μόνο λίγοι από τους κύριους παράγοντες οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική πορεία κάθε κράτους και κάθε επιχείρησης.
- iii. Κοινωνία/ Πολιτισμός.
Οι κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες οι οποίες στην ουσία υποδεικνύουν τις ανάγκες των υποψήφιων καταναλωτών και συνεπώς καθορίζουν το είδος και τον τρόπο της παραγωγικής διαδικασίας.
- iv. Δημογραφία.
Η πληθυσμιακή απογραφή και διάρθρωση, η κατανομή των καταναλωτών στις περιφέρειες της χώρας, το ποσοστό μετακίνησης τους σε αστικά κέντρα και ο εισοδηματικός προσδιορισμός τους μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την λήψη των σωστών αποφάσεων στην χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης.
- v. Τεχνολογία
Η εξέλιξη της τεχνολογία επηρεάζει άμεσα κάθε επιχειρηματική μονάδα, θέτοντας τις αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις σε μειονεκτική θέση λόγω έλλειψης των απαραίτητων μέσων και της αδυναμίας πρόσβασης στις εξελίξεις.
- vi. Παγκόσμια κατάσταση
Οι διεθνείς αγορές οφείλουν να παρακολουθούν στενά τις παγκόσμιες εξελίξεις.

Η μελέτη του κλάδου της επιχείρησης και του άμεσου περιβάλλοντός της, ανεξάρτητα από το νομικό καθεστώς στο οποίο ανήκει, υποδεικνύει όχι μόνο την παρούσα θέση της ως παραγωγική δύναμη αλλά και την μελλοντική δυναμική της στην διεθνή αγορά. Σύμφωνα λοιπόν με τον Porter οι πέντε δυνάμεις οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την εξέλιξη μιας επιχείρησης είναι (Porter, 2008):

- i. Η είσοδος ανταγωνιστικών επιχειρήσεων,
- ii. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- iii. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- iv. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων,
- v. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

II. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Σύμφωνα με την Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων (The Resource- Based Theory of Competitive Advantage) η μελέτη του εσωτερικού πλαισίου λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική για την εξέλιξή της όσο και η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι πόροι κάθε παραγωγικής μονάδας μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες τους υλικούς και άυλους πόρους. Οι δύο βασικές κατηγορίες περιλαμβάνουν μια σειρά υποκατηγοριών αναλύοντας περαιτέρω τα βασικά χαρακτηριστικών των πόρων που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση (Παπαδάκης, 2016). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων:

Πίνακας 1. Ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων

Υλικοί Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης • Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης • Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες

Αυλοι Πόροι	Παραδείγματα
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, προσαρμοστικότητα, ενόραση, αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση
Οργανωτικοί	<ul style="list-style-type: none"> • Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) • Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες • Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη	<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) • Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

Πηγή. Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία». Εκδόσεις Μπένου 2016, 7η έκδοση

2.2 Στρατηγικές Ανάκαμψης

Η λεξικολογική ερμηνεία του όρου ανάκαμψη μπορεί να αναφερθεί ως «μια ανοδική πορεία που ακολουθεί μια περίοδο κάμψης, ύφεσης» (Πύλη, 2007) , ενώ στην αγγλική γλώσσα ο αντίστοιχος όρος «recovery» συναντάται από τους Thain and Goldthorpe για να ορίσει «την αντιστροφή της επίδοσης από την παρακμή και

αποτυχία στην ανάκαμψη και επιτυχία» (Thain & Goldthorpe, 1989). Στις βιβλιογραφικές αναφορές, η εταιρική ανάκαμψη φαίνεται να αποτελεί αίνιγμα για τους ερευνητές αφού δεν υπάρχει κάποια μελέτη στρατηγικής η οποία να αποδεικνύει με σαφήνεια τον τρόπο και τα στάδια διαχείρισης της εταιρικής παρακμής και την αντίστροφη πορεία προς την ανάπτυξη (Balgobin & Pandit, 2001). Ο Harker τονίζει πως παρά τις δεκαετίες μελετών δεν έχουν γίνει ακόμη κατανοητά τα σαφή χαρακτηριστικά της ανάκαμψης και βελτίωσης της εταιρικής απόδοσης ενώ η μελέτη των Harker and Sharma υποστηρίζει πως οι μελετητές και οι μάνατζερ στρατηγικής του φαινομένου της εταιρικής ανάκαμψης, παρά την εμπειρία τους, αδυνατούν να διαμορφώσουν ένα τελικό στρατηγικό σχέδιο που θα μπορούσε κάθε επιχείρηση να χρησιμοποιήσει για να σωθεί (Harker & Sharma, 2000).

Μολαταύτα, η μελέτη των εταιρειών που έχουν επιτύχει την εταιρική επάνοδο έπειτα από περίοδο έντονης ύφεσης, υποδεικνύουν τέσσερις βασικές στρατηγικές ανάκαμψης:

➤ **Στρατηγική Οικονομικής Αναδιάρθρωσης**

Η κύρια στρατηγική μέθοδος των εταιρειών που χρίζουν αποκατάσταση δεν είναι παρά η οικονομική αναδιάρθρωση τους. Η προαναφερόμενη στρατηγική αποτελείται από δύο επιμέρους τμήματα, την στρατηγική των ιδίων κεφαλαίων και τη στρατηγική του χρέους. Η εμπειρία των εταιρειών που εφάρμοσαν την παραπάνω στρατηγική έχει αποδείξει πως είναι εφαρμόσιμη και έχει αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Sudarsanam & Lai, 2001).

➤ **Στρατηγική Διοικητικής Αλλαγής**

Σύμφωνα με τη μελέτη του Abebe η αλλαγή των ανωτέρων στελεχών της διοίκησης μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα για την επιβίωση της. Επιπλέον η αντικατάσταση των ατόμων που φέρουν την ευθύνη των αποφάσεων, μπορεί να λειτουργήσει υπέρ της επιχείρησης ως προς την εμπιστοσύνη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των υπολοίπων επενδυτών ώστε να μην οδηγηθούν σε αρνητικές προβλέψεις για το μέλλον της. Να σημειωθεί πως η προαναφερθείσα στρατηγική δεν συμπεριλαμβάνει και την οικονομική αναδιάρθρωση ή την αύξηση των ταμειακών ροών της εταιρείας (Abebe, 2010).

➤ **Εσωτερικής Στρατηγική**

Περιλαμβάνει διάφορα στάδια ενεργειών και απαιτεί ουσιαστική και εκ βαθέων επίγνωση της κατάστασης της εν λόγω εταιρείας. Μερικές από τις επιλεγόμενες ενέργειες είναι η μείωση τμημάτων παραγωγής που δεν αποφέρουν το αναμενόμενο κέρδος, η εκποίηση θυγατρικών εταιρειών ή περιουσιακών στοιχείων και η μείωση του κόστους όπου είναι εφικτό. Να σημειωθεί πως η εν λόγω στρατηγική προτείνεται σε εταιρείες όπου απαιτείται βελτίωση των ταμειακών ροών και αύξηση των εσόδων (Slatter, 1999).

➤ **Εξωτερική στρατηγική**

Είναι η μέθοδος στρατηγικής η οποία συστήνεται λιγότερο από τις παραπάνω στις βιβλιογραφικές αναφορές. Μερικές από τις προτεινόμενες ενέργειες είναι η αύξηση των εσόδων μέσω του επαναπροσδιορισμού της προσφοράς των προϊόντων και η αλλαγή του εταιρικού Marketing ώστε να μεταβληθούν οι παράγοντες ζήτησης του. Μέσα στα στάδια της εξωτερικής στρατηγικής μπορούν να συμπεριληφθούν και ενέργειες που προτείνονται από την εσωτερική στρατηγική ώστε να αυξηθούν οι ταμειακές ροές της πληγείσας εταιρείας (Kontic,L; Kontic,J. & Vidicki, 2011).

Συμπερασματικά μπορεί να αναφερθεί πως η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για μια εταιρεία που αντιμετωπίζει άμεσο πρόβλημα επιβίωσης είναι απόρροια μελέτης μιας σειράς παραγόντων όπως είναι οι αιτίες του προβλήματος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, ακόμα και το οικονομικό status της εκάστοτε χώρας. Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η επιλογή μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερες από μία μεθόδους στρατηγικής ανάκαμψης προκειμένου να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πίνακας 2. Στρατηγικές Ανάκαμψης (Kontic, Kontic & Vidicki, 2011)

Στρατηγικές Ανάκαμψης		Ενέργειες Στρατηγικής
Στρατηγική Αναδιάρθρωσης	Οικονομικής	<ul style="list-style-type: none"> • Αυστηρός Χρηματοοικονομικός έλεγχος • Ρύθμιση αποπληρωμής χρεών • Οικονομική Ενίσχυση
Στρατηγική Διοικητικής Αλλαγής		<ul style="list-style-type: none"> • Αντικατάσταση Διευθύνοντα Συμβούλου • Αντικατάσταση ομάδας διαχείρισης

Εσωτερική Στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> • Διορισμός νέων στελεχών • Περικοπή μη παραγωγικών τμημάτων • Μείωση περιουσιακών στοιχείων • Εκποίηση- Εκκαθάριση
Εξωτερική Στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση δαπανών Μάρκετινγκ • Περικοπή τιμών αγαθών • Επανεστίαση προϊόντος/ αγοράς

Πηγή. Kontic L, Kontic J. & Vidicki Dj. (2011, Ιούνιος 22). Recovery strategies in Serbian mature companies. African Journal of Business Management, Vol.6.

Κεφάλαιο 3^ο- Παραδείγματα WRCs. Προκλήσεις, Στρατηγικές & Ιδιαιτερότητες

Η μελέτη της ιστορικής πορείας των κατελειμμένων εργοστασίων και των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών που επικράτησαν σε κάθε περίοδο κρίνεται απαραίτητη για την πληρέστερη κατανόηση του εργασιακού εγχειρήματος και την κατάλληλη ερμηνεία των ενεργειών από την πλευρά των εργαζομένων. Οι πρωτοβουλίες των εργατικών σωματείων για την αντιμετώπιση της ανεργίας και της πτώχευσης ανάλογα με την μελέτη περίπτωσης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία πρωτοβουλιών παρουσιάζεται στις ατομικές προσπάθειες των εργαζομένων να επανεκκινήσουν την παραγωγή χωρίς την έμπρακτη στήριξη του κρατικού μηχανισμού. Η δεύτερη περιλαμβάνει τις ενέργειες του εργατικού δυναμικού οι οποίες καθοδηγήθηκαν και στηρίχτηκαν έμπρακτα από αριστερόφρονες σοσιαλιστικές κυβερνήσεις κυρίως της Λατινικής Αμερικής.

3.1 Παραδείγματα ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης στην Ευρώπη

Έπειτα από το εγχείρημα της Γιουγκοσλαβίας και της Ισπανίας του Εμφυλίου το κίνημα της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης ρίζωσε στις ιδέες και των υπολοίπων Ευρωπαίων παρά την οικονομική ανάπτυξη που παρουσίαζαν οι χώρες της γηραιάς ηπείρου. Η ανάγκη για επιβίωση μέσα σε ένα αναπτυσσόμενο περιβάλλον κατέστησε πιο επείγουσα την εξεύρεση νέων τρόπων διατήρησης της εργασίας. Η Ελλάδα, η Γαλλία, η Ιταλία, η Σερβία αλλά και χώρες της βόρειας Ευρώπης όπως η Φινλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν να επιδείξουν αντίστοιχα αξιόλογα παραδείγματα ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης εγκαταλειμμένων επιχειρήσεων.

3.1.1. Γαλλία

Το γαλλικό κράτος με το εργοστάσιο Fralib με έδρα το Γέμενος της Μασσαλίας αποτελεί το κυριότερο γαλλικό παράδειγμα αυτοδιαχείρισης εργαζομένων. Ιδρύθηκε το 1977 με σκοπό την παραγωγή τσαγιού για μεγάλη πολυεθνική εταιρεία. Με εμπορικό σήμα τον ελέφαντα, το εργοστάσιο συνέχιζε την επιτυχημένη του πορεία έως

το 2010 όπου η μητρική εταιρεία αποφάσισε να μεταφέρει την παραγωγή τσαγιού στην Πολωνία. Το 2011, οι εργαζόμενοι ανέλαβαν την πρωτοβουλία, καταλαμβάνοντας τον χώρο του εργοστασίου αξιώνοντας την διατήρηση της εργασίας τους και παράλληλα μποϊκοτάροντας τα προϊόντα της μητρικής εταιρείας. Το ανακτημένο και αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο της Fralib για την απόκτηση νομικής μορφής λειτουργεί ως συνεργατική, συνεταιριστική εταιρεία. Στόχος των εργαζομένων παρέμενε η επιθυμία τους να κατέχουν οι ίδιοι το εμπορικό σήμα του ελέφαντα, το οποίο υπήρξε σήμα κατατεθέν της εταιρείας για περισσότερα από 120 χρόνια ωστόσο η δικαστική διαμάχη με την μητρική εταιρεία δεν τους δικαίωσε (Azzellini, 2015).

Το Μάιο του 2014 έπειτα από δικαστικές διαμάχες υπογράφηκε η συμφωνία ανάμεσα στην μητρική πολυεθνική εταιρεία και τους εργαζομένους η οποία βάζει τέλος στις πολύμηνες διαπραγματεύσεις. Μέχρι τη στιγμή της συμφωνίας οι εργαζόμενοι μετρούσαν 1336 μέρες κινητοποιήσεων, αποφασίζοντας πως αυτός ο αριθμός θα είναι η νέα τους εμπορική επωνυμία (Longerinas, 2021). Η Scop-Ti, όπως μετονομάστηκε η επιχείρηση, με αρχικό κεφάλαιο 3 εκατομμύρια ευρώ και υιοθετώντας ως νέο σήμα το «1336» ξεκίνησε την παραγωγή οργανικού τσαγιού. Για την εδραίωση ωστόσο της παραγωγής το αρχικό κεφάλαιο της επιχείρησης αποδείχτηκε ανεπαρκές με αποτέλεσμα το 2017 οι εργαζόμενοι να προχωρήσουν στη δημιουργία ενός crowdfunding με σκοπό τη συγκέντρωση χρημάτων για τη συνέχιση της λειτουργίας του εργοστασίου. Επιπλέον ανέλαβαν και την παραγωγή προϊόντων άλλων εταιρειών, με ιδιωτική ετικέτα, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης των εσόδων της επιχείρησης. Το πρώην εργοστάσιο Fralib πλέον παράγει με την δική του επωνυμία επτά οργανικά είδη τσαγιού και δεκαεννέα οργανικές εγχύσεις με 100% φυσικά αρώματα. Παρά τα προβλήματα έλλειψης επενδυτικού κεφαλαίου, οι μισθοί των εργαζομένων κυμαίνονται από 1.600-2.000 ευρώ.

Η πρωτοπορία της αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης έγκειται στην παραγωγή αυθεντικού γαλλικού τσαγιού με την ενίσχυση της πρωτογενούς παραγωγής και την υποστήριξη ξεχασμένων Γάλλων παραγωγών. Για τον παραπάνω λόγο η εταιρεία Scop-Ti το 2016 κέρδισε το 1ο βραβείο Carrefour PME RSE στην κατηγορία «Τοπικές Προμήθειες» (Moreau, 2019), ενώ σε διαγωνισμό γνωστού έντυπου τεύχους ανάμεσα σε 60 εκατομμύρια αναγνώστες το προϊόν τσαγιού «Earl Grey 1336» κέρδισε βαθμολογία 15/20 έναντι του ανταγωνιστικού τσαγιού της αρχικής πολυεθνικής εταιρείας το οποίο έλαβε βαθμολογία μόλις 6,5/20 (Wattez, 2018).

Από το 2005 έως και το 2011 οι γαλλικές επιχειρήσεις που επιλέγουν την αυτοδιαχείριση ως απάντηση για την μελλοντική επιβίωση τους αυξάνονται συνεχώς. Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται η κατάσταση των εργατικών αυτοδιαχειριζόμενων και συνεταιριστικών δικτύων στη Γαλλία. Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται η κατάσταση των εργατικών αυτοδιαχειριζόμενων και συνεταιριστικών δικτύων στη Γαλλία το 2005-2011.

Πίνακας 3. WRCs Γαλλίας 2005-2011

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Αριθμός Εργατικών Αυτοδιαχειριζόμενων Συνεταιρισμών	1.612	1.661	1.744	1.804	1.803	1.822	1.902
Ποσοστό Ανάπτυξης	4.68%	3.04%	5,00%	3,44%	-0,06%	1,05%	4,39%

Πηγή. CICOPA.12/2013

3.1.2 Γιουγκοσλαβία

Το μοντέλο ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης της Γιουγκοσλαβίας παρουσιάζεται ως το αρτιότερο λειτουργικά σύστημα και ως το κυριότερο παράδειγμα αυτοδιαχείρισης στην ιστορία. Ακόμη και σήμερα η παγκόσμια βιβλιογραφία είναι πλούσια με ιδεολογικά σύμφωνους θεωρητικούς που αναπολούν τις σοσιαλιστικές πρακτικές της κυβέρνησης του Τίτο. Το 1946 το Λαϊκό Μέτωπο, έπειτα από πολυετείς αγώνες ανέλαβε την εξουσία επιχειρώντας να ανοικοδομήσει ένα ολόκληρο έθνος. Για το λόγο αυτό, προχώρησε σε απαλλοτριώσεις οικονομικών μονάδων της βαριάς κυρίως βιομηχανίας, οι περισσότερες των οποίων ανήκαν στους Γερμανούς, σε υποστηρικτές του πρώην βασιλιά και σε αγγλόφιλους πολίτες. Σύμφωνα με στοιχεία της εποχής επί κυβέρνησης Τίτο απαλλοτριώθηκαν ορυχεία ψευδαργύρου, μόλυβδου και χαλκού, το 55% των βιομηχανικών μονάδων και το 6% των αγροτικών εκτάσεων.

Παρά την εχθρική στάση της αντιπολίτευσης και των εκπροσώπων της φιλορωσικής πολιτικής, το σύνθημα «τα εργοστάσια στους εργάτες» βρήκαν σύμφωνο το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών. Σκοπός της κυβέρνησης ήταν να παρεμβαίνει όσο γίνεται λιγότερο στην παραγωγική διαδικασία παραχωρώντας το δικαίωμα στους

εργαζομένους να φέρουν την ευθύνη της παραγωγής και των αποφάσεων της διοίκησης όπως ορίζουν οι αρχές της αυτοδιαχείρισης. Η διοικητική μορφή της αυτοδιαχείρισης των επιχειρήσεων και των κοινοτήτων στην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία περιλάμβανε την Κοινότητα (δημόσιος οργανισμός), την Λαϊκή Επιτροπή (δεκαπενταμελής επιτροπή νομοθετικής και εκτελεστικής εξουσίας) και την Ομόσπονδη Δημοκρατία (Θεοδωρούλης, 2016). Τα Συμβούλια των Εργατών κάθε εργοστασίου είχαν πλήρη ελευθερία στην λήψη των αποφάσεων που αφορούσαν την παραγωγική διαδικασία υιοθετώντας ένα δημοκρατικό μοντέλο αυτοδιαχείρισης βασισμένο μεν στις σοσιαλιστικές πολιτικές θεωρίες απαλλαγμένο δε από την απόλυτη προσήλωση στο καθεστώς και την έλλειψη προσωπικής πρωτοβουλίας στην εργασία.

Το πείραμα ανάκτησης της Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας παρόλο που βασίστηκε σε σοσιαλιστικές αρχές άλλων χωρών δεν αντέγραψε πιστά τους κανόνες παρά δημιούργησε εκ νέου μια εναλλακτική πραγματικότητα. Όπως ήταν αναμενόμενο, η πρακτική εφαρμογή αποκάλυψε και τα ψεγάδια του συστήματος χωρίς όμως να υπάρξει η δυνατότητα να διορθωθούν άμεσα. Τα κυριότερα προβλήματα που δημιουργήθηκαν ήταν η γραφειοκρατία, οι μισθολογικές ανισότητες και τα οικονομικά αδιέξοδα. Όπως σε κάθε σύστημα αυτοδιαχείρισης η προσπάθεια συλλογικής λήψης των αποφάσεων και δημοκρατικών μεθόδων διοίκησης προκάλεσε την υπέρμετρη αύξηση της γραφειοκρατίας ενώ η κρατική προσπάθεια σταθεροποίησης της εγχώριας αγοράς έναντι των ανταγωνιστών δεν κατάφερε να εξασφαλίσει την ισότιμη αμοιβή των απασχολούμενων.

Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 έπληξε ιδιαίτερα τις αδύναμες οικονομίες των κρατών με αποτέλεσμα η ασταθής οικονομία της Γιουγκοσλαβίας να αδυνατεί να διαχειριστεί την αύξηση του πληθωρισμού (250%) και την αύξηση της ανεργίας (14%). Το πρότυπο σύστημα κυβερνητικής διοίκησης κατάφερε να συνδυάσει την ανάκτηση των επιχειρήσεων υπέρ του γενικού πληθυσμού, την αύξηση της πρωτοβουλίας και του αισθήματος της συλλογικής ιδιοκτησίας στους εργαζομένους, την μεγιστοποίηση της ποσότητας των παραγόμενων αγαθών και τέλος τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής οικονομίας στη Βαλκανική και Ευρωπαϊκή αγορά. Παρά τα προβλήματα που δεν πρόλαβαν να επιλυθούν, η αίγλη του εθνικού πειράματος της αυτοδιαχείρισης δεν ξεθώριασε και η χώρα διένυσε τη λεγόμενη «Χρυσή Δεκαετία» της Γιουγκοσλαβίας (Κωστόπουλος, 1984).

3.1.3 Ισπανία

Έπειτα από την έναρξη της Ισπανικής Επανάστασης το 1936 και τις νίκες των εργατικών δημοκρατικών δυνάμεων εναντίον των εθνικιστών του Φράνκο, πολλοί ιδιοκτήτες, εθνικιστικών κυρίως φρονημάτων, αποχώρησαν μαζικά από την εμπόλεμη Ισπανία εγκαταλείποντας τις επιχειρήσεις τους υπό το φόβο του επερχόμενου στρατιωτικού πραξικοπήματος. Την διαχείριση των έρημων οικονομικών μονάδων ανέλαβαν οι αγρότες και το ευρύτερο εργατικό δυναμικό δημιουργώντας ένα πρωτόγνωρο κίνημα ανάκτησης αγροτικών εκτάσεων, βιομηχανιών και επιχειρήσεων. Οι επαρχίες με την μεγαλύτερη συμμετοχή υπήρξαν η Καταλονία με ποσοστό 75% και με μικρότερα ποσοστά ακολούθησαν η Αραγονία, η Ανδαλουσία και κάποιες περιοχές της Βαλένθια. Οι ανακτώμενες επιχειρήσεις της περιόδου μετριούνται περίπου στις 3.000 με την απασχόληση περίπου 2.000.000 εργαζομένων. Οι κλάδοι παραγωγής που ανακτήθηκαν περιλάμβαναν εταιρείες ηλεκτρικής ενέργειας, μεταφοράς, ναυσιπλοΐας, υφαντουργίας, ανθρακωρυχεία, εργοστάσια διαφόρων τύπων παραγωγής.

Την διεύθυνση των εργοστασίων ανέλαβαν οι εργαζόμενοι εκλέγοντας διοικητικά συμβούλια ενώ για κάθε τμήμα παραγωγής υπήρχε μια επιτροπή που καθόριζε την διαχείριση των εργασιών. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ήταν υπόλογο στη σωστή τήρηση των κανόνων που καθόριζαν τα συνδικάτα όμως μόνο το ειδικευμένο προσωπικό είχε το δικαίωμα να αναλάβει την διεύθυνση ενός τμήματος παραγωγής. Η ηθική ακεραιότητα των ανώτερων στελεχών, η οποία κρινόταν από τα συνδικάτα, ήταν εξίσου σημαντική για την ανάληψη θέσης ευθύνης αποφέροντας στον εργαζόμενο μόνο κοινωνική αναγνώριση μιας και η μισθολογική εξίσωση δεν επέτρεπε την αντίστοιχη αύξηση στις απολαβές του. Η ευθύνη των καίριων αποφάσεων βάραινε τις επιτροπές των συνδικάτων με τα σημαντικότερα αυτών να είναι το CNT (Confederación Nacional Del Trabajo- Εθνική Συνομοσπονδία Εργασίας) και το FAI (Federación Anarquista Iberica- Ιβηρική Ομοσπονδία Αναρχικών), (Hogan, 2014).

Οι σημαντικότερες πρωτοπορίες της ισπανικής αυτοδιαχείρισης εκτός από την ανάκτηση μεγάλων ιδιωτικών εταιρειών αποτέλεσαν η αύξηση του μισθού των εργαζομένων, η μείωση του ωραρίου εργασίας, η κατάργηση των μεσαζόντων στην παραγωγική διαδικασία και η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών. Ωστόσο, τα εμπόδια που δεν κατάφεραν να υπερνικήσουν καθόρισαν την αρνητική εξέλιξη του κινήματος. Οι οικονομικά ισχυροί χρησιμοποίησαν κάθε μέσο που διέθεταν για την έλλειψη χρηματοδότησης, την μείωση των εξαγωγών και τη δυνατότητα προμήθειας

πρώτων υλών. Οι χώρες αριστερής διακυβέρνησης θέλησαν να στηρίξουν την αυτοδιαχειριζόμενη παραγωγή αλλά τα ισπανικά συνδικάτα εργαζομένων αρνήθηκαν να δηλώσουν την υποτέλεια τους σε πολιτικά καθεστώτα ξένων δυνάμεων. Οι δυσκολίες για την διαχείριση της παραγωγής σε μια ιστορική στιγμή εμπόλεμων συγκρούσεων ξεπέρασε τα όρια της οικονομίας υιοθετώντας πολιτικό και στρατιωτικό χαρακτήρα με τους υποστηρικτές της κάθε ιδεολογίας να μειώνουν την ιστορική αξία του κινήματος στην οικονομική επιστήμη με μικροπρεπείς πολιτικές σκοπιμότητες.

Δεκαετίες αργότερα η οικονομική κρίση έφερε στο προσκήνιο την περίπτωση του αυτοδιαχειριζόμενου ισπανικού χωριού, γνωστό ως Μαριναλέδα. Η Μαριναλέδα βρίσκεται στην κοιλάδα Campina της Ανδαλουσίας με 2.645 κατοίκους. Με την κατάρρευση του καθεστώτος του Φράνκο, η γη του χωριού (12.000 στρέμματα), η οποία ανήκε στον γαιοκτήμονα δούκα του Infantado, με τίτλους ιδιοκτησίας από τη βασιλική οικογένεια στα χρόνια του Μεσαίωνα, ανακτήθηκε από τους κατοίκους της περιοχής. Μετά από αγώνες, δικαστικές διαμάχες και καταλήψεις ο αρχικός ιδιοκτήτης αναγκάστηκε από την πολιτεία να παραχωρήσει νόμιμα 1.200 εκτάρια γης στους κατοίκους του χωριού. Η διαχείριση της αγροτικής γης και των παραγόμενων αγροτικών προϊόντων γίνεται αποκλειστικά από τους πολίτες του χωριού και τον συνεταιρισμό (El Humoso) ενώ έχει δημιουργηθεί και το αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο Humar Marinaleda το οποίο παρασκευάζει και διαθέτει στο εμπόριο τα αγροτικά προϊόντα. Το ημερομίσθιο των εργαζομένων ανέρχεται στα 47 ευρώ, το ημερήσιο ωράριο εργασίας δεν ξεπερνά τις 6,5 ώρες ενώ τα κέρδη από κάθε εμπορική δραστηριότητα διατίθεται στην κοινότητα. Αξίζει να σημειωθεί πως στο εργοστάσιο Humar, η συμμετοχή των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία υπερέχει των αντρών αριθμώντας 60 εργαζόμενες έναντι μόλις 5 αντρών εργαζομένων (Seidman, 2006). Το αυτοδιαχειριζόμενο χωριό έχει κατά καιρούς κατηγορηθεί για μη καταβολή κρατικών φόρων, έλλειψη προσωπικών ελευθεριών και για απαρχαιωμένα μέσα παραγωγής. Παρά τις αρνητικές κριτικές που δέχεται το ισπανικό εγχείρημα δεν παύει να αποτελεί μια ουτοπία ενός οικονομικού συστήματος υπέρ της αποκέντρωσης, της καταπολέμησης της ανεργίας και της οικονομικής ισότητας «σε έναν αγώνα για την ειρήνη»(www.marinaleda.com, 2021).

3.1.4 Ιταλία

Η ψήφιση του νόμου Marcora στην Ιταλία το 1985 άνοιξε έναν νέο τρόπο προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων, οι οποίοι συμμετείχαν στην ανάκτηση εγκαταλειμμένων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα την αύξηση των αυτοδιαχειριζόμενων παραγωγικών μονάδων και την μετατροπή τους σε μια νέα μορφή συνεταιρισμού. Οι κυριότερες επιχειρήσεις που βρίσκονται ακόμη σε λειτουργία και τελούν υπό το καθεστώς της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης στο ιταλικό κράτος είναι:

- **Officine Zero**

Πρόκειται για το αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο της εταιρείας RSI (Rail Service International) και η έδρα του βρίσκεται στην Ρώμη στη συνοικία Casal Bertone. Μετονομάστηκε έτσι από το σύνθημα των εργαζομένων «Officine zero». Έπειτα από μια περίοδο έντονης οικονομικής κρίσης και κακής διαχείρισης της διεύθυνσης το 2011 το εργοστάσιο συντήρησης τρένων κήρυξε πτώχευση. Οι 33 εναπομείναντες απολυμένοι εργαζόμενοι, το 2012 κατέλαβαν το εργοστάσιο απαιτώντας την καταβολή των νόμιμων μισθών και αποζημιώσεων. Η ανάκτηση της επιχείρησης από τους εργαζομένους έγινε ευρέως γνωστή στην κοινωνία της Ρώμης λαμβάνοντας θετικά σχόλια από τα μέσα ενημέρωσης και έμπρακτη συμπαράσταση από πολλούς κοινωνικούς και εκπαιδευτικούς φορείς αλλά και απλούς πολίτες. Οι καταληψίες εργαζόμενοι άνοιξαν τις εγκαταστάσεις του εργοστασίου και υιοθετώντας το συνεταιριστικό τύπο επιχείρησης, όπως ο νόμος προέβλεπε, δημιούργησαν μια συνεταιριστική κοινότητα. Η Officine Zero ασχολείται πλέον με την ανακύκλωση οικιακών και ηλεκτρικών συσκευών, επίπλων και τρόπους επαναχρησιμοποίησής τους, ενώ παράλληλα λειτουργούν ανοιχτά εργαστήρια μεταλλοτεχνίας και ξυλουργίας. Παράλληλα έχει ιδρυθεί και το Officine CLAP, ένα νομικό τμήμα της επιχείρησης το οποίο προσφέρει δωρεάν νομικές συμβουλές σε εργασιακά ζητήματα. Το σύνθημα των εργαζομένων παραμένει, «Μηδέν αφεντικά, μηδέν εκμετάλλευση, μηδέν ρύπανση» (Castronovo Alioscia, 2016)

- **RiMaflow**

Η επιχείρηση της RiMaflow εδρεύει στο Μιλάνο στην περιοχή Trezzano sul Naviglio. Πριν από την ανάκτηση το εργοστάσιο κατασκεύαζε ανταλλακτικά αυτοκινήτων υψηλών προδιαγραφών με συνεργάτες σημαντικά ονόματα της αυτοκινητοβιομηχανίας. Το 1990 εξαγοράστηκε από έναν μεγαλύτερο όμιλο

κατασκευής πλαστικών ειδών. Το 1990 εργοστάσιο στο Μιλάνο αριθμούσε 700 εργαζομένους και εξαγοράστηκε από μεγαλύτερο όμιλο ο οποίος προχώρησε στη δημιουργία νέας παραγωγικής μονάδας στην Πολωνία εκμεταλλευόμενη την Ειδική Οικονομική Ζώνη της χώρας. Το 2004, ο Όμιλος εταιρειών πούλησε την υποθήκη των εγκαταστάσεων της Ιταλίας στην τράπεζα της UniCredit και την επιχείρηση σε ιδιωτικό μετοχικό κεφάλαιο ενώ η τελική πώληση του εργοστασίου πραγματοποιήθηκε το 2010 σε Πολωνό επιχειρηματία ο οποίος προχώρησε σε ηθελημένη χρεωκοπία. Οι ογδόντα εναπομείναντες εργαζόμενοι ανέκτησαν το εργοστάσιο και στέγασαν στο χώρο του μια πρότυπη τοπική αγορά προϊόντων άλλων αυτοδιαχειριζόμενων παραγωγών. Το γνωστότερο προϊόν τους είναι η παραγωγή του Rimoncello, χρησιμοποιώντας ως πρώτη ύλη για την παραγωγή του λεμόνια από το ανακτημένο και αυτοδιαχειριζόμενο αγρόκτημα Mondeggi στη Φλωρεντία. Η ομαλή λειτουργία της αγορά του Ri Maflow αντιμετωπίζεται με εχθρικότητα από τον δήμαρχο της πόλης ο οποίος επιθυμεί την εκκένωση του χώρου και την επιστροφή της ιδιοκτησίας του στην τράπεζα ενώ ο εκπρόσωπος των εργαζομένων έχει αλληπάλληλα κατηγορηθεί και φυλακιστεί για αδικήματα που αφορούν την εμπορική δραστηριότητα του εργοστασίου. Παρά τις διώξεις η εταιρεία συνεχίζει τη δυναμική της πορεία, η συμμετοχή νέων αυτοδιαχειριζόμενων παραγωγών αυξάνεται συνεχώς ακολουθώντας το σύνθημα «Η RiMaflow θα ζήσει!» (RiMaflow, 2018)

3.2 Παραδείγματα ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης στον κόσμο

Μελετώντας την ιστορία και την επιχειρηματική πορεία των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων στην Ευρώπη αποδεικνύεται πως τα προαναφερόμενα εγχειρήματα αποτέλεσαν μεμονωμένες εργασιακές κινητοποιήσεις. Το έναυσμα των δράσεων δόθηκε από τις διευθύνσεις των εργοστασίων οι οποίες προκάλεσαν τις εργασιακές αντιδράσεις μέσα από την εγκατάλειψη και την πτώχευση των παραγωγικών μονάδων τους.

Στην απέναντι άκρη, στην Λατινική Αμερική το κίνημα της αυτοδιαχείρισης γνώρισε τη μεγαλύτερη αποδοχή και ανάπτυξη κυρίως λόγω των δυσμενών πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών που επικράτησαν τη δεκαετία του 2000. Η μεγαλύτερη πρωτοπορία όμως υπήρξε η συμμετοχή του κυβερνητικού μηχανισμού και η στήριξη

των προέδρων κρατών με κυριότερο εκπρόσωπο τον Πρόεδρο της Βενεζουέλας, Ούγκο Τσάβες.

3.2.1 Αλγερία

Το 1962 η Αλγερία, έπειτα από έναν εξαντλητικό απελευθερωτικό αγώνα απέκτησε την ανεξαρτησία της από την Γαλλία. Η μαζική φυγή των αποικιοκρατών, οι οποίοι ανέρχονταν στους 1.075.000, άφησε πίσω τεράστιες γεωργικές εκτάσεις, επιχειρήσεις και βιομηχανίες ανεκμετάλλευτες. Το 40% των παραγωγικών γεωργικών εκτάσεων ανήκε στους Γάλλους αποτελώντας και το αντιπροσωπευτικότερο ποσοστό των κύριων εξαγωγών του κράτους. Η βιομηχανία από την άλλη κάλυπτε μόλις το 28% της εγχώριας παραγωγής μετρώντας τη χρονιά της ανεξαρτησίας 7.000 επιχειρήσεις και μικρές βιομηχανικές μονάδες, εκ των οποίων μόνο οι 1.500 ανήκαν σε Αλγερινούς. Μαζί με τους Ευρωπαίους αποίκους αρκετοί Αλγερινοί πολίτες, κυρίως ειδικευμένοι τεχνίτες, εκπαιδευτικό και υγειονομικό προσωπικό, επέλεξαν να αποχωρήσουν καταδικάζοντας τη νεοσύστατη χώρα στον αναλφαβητισμό και την ανέχεια. Σε μια επιβαρυσμένη ήδη από τον πόλεμο οικονομία προστέθηκε η απώλεια των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και η παύση του «Πλάνου της Κωνσταντίνης», ενός σχεδίου που προέβλεπε τον εκσυγχρονισμό της γεωργίας και της βιομηχανίας στα ευρωπαϊκά πρότυπα, εάν ο λαός της Αλγερίας επέλεγε την μόνιμη προσάρτησή του στο γαλλικό κράτος (Ράπτης, 2016).

Η νέα κυβέρνηση του Άχμεντ Μπεν Μπελά επέλεξε ένα σύστημα διακυβέρνησης βασιζόμενο σε σοσιαλιστικές αναφορές ιδρύοντας στις 21 Σεπτεμβρίου του 1962 το Εθνικό Γραφείο Προστασίας Διαχείρισης Εγκαταλειμμένων Περιουσιών (BNBV) και την Εθνική Υπηρεσία Αγροτικής Μεταρρύθμισης (ONRA). Σκοπός των αρμόδιων υπηρεσιών ήταν να κατανείμει το σύνολο των επιχειρήσεων και των γεωργικών εκτάσεων στους άνεργους Αλγερινούς με σκοπό την επαναλειτουργία τους με την μορφή της αυτοδιαχείρισης. Απώτερος στόχος ήταν η άμεση έναρξη και αύξηση της παραγωγής, η μείωση της ανεργίας, η ανακατομή του κρατικού πλέον πλούτου και η αύξηση του εγχώριου κεφαλαίου. Η ανάκτηση πραγματοποιήθηκε μέσω τοπικών επιτροπών οι οποίες κατέγραφαν το σύνολο των εγκαταλειμμένων επιχειρήσεων αποτρέποντας την οικειοποίηση των περιουσιών με δόλια μέσα. Στο Προεδρικό Διάταγμα της 17ης Σεπτεμβρίου του 1962 προβλεπόταν και η δυνατότητα επιστροφής

του προηγούμενου ιδιοκτήτη, περίπτωση στην οποία η αυτοδιαχείριση μετατρέπονταν σε συν- διαχείριση της περιουσίας. Όπως ήταν αναμενόμενο ένα τέτοιο μέτρο δεν έγινε ποτέ αποδεκτό από τους αρχικούς ιδιοκτήτες πείθοντας ακόμη και τους τελευταίους να αποχωρήσουν (Porter D, 2011). Σύμφωνα με το διάταγμα της 22ης Μαρτίου 1963 σε κάθε αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση, είτε ανήκε στον βιομηχανικό είτε στον γεωργικό κλάδο, τις αποφάσεις για την παραγωγική διαδικασία αναλάμβανε:

- Η Γενική Συνέλευση των εργαζομένων, αποτελούνταν από τους μόνιμους εργαζομένους, άνω των 18 ετών με Αλγερινή υπηκοότητα.
- Το Συμβούλιο των εργαζομένων, εκλέγονταν από τη Γενική Συνέλευση με τριετή θητεία.
- Η Επιτροπή Διαχείρισης, αποτελούνταν από τρία έως έντεκα μέλη με ετήσια θητεία.
- Ο Διευθυντής, εκλέγονταν από τα μέλη της Επιτροπής. Είχε τον έλεγχο του κεντρικού ταμείου, ήταν υπεύθυνος για όλες τις οικονομικές συναλλαγές της επιχείρησης και για την απόδοση του μερίσματος των κερδών στο κράτος

Ο κρατικός μηχανισμός υπήρξε ο βασικός προμηθευτής κεφαλαίου για τις νεοσύστατες αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις καλύπτοντας την απουσία χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των μηδενικών επενδυτικών κεφαλαίων. Οι εργαζόμενοι κάθε παραγωγικής μονάδας είχαν κάθε ελευθερία κινήσεων και αποφάσεων σε κάθε στάδιο της παραγωγής. Βασικός περιορισμός αποτελούσε η υποχρέωση κάθε επιχείρησης να είναι σύμφωνη με τους εθνικούς κανόνες και να παρουσιάζει θετικά οικονομικά δεδομένα για προκαθορισμένες χρονικές περιόδους και στο τέλος αυτών να αποδίδει ένα μέρος των κερδών, ανάλογο με το μέγεθος και το είδος της, στο κράτος λόγω της αρχικής συμμετοχής του στο κεφάλαιο. Το κράτος είχε το δικαίωμα να παρέμβει σε ότι αφορούσε τον καθορισμό των ελάχιστων και μέγιστων τιμών των αγαθών στην αγορά, τις τιμές των πρώτων υλών και την τιμή παροχής ενέργειας (Ράπτης, 2016).

Η προσπάθεια της κυβέρνησης να σταθεροποιήσει την οικονομία και να ανεβάσει το βιοτικό επίπεδο μέσω της αυτοδιαχειριζόμενης εργασίας ήταν σε ένα βαθμό επιτυχής με πολλές από τις επιχειρήσεις να υφίστανται ακόμη και σήμερα. Στην πράξη οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν προέρχονταν κυρίως από το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η γραφειοκρατικοποίηση και οι διαφωνίες ανάμεσα στους εργαζομένους δεν επέφεραν την ανάλογη επιτυχία αντίθετα μείωσαν τον

ενθουσιασμό για πρωτοβουλία και αυτοθυσία στον εργασιακό χώρο. Η πρόιμη νομοθεσία δεν προστάτευε τον εργαζόμενο επαρκώς με αποτέλεσμα να έχουν καταγραφεί προβλήματα αθέμιτου ανταγωνισμού ανάμεσα στις Επιτροπές Διαχείρισης και προσπάθεια καπήλευσης των κερδών και της εργασίας. Παράλληλα η απόπειρα γενικής αυτοδιαχείρισης σε μια επισφαλής πολιτικά περίοδο δεν κατάφερε να ξεφύγει από πολιτικές σκοπιμότητες και την προσπάθεια των επίδοξων να χρησιμοποιήσουν το εργατικό κίνημα υπέρ του πολιτικού τους αγώνα (Ράπτης, 2005). Το τέλος της αυτοδιαχείρισης στην Αλγερία σήμανε η ανατροπή της κυβέρνησης του Μπεν Μπελά από τον συνταγματάρχη Χουαρί Μπουμεντιέν το 1965.

3.2.2 Αργεντινή

Η οικονομία της Αργεντινής από τις αρχές της δεκαετίας του '70 παρουσίαζε προβλήματα σταθερότητας και ανάκαμψης. Τα υψηλά ποσοστά πληθωρισμού, τα δημοσιονομικά ελλείμματα, η συνεχής έκδοση νέου χρήματος και η πολιτική διαφθορά ήταν λίγοι μόνο από τους λόγους που οδήγησαν το κράτος της Αργεντινής στην πόρτα του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) σε μια απέλπιδα προσπάθεια διάσωσης της εθνικής οικονομίας. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, μια σειρά από εξωτερικούς παράγοντες (μείωση εξαγωγών, αύξηση επιτοκίου δανεισμού, υποτίμηση του βραζιλιάνικου νομίσματος Real) έφερε το κράτος της Αργεντινής αντιμέτωπο με τα προβλήματα που τόσο καιρό επιμελώς έκρυβε η διεφθαρμένη πολιτική ηγεσία. Κοινωνικές αναταραχές ξέσπασαν και επεκτάθηκαν τόσο στα αστικά κέντρα όσο και στην επαρχία, οι εταιρείες άρχισαν να εγκαταλείπουν μαζικά τη χώρα, η ανεργία εκτινάχθηκε σε υψηλά ποσοστά και η πρόσβαση των πολιτών σε αγαθά πρώτης ανάγκης γινόταν κάθε μέρα δυσκολότερη. Τα εγκαταλελειμμένα εργοστάσια από τις πολυεθνικές και οι αναρίθμητοι άνεργοι ήταν οι δύο βασικοί παράγοντες που συντέλεσαν στην έναρξη του κινήματος της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης στη λατινική χώρα. Οι χιλιάδες άνεργοι κατέλαβαν τα εργοστάσια από τα οποία εκδιώχθηκαν λόγω πτώχευσης ή εγκατάλειψης και συνέχισαν να εργάζονται χωρίς εργοδότες. « Αν δεν είχαμε τις πλάτες μας στον τοίχο, δεν θα είμασταν εδώ τώρα» αναφέρει σε ομιλία του ο Gustavo Crisaldo, πρωτεργάτης του κινήματος ανάκτησης του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου Cristal Avelleda. Τα τρία κοινά στάδια της

ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης, κατάληψη- αντίσταση- παραγωγή (Ocupar- Resistir- Producir), έγιναν κοινό σύνθημα για όλους τους εργαζομένους. (Ozarow & Croucher, 2014)

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του Πανεπιστημίου Κοινωνικών Επιστημών του Μπουένος Άιρες ο αριθμός των επιχειρήσεων που εγκαταλείφθηκαν την περίοδο της κρίσης ανέρχονταν στις 10.000, ενώ ο αριθμός των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων εργοστασίων μέχρι το 1995 σημειώνεται στις 123 παραγωγικές μονάδες, οι οποίες απασχολούσαν 9.500 εργαζομένους αποτελώντας το 14% των εγκαταλελειμμένων εταιρειών. Το 2009 ο αριθμός των αυτοδιοικούμενων εργοστασίων αυξήθηκε σε 240, απασχολώντας 10.000 εργαζομένους και ποσοστό ανάκτησης 72%. Το Μάρτιο του 2016 οι επιχειρήσεις ανέρχονταν στις 367 αριθμώντας 16.000 εργαζομένους. Από το σύνολο των εργοστασίων τα οποία επανάκτησαν την παραγωγή και προέβησαν σε έναρξη εργασιών μέσω της αυτοδιαχείρισης, μόλις το 7% έκανε παύση λειτουργίας ενώ το 93% συνεχίζει ακόμη και σήμερα την παραγωγική δραστηριότητα. Οι κυριότεροι κλάδοι απασχόλησης είναι των τροφίμων, της μεταλλουργίας, της υφαντουργίας, της κεραμοποιίας και των εκδόσεων. Στον τομέα των υπηρεσιών πρωτοστατεί ο κλάδος της υγείας, της εκπαίδευσης και του τουρισμού (Ruggeri, 2014). Πλέον στην Αργεντινή δραστηριοποιούνται 16.000 ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις, εξασφαλίζοντας 300.000 θέσεις εργασίας αντιπροσωπεύοντας το 10% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Silveira, 2011).

Ο δρόμος προς την ανάκτηση και αυτοδιαχείριση, παρά την ευρεία αναγνώριση από τους εργαζομένους και την ίδρυση του πρώτου Πανεθνικού Κινήματος Ανακτημένων Επιχειρήσεων (MNER- Movimiento Nacional de Emprerar Recuperadas) παραμένει δυσανάβατος. Οι μεγαλύτερες αντιξοότητες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σημερινές αυτοδιαχειριζόμενες παραγωγικές μονάδες είναι κατά κύρια ομολογία η έλλειψη κεφαλαίου κίνησης και ειδικευμένου προσωπικού, ο πόλεμος που ασκούν τα συνδικάτα των εργατών στην πρωτοβουλία των εργαζομένων για αυτοδιαχείριση, οι εσωτερικές διαφωνίες ανάμεσα στα μέλη και το ανύπαρκτο συνταγματικό πλαίσιο του κράτους για την κατοχύρωση της νόμιμης λειτουργίας των αυτοδιαχειριζόμενων μονάδων.

Μία από τις σημαντικότερες αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις στην Αργεντινή η οποία πλέον παρουσιάζει σημαντικά κέρδη είναι το εργοστάσιο παραγωγής αθλητικών ειδών Gatic. Το εργοστάσιο λειτουργεί υπό το καθεστώς της

αυτοδιαχείρισης και αναφέρεται με την επωνυμία Εργατικός Συνεταιρισμός Υφαντουργίας (Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé). Συνεχίζει την αρχική παραγωγή σε υφάσματα, αθλητικά είδη και συναφή προϊόντα. Απασχολεί 130 εργαζομένους με το 30% να είναι γυναίκες και το 40% να αποτελείται από το αρχικό προσωπικό του εργοστασίου. Αξίζει να τονιστεί πως πλέον διατηρεί δικό του εμπορικό σήμα ένδυσης και αξεσουάρ αθλητικής χρήσης με την επωνυμία FIBRA (Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé, 2020). Η επόμενη επιχείρηση της Αργεντινής που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον αναφοράς είναι το ανακτημένο- αυτοδιαχειριζόμενο ξενοδοχείο Bauern, το οποίο μετά από μια επιτυχή ανάκαμψη κατά το καθεστώς αυτοδιαχείρισης αποτέλεσε την πρώτη ανακτημένη επιχείρηση στην οποία η ιδιοκτησία του κτιρίου αποδόθηκε δικαστικά στους εργαζομένους (Gilbert, 2014).

3.2.3 Λατινική Αμερική

Το κίνημα της Αργεντινής είχε τόση δυναμική ώστε αποτέλεσε ελπιδοφόρο μήνυμα και για τους υπόλοιπους λαούς της Λατινικής Αμερικής. Η εύθραυστη οικονομία με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και οι άθλιες συνθήκες διαβίωσης συνετέλεσαν σημαντικά στην υιοθέτηση του εργατικού εγχειρήματος της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης και από τις χώρες της Βραζιλίας και της Βενεζουέλας οι οποίες ακολούθησαν το παράδειγμα της γειτονικής χώρας. Η εφαρμογή της αυτοδιαχείρισης στη Βραζιλία στις εγκαταλειμμένες επιχειρήσεις παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με το αντίστοιχο κίνημα ανάκτησης στην Αργεντινή (συλλογική λήψη αποφάσεων, έλλειψη νομικού πλαισίου και κεφαλαίου κίνησης). Η μόνη αξιόλογη διαφορά είναι η αμέριστη υποστήριξη των συνδικάτων των εργατών στα ανακτημένα εργοστάσια. Οι μεγαλύτερες συνδικαλιστικές οργανώσεις της Βραζιλίας είναι το CUT (Unified Workers Central- Ενωμένο Εργατικό Κέντρο) και το UNISOL (Κέντρο Συνεταιρισμών και Αλληλέγγυων Επιχειρήσεων) και υπήρξαν ιδιαίτερα σημαντικοί συνεργάτες των αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων. Η πλειοψηφία των βραζιλιάνικων επιχειρήσεων ανήκουν κυρίως στον κλάδο της μεταλλουργίας και των υπηρεσιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Pires, 2018).

Πίνακας 4. Ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις στη Βραζιλία

Επωνυμία Επιχείρησης	Έδρα Επιχείρησης	Κλάδος Δραστηριότητας	Αριθμός Εργαζομένων	Αριθμός Μελών
Cooperminas	Criciuma	Εξορύξεις	800	400
Copromem	Mococa	Μεταλλουργική	500	350
Coopersalto	Salto	Μεταλλουργική	88	49
Metalcoop	Salto	Μεταλλουργική	83	51
Coopermambrini	Vespasiano	Μεταλλουργική	48	12
Bruscor	Brusque	Κλωστοϋφαντουργία	15	11

Πηγή. Pires, S. A. (2018). Is self-management possible? A study of the recovered factories in Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*.

Αρκετά βορειότερα της Αργεντινής η Βενεζουέλα παρά την πολύπαθη ιστορία της γνώρισε μια ελπίδα ανάπτυξης με την προεδρία του Hugo Chavez το 1999. Το κίνημα της αυτοδιαχείρισης πήρε μια νέα μορφή στην οποία το κράτος είναι αρωγός και όχι πολέμιος των ανακτήσεων. Βασισμένος στις αρχές της αυτοδιαχείρισης ο πρόεδρος Τσάβες ξεκίνησε ένα δίκτυο αλληλεγγύης και αμοιβαίας συνεργασίας ανάμεσα στις Empresas Recuperadas (αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις) της Λατινικής Αμερικής. Παράλληλα, με συνταγματική απόφαση προχώρησε σε απαλλοτριώσεις εγκαταλελειμμένων επιχειρήσεων, αγροτικών εκτάσεων και στην εθνικοποίηση των εταιρειών ηλεκτρισμού και των ιδιωτικών εταιρειών τηλεφωνίας. Οι ανακτημένες οικονομικές μονάδες λάμβαναν κρατική επιχορήγηση για την επίσπευση της έναρξης λειτουργίας τους. Επιπλέον η κυβέρνηση της Βενεζουέλας προέβλεπε και την συν-διαχείριση σε περιπτώσεις όπου ο ιδιοκτήτης αδυνατούσε να διατηρήσει την επιχείρησή του, εγχείρημα το οποίο στην πορεία αποδείχτηκε απογοητευτικό. Το 2005 λόγω της δυσκολίας αλλαγής του επιχειρησιακού καθεστώτος, ιδρύθηκαν οι « Εταιρείες Κοινωνικής Παραγωγής» οι οποίες ήταν υποχρεωμένες να λειτουργούν υπό το καθεστώς της αυτοδιαχείρισης εάν επιθυμούσαν μέρος της κρατικής επιδότησης (Azzellini D, 2009).

Οι κυριότερες απαλλοτριωμένες επιχειρήσεις που υφίστανται και λειτουργούν υπό το καθεστώς της αυτοδιαχείρισης είναι οι:

- CNV (Constructora Nacional de Válvulas) ή Inveval

- Inveral (πρώην Veneral) εργοστάσιο παραγωγής χαρτιού
- Cumanacoa, εργοστάσιο παραγωγής ζαχαροκάλαμου.
- Fribasa, βιομηχανικό σφαγείο.
- Promabasa, εργοστάσιο επεξεργασίας καλαμποκιού για αλεύρι.

Πίσω από τα μεγαλεπήβολα σχέδια της κυβέρνησης Τσάβες τα προβλήματα που προέκυψαν στην εφαρμογή των κυβερνητικών σχεδίων δεν ήταν ιδιαίτερα εύκολα να ξεπεραστούν. Όπως και στις υπόλοιπες περιπτώσεις η απαιτούμενη γραφειοκρατία για την επίλυση των εσωτερικών διοικητικών ζητημάτων δεν μπόρεσε να ελαχιστοποιηθεί. Επιπλέον, λόγω της κυβερνητικής υποστήριξης αρκετοί προσπάθησαν να σφετεριστούν την πολιτική προσπάθεια και να λάβουν κυβερνητικά κονδύλια εκμεταλλευόμενοι το καθεστώς της αυτοδιαχείρισης. Μπορεί η προεδρία Τσάβες να λάμβανε την αποδοχή και τον ενθουσιασμό του οικονομικά αδύναμου πληθυσμού και των εργατών, ωστόσο έγινε αντικείμενο εχθρικών επιθέσεων τόσο από την οικονομικά δυνατότερη κάστα του κράτους όσο και από τις ξένες κυβερνήσεις. Παράλληλα, η απόλυτη αφοσίωση στον σοσιαλισμό και η αποστροφή στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα στέρησε στον πληθυσμό του κράτους την πρόσβαση σε πολλά αγαθά και είδη πρώτης ανάγκης (Azzellini D, 2009). Μέχρι το τέλος, ο ιδεολόγος πρόεδρος αρνούταν να προδώσει την ελπίδα του στην επίλυση της οικονομικής κρίσης μέσω της αυτοδιαχείρισης αναφέροντας: « Ακόμη πίστευα στην ύπαρξη ενός τρίτου τρόπου. Σκέφτηκα ότι ήταν δυνατόν να βάλω ένα ανθρώπινο πρόσωπο στον καπιταλισμό. Αλλά έκανα λάθος. Ο μόνος τρόπος για να σωθεί ο κόσμος είναι μέσω του σοσιαλισμού, αλλά ενός σοσιαλισμού που υπάρχει μέσα σε μια δημοκρατία. Δεν υπάρχει δικτατορία εδώ.» (Sackur, 2010).

Κεφάλαιο 4^ο – Μεθοδολογική προσέγγιση και επιλογή μελέτης περίπτωσης

Όπως έχει αναφερθεί, στόχος της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η έρευνα των ανακτημένων και εγκαταλειμμένων επιχειρήσεων του εξωτερικού, η στρατηγική πορεία που ακολούθησαν για την επίτευξη της ανάκαμψης- σταθεροποίησης και η καταγραφή των αντίστοιχων δράσεων του ελληνικού εγχειρήματος αυτοδιαχείρισης του ανακτημένου εργοστασίου της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής (ΒΙΟ.ΜΕ.) στην Πυλαία Θεσσαλονίκης.

Η έρευνα των αυτοδιαχειριζόμενων εργοστασίων και εταιρειών επιχειρεί την καταγραφή των θεωρητικών και πρακτικών ευρημάτων για την απάντηση των ερευνητικών στόχων τα οποία θα μπορούσαν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίλυση των σύγχρονων οικονομικών αδιεξόδων. Μέσα στην παγκόσμια οικονομική δίνη το ελληνικό κράτος αριθμώντας χιλιάδες εγκαταλειμμένες επιχειρήσεις έχει την ευκαιρία να δημιουργήσει ένα πρότυπο οικονομικό μοντέλο αναγνώρισης και στήριξης των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων εργαζομένων δίνοντας ουσιαστικές λύσεις για την επανεκκίνηση της ελληνικής βιομηχανίας με σεβασμό στην εργατική αυτονομία.

4.1 Μέθοδος έρευνας

Σύμφωνα με τους Ayoub, Wallace και Zepeda-Millan «χρησιμοποιώντας πολλαπλές μεθόδους, πόρους δεδομένων, θεωρίες ή και παρατηρήσεις, οι μελετητές μπορούν καλύτερα να λάβουν υπόψη και να ξεπεράσουν τα όρια και τις προκαταλήψεις που ενυπάρχουν σε μελέτες που χρησιμοποιούν μόνο μία μέθοδο, θεωρία, πηγή δεδομένων ή παρατηρητή» (Ayoub, Wallace & Zepeda-Millan, σελ.67, 2014). Συνεπώς στην παρούσα έρευνα των ανακτημένων αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων του εξωτερικού και τη μελέτη περίπτωσης του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου της ΒΙΟ.ΜΕ. χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ποιοτικές μέθοδοι, οι οποίες χρησιμοποιούνται περισσότερο σε κοινωνιολογικές μελέτες, σε συνδυασμό με διαφορετικά είδη συλλογής δεδομένων ώστε να προκύψουν τα ερευνητικά συμπεράσματα. Η επιλογή της ποιοτικής διερευνητικής προσέγγισης κρίθηκε απαραίτητη λόγω της ρευστότητας των συνθηκών χρόνου και αγοράς για τη μελέτη των εργασιών διαχείρισης των ανακτημένων αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων (Pettigrew, 1992).

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από την μελέτη των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων και που θα συμβάλουν στο να διερευνηθεί το πώς δημιουργήθηκε, επιβίωσε και αναπτύσσεται μια ΑΑΕ στην Ελλάδα, τίθενται παρακάτω:

- Ποιες είναι οι προκλήσεις και τα εμπόδια που αντιμετώπισαν οι αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις κατά την έναρξη και στην πορεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας;
- Πώς προέκυψε το ελληνικό μοντέλο ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης και, πιο συγκεκριμένα, ποιες στρατηγικές χρησιμοποιήθηκαν για την επιβίωση και την ανάπτυξη;
- Ποιες είναι οι ομοιότητες, διαφορές και καινοτομίες του ελληνικού μοντέλου σε σχέση με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις που αποτελούν τις καλές πρακτικές του εξωτερικού;

Για την διερεύνηση και εξαγωγή αποτελεσμάτων των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν οι εξής μέθοδοι:

➤ **Αφηγηματική τεχνική**

Η φύση των κύριων ερευνητικών ερωτημάτων επέτρεψε τη χρήση της διερευνητικής μεθόδου της αφηγηματικής τεχνικής (Aldrich, 2001). Με την διεξαγωγή της βιβλιογραφικής έρευνας και της αυστηρής επιλογής μελετών κατέστη δυνατή η κριτική αξιολόγηση και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν. Η συγκέντρωση δευτερογενών στοιχείων επέτρεψε τη βαθύτερη κατανόηση και ανάλυση των παραγόντων που επηρέασαν το φαινόμενο της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης στον κόσμο.

➤ **Ημι-δομημένη Συνέντευξη**

Αρκετοί ερευνητές (Kvale 1996, Verma & Kanka 2004) υποστηρίζουν πως η μέθοδος της συνέντευξης έχει ιδιαίτερη αξία για την εκ βάθρων συλλογή και καταγραφή των απαραίτητων πληροφοριών λόγω της άμεσης αλληλεπίδρασης του ερευνητή με τον πληροφορητή. Ο Eisner, θεωρεί πως η επιλογή της συγκεκριμένης ποιοτικής μεθόδου καθιστά τον ερευνητή ενεργό στο πεδίο της έρευνας αφού καλείται να αξιοποιήσει τα στοιχεία που συναντά: τις απόψεις των πληροφορητών που έχουν γνώση του αντικειμένου, τα σχόλια τους που ο ίδιος εκμαιεύει και μέσω της παρατήρησης του τρόπου ομιλίας ή στάσης τους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Eisner, 1991,σελ.217). Στην παρούσα

μελέτη η μέθοδος της συνέντευξης κατέστη δυνατή μόνο μέσω τηλεδιάσκεψης λόγω των απαγορευτικών συνθηκών που επέβαλλε η πανδημία του Covid-19. Ο συνεντευξιαζόμενος Ευριπίδης Συργανίδης μέλος των εργαζομένων του εργοστασίου της BIO.ME. αποτελεί ένα από τα νεότερα ηλικιακά μέλη οι οποίοι προσελήφθησαν έπειτα της ανάκτησης. Αξίζει να σημειωθεί πως κατά τη διάρκεια της έρευνας απαιτήθηκε συχνή επικοινωνία με τους εργαζομένους της BIO.ME οι οποίοι επέδειξαν εξαιρετικό πνεύμα συνεργασίας, ευγένειας και φιλοξενίας.

➤ **Συλλογή και ανάλυση τεκμηρίων**

Για την πληρέστερη και αντικειμενική συγκέντρωση ερευνητικού υλικού χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά είδη συλλογής δεδομένων συμπεριλαμβανομένου δημοσιευμάτων στον τύπο, φιλμ, επίσημες ανακοινώσεις των ΑΑΕ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και βιογραφικές αφηγήσεις. Λόγω του διευρυμένου πλαισίου παραγωγής δεδομένων η συλλογή πληροφοριών από πηγές διαφορετικού χαρακτήρα επέτρεψε την πραγματοποίηση της έρευνας σε «πραγματικό χρόνο» και την αντικειμενική εξακρίβωση των αποτελεσμάτων.

Ο συνδυασμός των παραπάνω ερευνητικών μεθόδων για την εξαγωγή των συμπερασμάτων σύμφωνα με τον Peshkin αποτελεί μία «θετική έκρηξη» από την πλευρά του ερευνητή (Peshkin,1985). Ο ερευνητής ακολουθώντας τα δεδομένα των ποιοτικών μεθόδων διερεύνησης επιτυγχάνει να συλλέξει, να αναλύσει και να ερμηνεύσει τα διαφορετικά στοιχεία της έρευνας. Κατά τον Eisner οι ποιοτική ερευνητική μέθοδος δεν είναι παρά η «φωνή» και οι εκφράσεις του υποκειμένου της έρευνας (Eisner, 1991), ενώ ο Geertz την παρομοιάζει ως «λεπτή περιγραφή» των δεδομένων από τον ερευνητή (Geertz, 1973). Ωστόσο, είναι απαραίτητη η αναφορά στην συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη διεξαγωγή της μελέτης. Παρά την προσπάθεια επίτευξης της αντικειμενικότητας της ερμηνείας των αποτελεσμάτων δεν μπορεί να αγνοηθεί η υποκειμενική επιρροή του ερευνητή προς το αντικείμενο της έρευνας, η καταγραφή και αναφορά της «ακριβής αφήγησης» του συνεντευξιαζόμενου επιτυγχάνει την αντικειμενική ερμηνεία των αποτελεσμάτων (Selltiz, 1962; Schutz, 1967; Riessman, 1993).

4.2 Επιλογή μελέτης περίπτωσης

Η διερευνητική μέθοδος της μελέτης περίπτωσης (case study), σύμφωνα με τον Yin αποτελεί μια εμπειρική έρευνα ενός σύγχρονου φαινομένου και κρίνεται απαραίτητη όταν το πλαίσιο της πραγματικότητας και του φαινομένου θεωρούνται δυσδιάκριτα για τον ερευνητή (Yin, 1994). Είναι χρήσιμη και η αναφορά της Rowley (2002) σε σχέση με την επιλογή της πληρέστερης μεθοδολογίας έρευνας όπως αποδεικνύεται από τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5. Επιλέγοντας στρατηγική έρευνας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
Πείραμα	Πώς, Γιατί
Ερωτηματολόγιο	Ποιος, Τι, Που, Πόσο, Σε ποιο βαθμό
Ανάλυση Αρχείου	Ποιος, Τι, Που, Πόσο, Σε ποιο βαθμό
Ιστορία	Πώς, Γιατί
Μελέτη Περίπτωσης	Πώς, Γιατί

Πηγή. Rowley (2002) based on Yin (1994, p.6)

Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω η χρήση της μεθόδου μελέτης περίπτωσης είναι η πλέον διαδεδομένη και χρήσιμη στις περιπτώσεις όπου τα ερωτήματα «πώς» και «γιατί» αφορούν μελέτες που αναφέρονται σε σύγχρονα θέματα τα οποία δεν υφίστανται στον έλεγχο του ερευνητή. Επιπλέον, κατά τον Yin (1994), η χρήση της είναι δεδομένη όταν «η εξήγηση των αιτιατών συνδέσεων στις πραγματικές παρεμβάσεις, είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, ώστε να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια ή πείραμα» (Ξυροτύρη- Κουφίδου, Βούζας, Γλαβέλη, & Βασιλοπούλου, 2004).

Για την έρευνα του ελληνικού μοντέλου αυτοδιαχείρισης, κρίθηκε απαραίτητη η επιλογή μίας χαρακτηριστικής μελέτης περίπτωσης. Μπορεί το κίνημα της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης να έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις στο εξωτερικό και κυρίως στις χώρες της Λατινικής Αμερικής, δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και στην Ελλάδα. Η ελληνική ιστορία διαθέτει αρκετά παραδείγματα αυτοδιαχειριζόμενων

οργανισμών και εταιρειών, ωστόσο τα περισσότερα από αυτά δεν κατάφεραν να επιβιώσουν, ή δεν αποτελούν περίπτωση ανάκτησης..

Η περίπτωση της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής στη Βόρεια Ελλάδα αποτελεί ίσως τη μοναδική ελληνική περίπτωση ΑΑΕ παγκόσμιας αναγνώρισης και την πιο ανθεκτική μεταξύ των εξαιρετικά λίγων περιπτώσεων που εξακολουθούν να επιβιώνουν στην Ελλάδα. Επιπλέον, θεωρήθηκε ως η πρώτη ολοκληρωμένη προσέγγιση μιας ΑΑΕ στην Ελλάδα. Επιπλέον, η πορεία της ΒΙΟ.ΜΕ. έπειτα από το πέρας οκταετούς λειτουργίας υπό το καθεστώς της αυτοδιαχείρισης, αποδεικνύει ότι είναι ένα αξιόλογο παράδειγμα ανακτημένης αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης που επιβιώνει στην Ελλάδα στο σύγχρονο ευμετάβολο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Κεφάλαιο 5^ο - Η ελληνική ανάκτηση και αυτοδιαχείριση

Το εγχείρημα της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης, παρά τους συνεχείς αγώνες των Ελλήνων για την απόκτηση της ανεξαρτησίας τους και την οργάνωση του νεοσύστατου κράτους στα χρόνια έπειτα της απελευθέρωσης, εφαρμόστηκε αρκετές φορές ως προσπάθεια εύρεσης μιας βιώσιμης λύσης στα οικονομικά και εργασιακά αδιέξοδα. Με την πάροδο του χρόνου και τις συνεχείς μεταβολές στο πολιτικό και οικονομικό σκηνικό της ελληνικής πολιτείας η αυτοδιαχείριση γνώρισε πολλές μορφές, διαμορφώθηκε ανάλογα με τις προσαγές του χρόνου και τις ανάγκες του τόπου.

Η ανάκτηση και αυτοδιαχείριση των επιχειρήσεων επανήλθε στην ελληνική πραγματικότητα με την οικονομική κρίση των τελευταίων δεκαετιών έχοντας στην παρακαταθήκη της αρκετά παραδείγματα τα οποία υποδεικνύουν την ιστορική της πορεία και τη θέση του πρότυπου εργασιακού κινήματος στο μέλλον της Ελλάδας. Ένα από τα κυριότερα και σημαντικότερα εγχειρήματα είναι το εργοστάσιο της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής με έδρα την Πυλαία Θεσσαλονίκης, και όπως αποδεικνύεται στα επόμενα κεφάλαια αποτελεί εκτός από ένα ανακτημένο εργοστάσιο και μια εν δυνάμει ανταγωνιστική επιχείρηση.

5.1 Η ανάκτηση και αυτοδιαχείριση στην νεότερη ιστορία της Ελλάδας

Οι πρώτες απόπειρες συνεργατισμού και κοινωνικής οργάνωσης της τοπικής κοινωνίας καταγράφονται μόλις τον 18^ο και 19^ο αιώνα. Οι πρώιμες συνεργατικές εμπειρίες αφορούν κυρίως τον αγροτικό και εμπορικό τομέα. Ο Νικολινάκος στην έρευνα του για την αυτοδιαχείριση στην Ελλάδα ξεχωρίζει τις συντεχνίες στην Ήπειρο, τα τσελιγκάτα όπου Έλληνες κτηνοτρόφοι διαχειρίζονταν από κοινού τα κοπάδια των ζώων, τις συνεργατικές χαλιών στην Μικρά Ασία, τους αλιείς της Μαύρης Θάλασσας, τους σφουγγαράδες των Δωδεκανήσων και το κυριότερο αυτών, τον συνεταιρισμό των Αμπελακίων το 1788 (Νικολινάκος, 1986).

Στα χρόνια που ακολούθησαν η έκρυθμη και ασταθής πολιτική κατάσταση του Ελληνικού κράτους δεν επέτρεψε την ανάπτυξη της αυτοδιαχείρισης. Έναν αιώνα αργότερα καταγράφονται οι πρώτες απόπειρες ανάκτησης του εργατικού ελέγχου. Τα

πρώτα παραδείγματα αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων υπήρξαν οι ομάδες εργαζομένων των σμυριδωρυχείων της Νάξου με τη δράση τους να χρονολογείται από το 1914 έως και το 1945 και οι βιομηχανίες υποδημάτων και καπνού, οι οποίες δραστηριοποιήθηκαν από το 1920 έως και το 1936, ιστορικά γνωστές με το όνομα Επιτροπές Σαλονιών. Οι μεγάλοι πόλεμοι που ακολούθησαν τα επόμενα χρόνια έπαυσαν την πορεία της αυτοδιαχείρισης η οποία συναντάται ξανά τη δεκαετία του 1970 με το κίνημα του εργοστασιακού συνδικαλισμού και της διεκδίκησης των εργασιακών δικαιωμάτων να επανέρχεται στο προσκήνιο της μεταπολιτευτικής Ελλάδας (Κατσορίδας,2016).

Τα πρώτα σημάδια της οικονομικής κρίσης και της αποβιομηχανοποίησης έγιναν ορατά στην ελληνική οικονομία το 1970 οδηγώντας πολλές εργοστασιακές μονάδες, κυρίως της βαριάς βιομηχανίας, να χαρακτηριστούν ως «προβληματικές». Την ίδια εποχή αναφέρθηκε για πρώτη φορά ο όρος «προβληματική» επιχείρηση από τον πρωθυπουργό Γ. Ράλλη, αναφερόμενος στις εταιρείες που αντιμετώπιζαν σημαντικά χρηματοοικονομικά προβλήματα ενώ λίγα χρόνια αργότερα καθιερώνεται ως επίσημη ορολογία από την κυβέρνηση ΠΑ.ΣΟ.Κ. αναφερόμενη σε επιχειρήσεις με οικονομικά προβλήματα στις οποίες επιβάλλονταν η είσοδος σε καθεστώς ρύθμισης χρεών και δανεισμού (Σακελλαρόπουλος, 2011)

Ανάμεσα στους εργαζομένους «προβληματικών» επιχειρήσεων, οι οποίοι στράφηκαν προς την ιδέα της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης ως μέσο εξασφάλισης των δεδουλευμένων και εύρεση εργασίας, υπήρξε η εταιρεία μηχανικών εξαρτημάτων του Ι. Παντελεμίδη στη Θεσσαλονίκη. Οι εργαζόμενοι επέλεξαν να παράγουν υπό καθεστώς αυτοδιαχείρισης από το 1981 έως και το 1987. Η εταιρεία κλωστοϋφαντουργίας Κουλίستانδης ακολούθησε την ίδια πορεία από το 1981 και για τα επόμενα δύο χρόνια. Την ίδια εποχή, απόπειρες κατάληψης και ανάκτησης των εργοστασίων καταγράφηκαν στις εταιρείες Ελ Γκρέκο, ΒΕΑΚΑ και στη φαρμακοβιομηχανία ΧΡΩ.ΠΕΙ., το τέλος της οποίας γράφτηκε το 1980 έπειτα από την άρνηση του κράτους στα αιτήματα των εργαζομένων να την διασώσει μέσω της κρατικοποίησης της (Σακελλαρόπουλος, 2011).

Στη νεότερη ιστορία, οι σημαντικότερες απόπειρες ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης συναντώνται στην πεντάμηνη αυτοδιαχείριση από τους εργαζομένους του Ελληνικού Δικτύου Ραδιοτηλεόρασης με την επωνυμία ΕΡΤ- OPEN το 2013 και στο εργοστάσιο ξυλείας Παπαδόπουλος- Παγούρας στην Πατρίδα Ημαθίας στο οποίο

το 2016 οι εργαζόμενοι ανέκτησαν την παραγωγή και συνέχισαν τις εργασίες τους με την επωνυμία «Ρομπέν του Ξύλου». Μια ιδιαίτερη περίπτωση ανάκτησης πτωχευμένου εργοστασίου είναι το εργοστάσιο Κλωστοϋφαντουργίας ΕΝΚΛΩ. Η εταιρεία του Ομίλου Λαναρά αριθμώντας περισσότερους από 3000 εργαζομένους, 17 εργοστάσια στην Ελλάδα και 3 σε γειτονική χώρα από το 2008 εμφάνιζε σημάδια χρεωκοπίας. Η καινοτομία της συγκεκριμένης περίπτωσης είναι η συμμετοχή του κράτους προς δικαίωση των αιτημάτων των εργαζομένων. Το 2010, η Υπουργός Ανάπτυξης Λούκα Κατσέλη προσπαθώντας να διασώσει την εναπομείνασα επιχείρηση πρότεινε τη χρηματοδότηση για επανεκκίνηση της παραγωγής με τη μορφή συνεργατικής εταιρείας. Ωστόσο τα μέτρα διάσωσης δεν ολοκληρώθηκαν ποτέ με την εταιρεία να κηρύττει πτώχευση το 2012. Έκτοτε οι εργαζόμενοι έχουν επιτύχει την εύρεση χρηματοδότη για την επανεκκίνηση της παραγωγής και διαθέτουν «σχέδιο επαναλειτουργίας» τριών εκ των 17 εργοστασιακών μονάδων ωστόσο καμία κυβερνητική παράταξη δεν έχει προχωρήσει την υλοποίηση του σχεδίου διάσωσης (Κατσορίδας, 2016). Στον πίνακα που ακολουθεί αναγράφονται τα βασικά στοιχεία του «σχεδίου διάσωσης» των εργαζομένων της θεωρητικής συνεργατικής επιχείρησης (Τόλιος, 2015).

***Πίνακας 6.** Τα βασικά σημεία του σχεδίου διάσωσης της ΕΝΚΛΩ*

Προτεινόμενη στρατηγική Διάσωσης από τους εργαζομένους της ΕΝΚΛΩ

1. Συνέχιση της αρχικής παραγωγής υφασμάτων
2. Δημιουργία νέου εμπορικού σήματος στον τομέα της ένδυσης
3. Χρησιμοποίηση πρώτων υλών από Έλληνες παραγωγούς
4. Σύσταση συνεταιρισμού με μέλη τους εργαζομένους, το Ελληνικό δημόσιο και τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα
5. Πληρωμή των τραπεζικών χρεών μέσω της εκποίησης περιουσιακών στοιχείων
6. Το Δημόσιο θα έχει 37% συμμετοχή
7. Οι εργαζόμενοι θα έχουν 27% συμμετοχή
8. Οι τράπεζες 15% συμμετοχή
9. Οι παλαιότεροι μέτοχοι 24% συμμετοχή

Πηγή: Τόλιος Γ. (2015). Βιομηχανική ανασυγκρότηση και «συνεργατικές λύσεις. Η περίπτωση της ΕΝΚΛΩ». Δρόμος της Αριστεράς.

Μεταξύ άλλων ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι οι «Εκδόσεις Συναδέλφων». Μια ομάδα εργαζομένων από το Σωματείο Υπαλλήλων Βιβλίου Χάρτου ξεκίνησε το 2009 την έκδοση βιβλίων μέσω της αυτοδιαχειριζόμενης παραγωγής. Στις 5 Νοεμβρίου 2012 εκδόθηκε το πρώτο φύλλο της αυτοδιαχειριζόμενης «Εφημερίδας των Συντακτών» αποτελούμενη από πρώην εργαζομένους στα μέσα επικοινωνίας κυρίως των εφημερίδων «Ελευθεροτυπία» και «Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία» (Efsyn,2020) . Η παρουσία της ανεξάρτητης εφημερίδας στον τομέα της ενημέρωσης έγινε ευρέως αποδεκτή από τους Έλληνες πολίτες συνεχίζοντας την πετυχημένη πορεία της. Τέλος, όπως παρουσιάζεται εκτενώς στα επόμενα κεφάλαια, το εργοστάσιο της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής στη Θεσσαλονίκη ανέκτησε τα μέσα παραγωγής το 2013 και έκτοτε ακολουθεί μια ανοδική επιχειρηματική πορεία στον τομέα παραγωγής οικολογικών και φυσικών καθαριστικών.

5.2 Η Ελλάδα στα χρόνια της κρίσης

Η ελληνική οικονομία ξεκίνησε να βιώνει τις συνέπειες της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης το 2008 παράλληλα με αρκετές αδύναμες οικονομικά χώρες της Ευρωζώνης όπως η Ισπανία, η Πορτογαλία και η Ιταλία. Το 2009, έπειτα από τη νίκη του σοσιαλδημοκρατικού κόμματος στις κοινοβουλευτικές εκλογές, οι Έλληνες πολίτες ενημερώθηκαν πως τα οικονομικά στοιχεία που παρουσίαζε η προηγούμενη κυβέρνηση δεν αντιπροσώπευαν τα πραγματικά ποσά σε ότι αφορούσε το έλλειμμα του προϋπολογισμού, το οποίο ανέρχονταν από 3,7% σε 15,7% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και το δημόσιο χρέος από 99,6% σε 126,8% του Α.Ε.Π. Η ασυνέπεια των οικονομικών ποσοστών υπήρξε σημείο εκκίνησης μιας σειράς αλυσιδωτών αντιδράσεων με σημαντικότερες την υπογραφή του πρώτου μνημονίου με το οποίο η Ελλάδα δεχόταν το ποσό των 110 δισεκατομμυρίων ευρώ για την διάσωσή της και τους όρους δανεισμού που της επέβαλαν οι ξένοι πιστωτές (Ματσαγκάνης, 2017).

Οι επιπτώσεις του πρώτου μνημονίου και των δύο επόμενων που ακολούθησαν υπήρξαν εξαιρετικά δυσάρεστες, επηρεάζοντας κάθε πτυχή της ελληνικής κοινωνίας. Η υπέρμετρη αύξηση των φορολογικών επιβαρύνσεων των πολιτών, η αυστηρή δημοσιονομική πολιτική, οι βιαστικές ιδιωτικοποιήσεις και οι συνεχείς μειώσεις στους κατώτατους μισθούς ήταν μερικά από τα μέτρα που επιβάρυναν τους Έλληνες φορολογούμενους. Η ανεργία εκτινάχθηκε από το ποσοστό 4,7% το 2008 στο σχεδόν τετραπλάσιο του 27,6% μόλις πέντε χρόνια αργότερα (Χουλιάρας, 2014). Στη μελέτη του ο Ματσαγκάνης αναφέρει χαρακτηριστικά «η κρίση επιδείνωσε την κατάσταση των εκτός των τειχών και πιθανότατα μετέβαλε το προφίλ τους. Για παράδειγμα ο «τυπικός» άνεργος δεν είναι πια ο νέος άνδρας ή η γυναίκα, αλλά ο μεσήλικας «αρχηγός του νοικοκυριού» ο οποίος προτού απολυθεί, απασχολούνταν στον ιδιωτικό τομέα» (Ματσαγκάνης, 2017).

Εκτός των παραπάνω μια σειρά αλλαγών στην εργασιακή νομοθεσία έπληξε σημαντικά τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων και των σωματείων τους. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας έχασαν τη δύναμή τους και αρκετοί εργοδότες αγνόησαν τα εργασιακά δικαιώματα λειτουργώντας αυθαίρετα με τους όρους που οι ίδιοι επέβαλλαν. Στη μελέτη τους οι Boukalas- Muller αναφέρουν χαρακτηριστικά πως στην εποχή των μνημονίων το 90% των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες απασχολούσαν περίπου το 80% των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα δεν χρησιμοποιούσαν κανένα είδους συλλογικής σύμβασης εργασίας (Boukalas & Muller, 2015).

Η αυστηρή πολιτική λιτότητας και η συνεχής πτώση του βιοτικού επιπέδου δυσάρεστησε την πλειοψηφία των Ελλήνων πολιτών. Μέσω αυθόρμητων συγκεντρώσεων και έπειτα οργανωμένων δράσεων αρκετοί Έλληνες επαναπροσδιόρισαν τις κοινωνικές και πολιτικές δομές διαμορφώνοντας νέες ιδέες και μια εναλλακτική νοοτροπία μέσω της αλληλεγγύης και προσφοράς. Νέοι συνεταιρισμοί ξεκίνησαν την παραγωγή, η αυτοδιαχείριση επανήλθε στην συνείδηση των εργαζομένων και τα κοινωνικά κινήματα δημιούργησαν μια νέα επιχειρηματική πραγματικότητα. Το 2011, ψηφίστηκε ο νόμος για την «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα». Σύμφωνα με τον νόμο 4019/2011 ιδρύθηκε η «Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση» και περισσότεροι από 7.197 συνεταιρισμοί, 11 αμοιβαίες επιχειρήσεις και 56.000 ιδρύματα, μη κερδοσκοπικές και εθελοντικές οργανώσεις απέκτησαν νόμιμη και νομική υπόσταση (Νασιούλας, 2011).

5.3 BIO.ME. : Το ιστορικό της περίπτωσης του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου

Το εργοστάσιο της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής, με έδρα τη Θεσσαλονίκη, στο Δήμο Πυλαίας Χορτιάτη ιδρύθηκε το 1982 από την οικογένεια Φιλίππου και αποτέλεσε τμήμα της πολυεθνικής εταιρείας Philkeram-Johnson. Το εργοστάσιο κατά την ίδρυσή του το 1960 ήταν εγκατεστημένο σε έκταση 5 στρεμμάτων, ενώ σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας η έκταση που περιλάμβανε πριν το τέλος της επιχειρηματικής δραστηριότητας ανέρχονταν στα 150 στρέμματα (Φίλκεραμ-Johnson, 2012). Το αντικείμενο των εργασιών του εργοστασίου αποτελούσε η κατασκευή και πώληση δομικών υλικών όπως τσιμεντοκονία, πλακάκια, κόλλες και κονιάματα. Σύμφωνα με έκθεση του Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ η εταιρεία της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής το 2013 κατατάσσονταν στις 20 μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας με σταθερή και ανοδική πορεία στον κατασκευαστικό κλάδο (Αναγνώστου, συνέντευξη- Δρόμος της Αριστεράς, 2013).

Τα πρώτα σημάδια παρακμής και απώλειας εσόδων παρουσιάστηκαν το 2009. Η πλευρά των ιδιοκτητών αιτιολόγησε την πτωτική πορεία της εταιρείας και τη λήψη σκληρών μέτρων για τον έλεγχο των ταμειακών ροών, σε μείωση του τζίρου κατά 15-20%. Εντούτοις, αργότερα οι εργαζόμενοι του εργοστασίου θα ανακαλύψουν πως η μητρική εταιρεία χρέωσε με δάνειο ύψους 1.900.000 ευρώ το ταμείο του εργοστασίου δημιουργώντας πλασματικό παθητικό. Το 2011, οι ιδιοκτήτες αποφάσισαν την παύση των πληρωμών ως μια απόπειρα να σώσουν το μέλλον του εργοστασίου από την επικείμενη πτώχευση. Παρά τις επιδοτήσεις που έλαβε η επιχείρηση για την δημοσιονομική της στήριξη, οι μισθοί και τα επιδόματα των εργαζομένων σταμάτησαν να καταβάλλονται και αρκετοί μισθωτοί απολύθηκαν λόγω περικοπών. Την ίδια χρονιά, οι εργαζόμενοι της BIO.ME. υπό το φόβο των συνεχών απολύσεων και της άρνησης των ιθυνόντων για καταβολή των δεδουλευμένων, ξεκίνησαν 48ωρες απεργιακές κινητοποιήσεις ενώ το Σεπτέμβριο της ίδιας χρονιάς άσκησαν νομότυπα το δικαίωμα επίσχεσης εργασίας. Και ενώ το κλίμα αβεβαιότητας ανάμεσα στους κύκλους του εργατικού δυναμικού αυξάνονταν, οι ιδιοκτήτες του εργοστασίου επέτρεψαν την αύξηση των χρεών στο υπέρογκο ποσό των 22.000.000 ευρώ (Κατσορίδας, 2016).

Το Μάη του 2011 η οικογένεια Φιλίππου εγκατέλειψε οριστικά τη διεύθυνση του εργοστασίου της Θεσσαλονίκης και των δύο θυγατρικών εταιρειών, την Ιππόκαμπος Α.Ε, και την ΛΕΥΚΟΓΕΙΑ Α.Ε. οδηγώντας τις επίσης στη πτώχευση.

Σύμφωνα με δημοσιογραφικές πηγές το ποσό του χρέους της Φίλκεραμ Johnson προς το ελληνικό δημόσιο και τους εργαζομένους ανέρχεται στα 35 εκατομμύρια ευρώ (Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων, 2015). Τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου πραγματοποιήθηκε η πρώτη γενική συνέλευση των εργαζομένων για την λήψη των αποφάσεων που αφορούσε τη στάση τους απέναντι στην εργοδοσία και τις κακές διευθυντικές αποφάσεις. Με ποσοστό συμμετοχής εργαζομένων 100% στη συνέλευση, το 97% αποφάσισε να μην εγκαταλείψει το πόστο εργασίας και να παραμείνει στις θέσεις του διεκδικώντας τα δικαιώματά του (Γεωργούλα, 2013). Ανάμεσα στις λοιπές αποφάσεις της συνέλευσης αναφέρεται και η διεκδίκηση του χρηματικού ποσού το οποίο υπολογίστηκε ως απαραίτητο για να επιτευχθεί η επανέναρξη της παραγωγής. Υπήρξε και το αίτημα να συσταθεί ένα συνεταιρισμός με πλήρη νομική κάλυψη τόσο για τους ίδιους όσο και για παρόμοιες παραγωγικές μονάδες που έχουν εγκαταλειφθεί στην ελληνική επικράτεια (Αναγνώστου, συνέντευξη-Αυγή, 2013).

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Μ. Αναγνώστου, εκπροσώπου της ΒΙΟ.ΜΕ., τα χρέη δεν θα έπρεπε να βαρύνουν τη θυγατρική εταιρεία αλλά τη μητρική, η οποία και έλαβε τη δανειοδότηση που επιθυμούσε. Ο όγκος των χρεών του εργοστασίου ανήκει αποκλειστικά στο Δημόσιο και τα ασφαλιστικά ταμεία και όχι σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Οι εργαζόμενοι της ΒΙΟ.ΜΕ. διεκδικούν τις μετοχές του εργοστασίου, τις οποίες έχει στην κατοχή της η Philkeram Johnson, αφού σύμφωνα με την επίσημη θέση τους το ταμείο της επιχείρησης ζημιώθηκε από την κακή διαχείριση των οικονομικών της μητρικής εταιρείας. Τέλος, πρέπει να τονιστεί η αναφορά του σωματείου εργαζομένων πως: «το στοκ των εμπορευμάτων και τα μηχανήματα μας ανήκουν με δικαστικές αποφάσεις...» (Αναγνώστου, συνέντευξη- Αυγή, 2013).

Οι εργαζόμενοι του εργοστασίου της ΒΙΟ.ΜΕ. από το 2013 ανέκτησαν τα μηχανήματα παραγωγής και με τη συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων αποφάσισαν να μην εγκαταλείψουν και εκείνοι το εργοστάσιο επαναλειτουργώντας υπό το καθεστώς της αυτοδιαχείρισης. Η παραγωγή άρχισε ξανά, το εργοστάσιο έκτοτε παράγει βιολογικά προϊόντα καθαρισμού όπως είδη γενικής καθαριότητας και προσωπικής υγιεινής για επαγγελματική και ιδιωτική χρήση. Τα προϊόντα διατίθενται προς πώληση απευθείας στους καταναλωτές και μέσω ενός συνεργατικού και αλληλέγγυου δικτύου.

Στη μελέτη περίπτωσης της ΒΙΟ.ΜΕ. η τελική απόφαση δεν προέκυψε εκ του μηδενός. Λόγω της γενικής κοινωνικής δυσαρέσκειας, των απεργιακών

κινητοποιήσεων και την ενεργή παρουσία μερικών από τους εργαζομένους σε κοινωνικά κινήματα και ομάδες η έννοια της ανάκτησης υπήρξε οικεία και συζητιόταν ανάμεσα στους εργαζομένους στις συνελεύσεις του σωματείου και τις άτυπες συζητήσεις μεταξύ τους. Ο Ε. Συργανίδης συμπληρώνει πως ένα μικρό τμήμα εργαζομένων διατηρούσαν επαφές με άτομα εκτός του εργοστασίου τα οποία συμμετείχαν σε κοινωνικά κινήματα και γνώριζαν περιπτώσεις ανακτήσεων και εργασιακής αυτοδιαχείρισης. Στην πράξη ήταν εκείνοι που παρουσίασαν την συγκεκριμένη λύση ως βιώσιμη (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Με το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων να συμφωνεί στην επιλογή επίσχεσης της εργασίας όσον αφορά όμως την τελική απόφαση για την ανάκτηση και την έναρξη της αυτοδιαχείρισης υπήρξε ένα ποσοστό εργαζομένων οι οποίοι αντέδρασαν αρνητικά στο παραπάνω εγχείρημα. Με επίσημες ανακοινώσεις τους, ένα τμήμα των απολυμένων εργαζομένων της Φίλκεραμ-Johnson τάχθηκε εναντίον της περίπτωσης αυτοδιαχείρισης θεωρώντας τους υπερασπιστές του εγχειρήματος κύριους υπαίτιους για την μη εκποίηση των ακινήτων της μητρικής εταιρείας και τη μη καταβολή των δεδουλευμένων τους. Ο πρόεδρος του σωματείου των εργαζομένων της Φίλκεραμ- Johnson, χαρακτηριστικά αναφέρει: «Η ΒΙΟ.ΜΕ. δεν μπορεί να λειτουργήσει. Οι πάγιες εγκαταστάσεις έχουν πουληθεί γιατί ανήκαν στην Φίλκεραμ Τζόνσον. Η τράπεζα αφαίρεσε με Leasing μηχανήματα και η περιοχή έχει αλλάξει χρήσεις γης και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για λειτουργία εργοστασίου.. εμείς δεν είμαστε απέναντι στους εργαζόμενους. Θεωρούμε στη συγκεκριμένη περίπτωση ότι το εγχείρημα δεν στηρίζεται πουθενά, είναι κρυφή επιχειρηματικότητα σε ξένη γη» (Πουλημένη, 2015).

«...230 περίπου εργαζόμενοι, οικογένειες μείνανε στο δρόμο, κυριολεκτικά. Ουσιαστικά χάνεις τη γη κάτω από τα πόδια σου. Δεν το βάζεις όμως κάτω, αν πραγματικά θέλεις να επιβιώσεις, πρέπει να βρεις τρόπους, λύσεις για κάτι καλύτερο...», αναφέρει ο Σιδερίδης ένας εκ των εργαζομένων της ΒΙΟ.ΜΕ. σε συνέντευξή του στην εκπομπή Αντι-Δραστήριο του Νικητόπουλου (Αντι-δραστήριο, 2013). Η πορεία προς την απόφαση των εργαζομένων να καταλάβουν και να ανακτήσουν τα μέσα παραγωγής του εργοστασίου υπήρξε αποτέλεσμα συλλογικών συζητήσεων και αποφάσεων των συνελεύσεων.

Ο Ευριπίδης Συργανίδης, αναφέρει: «η παραμονή στο χώρο του εργοστασίου δεν είναι μόνο ιδεολογική ως κατάληψη...συνεχίζεται ακόμη η διεκδίκηση των

δεδουλευμένων των ανθρώπων, τους χρωστάνε ακόμα, και τα ένσημα και τους μισθούς. Ο προηγούμενος ιδιοκτήτης απλά εξαφανίστηκε, αυτό μένει ακόμα στον αέρα. Οι εργαζόμενοι ήταν ακόμα σε επίσχεση ή θα σταματούσαν και θα τα παρατούσαν όλα και δεν νοιάζει ούτε εμάς ούτε εσάς. Τα λεφτά τα οποία χρωστάει ο εργοδότης δεν είναι ψίχουλα είναι αρκετές χιλιάδες ευρώ. Οπότε η παραμονή και συνέχεια της παραγωγής σε αυτό τον χώρο καταρχάς διασφαλίζει ότι εσείς φύγατε, μας αφήσατε, εμείς συνεχίζουμε κανονικά. Είναι μέσο πίεσης στο να πάρουμε πίσω τα δεδουλευμένα, γιατί πολλά εργοστάσια κλείσανε με αυτόν τον τρόπο. Οι εργοδότες απλά εξαφανίστηκαν και μέινανε οι εργαζόμενοι με χρέη, υποθήκες. Ήταν μεγάλη η απόγνωση του κόσμου εκείνη την περίοδο» (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Εκτός των παραπάνω, μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις την οποία κλήθηκε να αντιμετωπίσει το αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο της ΒΙΟ.ΜΕ., ήταν η επιστροφή των ιδιοκτητών της μητρικής εταιρείας της Φίλκεραμ-Johnson. Έπειτα από μια σειρά καταδικαστικών αποφάσεων των ελληνικών δικαστηρίων προς την οικογένεια Φιλίππου για τα χρέη απέναντι στους εργαζομένους, το 2014 η Χριστίνα Φιλίππου, έπειτα από την έφεση που άσκησε στην πρωτόδικη καταδικαστική απόφαση από το Α' Τριμελές Πλημμελειοδικείο Θεσσαλονίκης, διεκδίκησε εκ νέου την ιδιοκτησία της βιομηχανίας επιθυμώντας να οριστεί η ίδια και ο πατέρας της Γεώργιος Φιλίππου προσωρινοί διαχειριστές και να εκδιωχτούν οι εργαζόμενοι από τον χώρο του εργοστασίου. Ωστόσο, σε δηλώσεις του δικηγόρου της οικογένειας Φιλίππου, Παναγιώτη Μανώλη αναφέρεται η θέση των πελατών του: «Οι εργαζόμενοι της “μητρικής” εταιρείας ΦΙΛΚΕΡΑΜ απέκλεισαν τους εργαζόμενους της ΒΙΟ.ΜΕ. να εργαστούν και για χρέη ενός μηνός, 300 ευρώ ο ένας εργαζόμενος, 200 ευρώ ο άλλος, συνολικώς περίπου 30 άτομα έφτασαν στο σημείο να καταλάβουν το εργοστάσιο. Για χρέη, εξάλλου, 16.000 ευρώ οι δικαστές επέβαλαν πρωτοδίκως ποινή φυλάκισης 12,5 χρόνων, μολονότι τα αδικήματα ήταν πλημμελήματα. Η οικογένεια Φιλίππου είναι καθημερινώς στα δικαστήρια, δεν έχει στον ήλιο μοίρα κι έχει φτάσει στο σημείο να είναι άδειο το ψυγείο της. Ουδέποτε υπήρξε ενδιαφέρον του Γιώργου και της Χριστίνας Φιλίππου να επανακτήσουν την επιχείρηση. Δεν θέλουμε να επιστρέψουμε σε ένα σάπιο καράβι. Τι να το κάνουμε;» (Συμεωνίδης, 2014).

Από τις πρώτες μέρες του εγχειρήματος η ευρύτερη κοινότητα των πολιτών έχει δεχτεί και στηρίζει έμπρακτα το καινοτόμο εγχείρημα ενώ τα αντίστοιχα δίκτυα αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων ανά την υφήλιο δήλωσαν την αμέριστη

συμπαράσταση τους, στους Έλληνες εργαζομένους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι εργαζόμενοι της ΣΕ.ΒΙΟ.ΜΕ.: «Από το 2011 η αλληλεγγύη μας στήριξε και συνεχίζει να μας στηρίζει. Είναι μία σχέση δούνα και λαβείν. Βρισκόμαστε σε μία συνεχή επαφή και αλληλεπίδραση. Δίνουμε κι εμείς αλληλεγγύη για ό,τι μπορούμε να προσφέρουμε. Και από το ξεκίνημά του ως και σήμερα, το εγχείρημα της ΒΙΟ.ΜΕ. δίνει μία λύση στο σύνολο της κοινωνίας, για το πώς μπορεί να είναι η εργασία.» (ΣΕ.ΒΙΟ.ΜΕ., 2020).

Κεφάλαιο 6^ο- Οι προκλήσεις της ελληνικής αυτοδιαχείρισης

Η πορεία των εργαζομένων προς την επιλογή της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης των μέσων παραγωγής σε κάθε εργοστασιακή μονάδα είναι κάθε άλλο παρά εύκολη. Μέσα σε ένα έντονο κλίμα απόγνωσης, αβεβαιότητας και ανασφάλειας ομάδες εργαζομένων καλούνται να αποφασίσουν για το εργασιακό τους μέλλον και το μέλλον των οικογενειών τους. Σύμφωνα με το αφιέρωμα του κρατικού τηλεοπτικού σταθμού της Θεσσαλονίκης και την έρευνα του δημοσιογράφου Νικητόπουλου στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Θεσσαλονίκης μέχρι το 2010, 136 εργοστάσια προχώρησαν σε παύση εργασιών, ωστόσο μόλις τα οχτώ έκλεισαν λόγω πτώχευσης ενώ τα υπόλοιπα μετέφεραν την παραγωγή σε γειτονικά κράτη. Η ανεργία στην ευρύτερη περιοχή εκτοξεύτηκε στο 44,5% ενώ σε όλη την Ελλάδα οι άνεργοι του μεταποιητικού κλάδου ξεπέρασαν τις 150.000 (Αντι-δραστήριο, EPT3, 2013)

6.1 Οι εξωτερικές προκλήσεις της ελληνικής αυτοδιαχείρισης

Για την έρευνα και καταγραφή των εξωτερικών προκλήσεων του ελληνικού μοντέλου αυτοδιαχείρισης κρίνεται απαραίτητη η ερευνητική προσέγγιση του φαινομένου μέσω της ανάλυσης του Μακροπεριβάλλοντος του ανακτημένου εργοστασίου. Χαρακτηριστικά, η μελέτη των δομών και των συστημάτων τα οποία περιβάλλουν την επιχείρηση είναι ιδιαίτερος σημαντικά για την κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετώπισαν οι εργαζόμενοι στην επανεκκίνηση της παραγωγικής δραστηριότητας. Αξίζει να αναφερθεί πως η παρούσα διερεύνηση δεν αφορά μια πλήρη ανάλυση PESTEL, αλλά εστιάζει στα πολύ συγκεκριμένα στοιχεία που αφορούν την ιδιαιτερότητα της μορφής ΑΑΕ υπό διερεύνηση . Συνεπώς, για την συγκεκριμένη οικονομική μονάδα, ισχύουν οι παρακάτω παράγοντες:

➤ Πολιτικό Περιβάλλον (Political)

Αρκετά εμπόδια προήλθαν από τις πολιτικές δυνάμεις της Ελλάδας, οι οποίες «αρχικά δήλωναν την συμπαράσταση τους στον αγώνα για εργασία, αλλά ουδέποτε διέθεταν την ουσιαστική θέληση να επιλύσουν τα προβλήματα των εργαζομένων» (Μ. Αναγνώστου, εργαζόμενος του εργοστασίου). Εκτός της πολιτικής ηγεσίας εμπόδιο στάθηκε και «η ηγεσία του θεσμικού εργατικού κινήματος» (Αναγνώστου,

αρχείο, συνέντευξη, 2017). Στο ερώτημα για την διευκρίνηση του λόγου για τον οποίο οι πολιτικοί φορείς και αρκετά εργατικά κινήματα δεν επιθυμούν να συμβάλλουν στο δύσκολο θέμα της εγκατάλειψης των παραγωγικών μονάδων και της ανάκτησης τους, μέλος της ΒΙΟ.ΜΕ. αναφορικά θεωρεί πως η απειλή της εργατικής αυτονομίας είναι η βασική αιτία των προκλήσεων. «Σε μια αφηρημένη προσέγγιση, δείχνουμε ότι δεν χρειαζόμαστε έναν οργανωτή σε αυτό που κάνουμε. Το κράτος είναι σαν οργανωτής, μπορεί να μην τους αρέσει πως κάποιοι παίρνουν τα πράγματα στα χέρια τους και φτιάχνουν πράγματα. Αμφισβητούν ότι εμείς ως διαχειριστές τα πάμε καλά...δείχνεις ότι δεν τους έχεις ανάγκη» (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). Το γενικότερο πολιτικό κλίμα στην Ελλάδα φαίνεται να μην ευνοεί την ανάπτυξη ΑΑΕ.

➤ **Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)**

Μελετώντας το εξωτερικό περιβάλλον της ανακτώμενης επιχείρησης ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η γενικότερη κατάσταση του ελληνικού κράτους την εποχή της απόφασης των εργαζομένων για αυτοδιαχείριση. Κατακόρυφη αύξηση της ανεργίας, υποτίμηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, μηδενικές επενδύσεις και ένας κοινωνικός κυκεώνας δυσάρεστων γεγονότων. Η ελληνική οικονομία ακολούθησε την παγκόσμια οικονομική ύφεση επηρεάζοντας κάθε κομμάτι της ελληνικής κοινωνίας και επιβαρύνοντας ιδιαίτερα τους χαμηλόμισθους εργαζομένους και τους ανέργους. Αποκορύφωμα της άστατης οικονομικής κατάστασης αποτέλεσε η υπογραφή τριών μνημονίων από το ελληνικό κράτος με την επονομαζόμενη «τρόικα» (Ματσαγκάνης, 2012). Η οικονομική κρίση που έπληττε την ελληνική οικονομία και η συρρίκνωση του κατασκευαστικού και οικοδομικού κλάδου αποτελούσε σοβαρότατη απειλή για την ανάκτηση της μονάδας.

Στην ευρύτερη βιομηχανική ζώνη του ανακτημένου εργοστασίου, η παραγωγική δραστηριότητα μειώθηκε, σύμφωνα με τη γνώμη των εργαζομένων, περισσότερο από 50% με τους περισσότερους εργαζομένους των εγκαταλελειμμένων επιχειρήσεων να διεκδικούν χωρίς καμία επιτυχία τα δεδουλευμένα τους (επιπλέον υλικό από αρχείο, DiakoptesAthens-συνέντευξη, 2013). Ακόμη, έπειτα από την λήψη της νομικής ταυτότητας του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου ως Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση, οι

εργαζόμενοι αρνήθηκαν να λάβουν χρηματοδότηση μέσω κρατικών και ευρωπαϊκών κονδυλίων. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο εργαζόμενος Συργανίδης, οι επιδοτήσεις, οι οποίες δόθηκαν δεν αφορούσαν μικρές ανακτημένες επιχειρήσεις. Αλλά ακόμη και αν ίσχυε αυτή η περίπτωση, οι εργαζόμενοι δεν θα δεχόντουσαν τέτοιου τύπου χρηματοδότηση προς αποφυγή κρατικού ελέγχου και αλλοίωσης της αυτονομίας τους.

➤ **Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)**

Η οικονομική κρίση του ελληνικού κράτους επηρέασε σημαντικά τους κοινωνικούς δεσμούς των πολιτών, αναταράσσοντας τις υπάρχουσες ισορροπίες. Από τις αρχές του 2000 και τα επόμενα χρόνια της κρίσης, υπήρξαν μεγάλες αντιδράσεις από το κοινωνικό σύνολο. Ένα μεγάλο κομμάτι πολιτών βρισκόταν στο δρόμο εκφράζοντας τη δυσαρέσκειά του για την κυβερνητική πολιτική, αμφισβητώντας τα ισχύοντα πολιτικά και οικονομικά συστήματα (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). Το αποκορύφωμα των κοινωνικών αντιδράσεων συνέβη τη χρονιά του 2008, όταν η δολοφονία του εφήβου Αλέξη Γρηγορόπουλου πυροδότησε μία κοινωνική έκρηξη άνευ προηγουμένου. Οι αυξημένες προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές, το κλίμα απόγνωσης, ανασφάλειας, το αποπνικτικό αστικό περιβάλλον, οι «χαμένες γενιές» των ανέργων και η βαθιά κοινωνική κρίση δεν επέτρεψαν την ελληνική κοινωνία να κρύψει επιμελώς τα προβλήματα της όπως συνήθιζε έως τώρα (The Children of the Galley, 2011). Η αβεβαιότητα και η δυσαρέσκεια φαίνεται πως λειτούργησαν θετικά για την υποστήριξη της κίνησης των εργαζομένων της ΒΙΟ.ΜΕ. δημιουργώντας ένα κλίμα αλληλεγγύης για την κίνηση των εργαζομένων.

➤ **Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)**

Το 2000 στη Λισαβόνα, οι ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένων και της Ελλάδας, δήλωσαν πως στόχος των κρατών μελών μέχρι το 2010 θα ήταν η μετατροπή της Ευρωπαϊκής αγοράς ως «την πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο που να βασίζεται στη γνώση και είναι ικανή για αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις απασχόλησης και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2005). Έκτοτε, καταγράφηκαν αρκετές αξιόλογες προσπάθειες οικονομικής

στήριξης της πράσινης οικονομίας και της παραγωγής οικολογικών προϊόντων μέσω κοινοτικών προγραμμάτων και πολιτικών χρηματοδότησης. Η στροφή του ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος στην οικολογική παραγωγή και καινοτομία λειτούργησαν θετικά στη αύξηση της φιλοπεριβαλλοντολογικής βιομηχανίας. Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της Ε.Ε. «Ο ετήσιος κύκλος εργασιών στον τομέα αυτόν ανέρχεται στα 320 δισ. ευρώ και ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης τους από το 2004 είναι 8%. Η Ε.Ε. κατέχει το 1/3 της παγκόσμιας αγοράς, μερίδιο που θα μπορούσε να διπλασιαστεί και να ξεπεράσει τα 2,2 τρις μέχρι το 2020» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Περιβάλλον).

➤ **Περιβαλλοντολογικά Θέματα (Environmental)**

Η διαχείριση των πόρων παραγωγής αποτέλεσε μείζων θέμα της πολιτικής τις τελευταίες δεκαετίες αναγνωρίζοντας την ανάγκη λήψης μέτρων για την μείωση της υπερεκμετάλλευσης του οικοσυστήματος και των αρνητικών συνεπειών της. Από το 1950 και έπειτα η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει συγχρηματοδοτήσει περισσότερα από 3,6 δις ευρώ σε επενδυτικά προγράμματα προσπαθώντας να ενισχύσει την οικολογική οικονομία και την περιβαλλοντολογική τεχνολογία. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Περιβάλλον). Το 1992 θεσπίστηκε το ευρωπαϊκό πρόγραμμα LIFE ένα από τα χαρακτηριστικότερα προγράμματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος, την ενίσχυση της περιβαλλοντολογικής πολιτικής και ευαισθητοποίησης. Η εμφάνιση των συνεπειών της εκμετάλλευσης των φυσικών συστημάτων από τις βιομηχανίες παραγωγής βοήθησε στην δημιουργία αισθημάτων ευθύνης στους καταναλωτές για την αλόγιστη χρήση αγαθών στρέφοντας το αγοραστικό ενδιαφέρον στην κατανάλωση οικολογικών προϊόντων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Η οικονομία στην υπηρεσία ενός βιώσιμου μέλλοντος).

➤ **Νομοθετικό Πλαίσιο (Law)**

Μέσα σε αυτό το ευρύτερα αρνητικό κλίμα, οι εργαζόμενοι της BIO.ME. κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν την έλλειψη κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου που θα μπορούσε να αναγνωρίσει την παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ένταξη τους στο νόμο 4019/2011 περί «Κοινωνικής Οικονομίας και Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας» επέτρεψε τη νομιμοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του εργοστασίου.

Πίνακας 7. Ανάλυση P.E.S.T.E.L. της BIO.ME

P olitical	E conomy	S ocial	T echnology	E nvironmental	L aw
Πολιτική	Οικονομία	Κοινωνία	Τεχνολογία	Περιβάλλον	Νομοθεσία
Απουσία θέλησης πολιτικών φορέων	Παγκόσμια οικονομική ύφεση	Κίνημα δυσαρέ-σκευίας & αμφισβή-τησης	Ευρωπαϊκή Ανταγωνιστική Οικολογική Οικονομία	Πολιτικό ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος	Έλλειψη νομοθετι-κού πλαισίου
Αρνητική στάση των εργατικών σωματείων	Έντονη Ελληνική οικονομική κρίση	Κοινωνικές συγκρούσεις Αλληλεγγύη	Προγράμματα ενίσχυσης οικολογικής Παραγωγής	Ευρωπαϊκά προγράμματα προστασίας του οικοσυστήματος	Αρνηση των φορέων για νομική στήριξη
Υπογραφή Μνημονίων	Συρρίκνωση του κατασκευαστικού και οικοδομικού κλάδου	Αύξηση Ανεργίας Στροφή αγοραστικού κοινού προς οικολογικά προϊόντα	Αύξηση ετήσιου ρυθμού ανάπτυξης οικολογικής παραγωγής	Ευαισθητοποίηση πολιτών	

ANALYSIS

6.2 Οι εσωτερικές προκλήσεις του ελληνικού μοντέλου αυτοδιαχείρισης

Η έρευνα και ανάλυση των εσωτερικών προκλήσεων της ανακτημένης, αυτοδιαχειριζόμενης BIO.ME. απαιτεί τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της για την διεξαγωγή των απαιτούμενων αποτελεσμάτων. Επιπλέον είναι απαραίτητη και η καταγραφή των υλικών και άυλων πόρων της επιχείρησης για την πληρέστερη κάλυψη των Αδύνατων (Weaknesses) και Δυνατών (Strengths) σημείων της επιχείρησης. Με βάση τα παραπάνω, η SWOT κατά τη μετάβαση, αναλύεται ως εξής:

➤ Χρηματοοικονομικοί πόροι

Η μητρική εταιρεία Φίλκεραμ Johnson τα τελευταία χρόνια πριν τη λήξη των εργασιών αποστράγγιζε τα ταμεία των θυγατρικών εταιρειών αφήνοντας τα υπερχρεωμένα προς το Ελληνικό Δημόσιο, τα ασφαλιστικά ταμεία αλλά και τους εργαζομένους χωρίς εισόδημα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το 2010, χρέωσε με

δάνειο ύψους 1.900.000 ευρώ τη θυγατρική εταιρεία δημιουργώντας πλασματικό παθητικό στην εταιρεία (Κατσορίδας, 2016). Με την επανεκκίνηση της παραγωγής, οι χρηματοοικονομικοί πόροι της εταιρείας παρέμεναν ελάχιστοι. Η στήριξη των συμπολιτών και των ανθρώπων του αλληλέγγυου δικτύου μέσω της αγοράς των προϊόντων, κουπονιών και της προσφοράς ειδών πρώτης ανάγκης συντέλεσαν στην επιβίωση της επιχείρησης στα πρώτα κρίσιμα βήματα της. Η αλλαγή της παραγωγής συνετέλεσε σημαντικά στην σταθεροποίηση της παραγωγής και των εσόδων της αυτοδιαχειριζόμενης εταιρείας (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ **Φυσικοί πόροι**

Εκτός των παραπάνω ένας βασικός παράγοντας που επηρέασε τα πρώτα στάδια της αυτοδιαχείρισης υπήρξε η έλλειψη των απαραίτητων υλικών πόρων. Το εργοστάσιο της ΒΙΟ.ΜΕ. κατέχει μόλις 20 τετραγωνικά στρέμματα από τα 150 της αρχικής έκτασης της μητρικής εταιρείας. Η ιδιοκτησία του εργοστασιακού χώρου αποτελεί ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα για τους εμπλεκόμενους εφόσον δεν προκύπτει επίσημη παραχώρηση του χώρου από τελεσίδικη νομική απόφαση. Αντιθέτως, τα μηχανήματα και τα αποθέματα των εμπορευμάτων ανήκουν στους εργαζομένους με επίσημη δικαστική απόφαση. Έπειτα από την ανάκτηση του εργοστασιακού χώρου, οι εργαζόμενοι προχώρησαν στις απαραίτητες επισκευές των μηχανημάτων του εργοστασίου, οι οποίες απαιτούνταν λόγω της πολύμηνης εγκατάλειψης και βελτίωσαν τον περιβάλλοντα χώρο, στον οποίο λειτούργησε η νέα παραγωγή (Κατσορίδας, 2016). Στον εξοπλισμό του εργοστασίου συμπεριλαμβανόταν και το μικρό φορτηγό του εργοστασίου, με το οποίο οι εργαζόμενοι ολοκλήρωναν τις παραγγελίες τους και τα Σαββατοκύριακα επισκεπτόταν τις γειτονιές της Θεσσαλονίκης και διάφορα μέρη της Ελλάδας για την προώθηση και πώληση των προϊόντων τους. Οι λαϊκές αγορές και οι διάφορες «λαϊκές δυνάμεις» των κοινοτήτων φιλοξενούσαν τα προϊόντα της ΒΙΟ.ΜΕ. σε σταθερά χρονικά διαστήματα (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Αξίζει να σημειωθεί πως, ενώ το αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο καλύπτει μόλις το 1/6 της αρχικής έκτασης της ΦΙΑΚΕΡΑΜ Johnson, περιλαμβάνει τους χώρους παραγωγής εμπορευμάτων, το μηχανουργείο, τις αποθήκες, το γραφείο των εργαζομένων όπου πραγματοποιούνται οι καθημερινές συνελεύσεις και τους

χώρους όπου αργότερα λειτούργησε το Εργατικό Ιατρείο και ο χώρος συλλογής ρούχων και ειδών ανάγκης για όποιον τα έχει ανάγκη (Τζήμου, Κύα, 2014)

➤ **Ανθρώπινοι πόροι**

Με την αποχώρηση του μεγαλύτερου μέρους του εργατικού δυναμικού του εργοστασίου, οι πλειοψηφία των εργαζομένων που παρέμειναν στην παραγωγή ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 40 και 50 ετών. Οι γνώσεις και η επαγγελματική ειδίκευση των περισσότερων δεν ξεπερνούσε τα όρια του κόστους παραγωγής, στο οποίο τους είχαν τοποθετήσει κάποιοι ιεραρχικά ανώτεροι τους, με αποτέλεσμα κατά την πρακτική εφαρμογή της αυτοδιαχείρισης να αγνοούν βασικά στοιχεία της εμπορικής και διοικητικής διαδικασίας. «Δεν ξέραμε πως μπορεί να διοικηθεί εσωτερικά μια εταιρεία, ως εργαζόμενοι απλοί υπήρχαν διαδικασίες που δεν τις ξέραμε, γιατί δεν χρειαζόταν. Όταν είσαι μισθωτός κάνεις κάτι συγκεκριμένο, δεν σε απασχολούν αυτά τα πράγματα, υπάρχουν θέσεις ιεραρχικά υψηλότερες οι οποίοι κι αυτοί είναι επίσης μισθωτοί, αλλά στη ΒΙΟ.ΜΕ. δεν ήταν παρόντες στη μετάβαση της εταιρείας και μετά. Υπήρχαν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά οι ίδιοι δεν θέλανε να συνεχίσουν» (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ **Οργανωτικοί πόροι**

Ένα από τα βασικά εμπόδια της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης, σύμφωνα με τον εργαζόμενο Συργανίδη, αποτέλεσε η καλλιέργεια του σωστού κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στους συμμετέχοντες για την επανέναρξη των εργασιών του εργοστασίου. Αρκετοί εργαζόμενοι αμφιταλαντεύονταν για την τελική τους απόφαση επηρεασμένοι από το γενικό κλίμα εργασιακής αβεβαιότητας αντιμετωπίζοντας το αυτοδιαχειριζόμενο εγχείρημα με καχυποψία και αρνητικότητα (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). Η οριζόντια οργανωτική δομή και η συλλογική λήψη αποφάσεων αποτέλεσε μία καθημερινή διαδικασία, η οποία χρειάστηκε χρόνο, προσωπική προσπάθεια και επιμονή ώστε να φτάσει στο λειτουργικό βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται σήμερα. Η εργαζόμενη της ΒΙΟ.ΜΕ., Δ. Φωτίδου, χαρακτηρίζει τη διαδικασία αλλαγής νοοτροπίας ως «επώδυνη» και «απαραίτητη» για την καταστολή της ατομικότητας των εργαζομένων αλλά και την αλλαγή του τρόπου σκέψης τους, ιδιαίτερα εκείνων οι οποίοι είχαν υπεύθυνα πόστα

παραγωγής και όριζαν «κατώτερους» ιεραρχικά υπαλλήλους (και υλικό αρχείου, Φωτίδου, συνέντευξη στην εκπομπή Αντι-Δραστήριο, 2015).

➤ Φήμη

Οι εργαζόμενοι έπειτα από την ανάκτηση αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν, εκτός των παραπάνω αδυναμιών και εμποδίων, το αρνητικό εμπορικό κλίμα που δημιούργησε η εγκατάλειψη του εργοστασίου και η γνωστοποίηση της πτώχευσης από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η οργάνωση και προώθηση της παραγωγής έπρεπε να ξεκινήσει από το μηδέν και να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο διάθεσης των αγαθών στην νέα αγορά. Λόγω των άστατων συνθηκών στη διοίκηση της επιχείρησης και την παραγωγική διαδικασία, οι εργαζόμενοι έπρεπε να αντιμετωπίσουν και την αρνητική αναφορά των δράσεων τους από τη μερίδα των απολυμένων εργαζομένων οι οποίοι επιθυμούσαν την πραγματοποίηση των πλειστηριασμών κατηγορώντας τους για την μη καταβολή των αποζημιώσεων τους (Vice,2015).

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει η παρακάτω ανάλυση S.W.O.T.:

Πίνακας 8. Ανάλυση S.W.O.T.-BIO.ME. κατά τη φάση της μετάβασης

S trengths	ΔΥΝΑΜΕΙΣ
	<ul style="list-style-type: none"> • Κλίμα εμπιστοσύνης και συλλογικότητας ανάμεσα στους εργαζομένους • Αποφάσεις για οικολογική παραγωγή προϊόντων (στήριξη από τον κόσμο) • Άμεση συνεργασία με τους καταναλωτές
W eaknesses	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
	<ul style="list-style-type: none"> • Κακή οικονομική διαχείριση προηγούμενης διεύθυνσης • Έλλειψη διοικητικής εκπαίδευσης & ειδίκευση παραγωγής • Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης • Ανανέωση εξοπλισμού- Χρήση γεννητριών ρεύματος • Δικαστικές εκκρεμότητες με την αρχική ιδιοκτησία • Αρνητική διαφήμιση σε προμηθευτές και καταναλωτές • Σημαντικές ελλείψεις σε φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους
O pportunities	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Ανάγκη αγοράς για προϊόντα καθαρισμού (που εντάθηκε λόγω συνθηκών από την πανδημία Covid-19)
- Χρηματοδοτικά προγράμματα
- Αλληλέγγυο συνεργατικό δίκτυο
- Στροφή των καταναλωτών σε φυσικά προϊόντα
- Νέα κανάλια διανομής- αύξηση εξαγωγών

Threats

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Ανταγωνιστικά προϊόντα με δυναμικό marketing
- Οικονομική κρίση
- Αλλαγές στη νομοθεσία για την διεκδίκηση του εργοστασιακού χώρου
- Μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών ως απόρροια των οικονομικών συνεπειών της πανδημίας

6.3 Στρατηγικές Ανάκαμψης

Το μεγαλύτερο μέρος των προκλήσεων που προέκυψαν έπειτα της μετάβασης στην αυτοδιαχείριση, αντιμετωπίστηκε από τους εργαζομένους της ΒΙΟ.ΜΕ., κατά κοινή ομολογία με τη συμπαράσταση των ανθρώπων της ευρύτερης κοινότητας και την κατάλληλη εκμετάλλευση των συγκυριών του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Η αποτελεσματικότητα των επιλεγμένων ενεργειών είναι έως ενός σημείου εμφανής από την εμπορική πορεία και την θετική επιχειρηματική εξέλιξη του ανακτημένου και αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου στα χρόνια της λειτουργίας του.

«Δεν μας έμεινε άλλος δρόμος, ο δρόμος ήταν ένας. Κρατάμε το εργοστάσιο, δουλεύουμε, βγάζουμε ένα μεροκάματο. Σώζουμε τις ζωές μας, σώζουμε τις οικογένειες μας, σώζουμε την αξιοπρέπεια μας.» αναφέρει ο Μ. Αναγνώστου για την έναρξη των εργασιών που απαιτούνταν για την επανέναρξη της αυτοδιαχειριζόμενης παραγωγής του εργοστασίου, (Αναγνώστου, Πρωτοβουλία Αλληλεγγύης ΒΙΟΜΕ-συνέντευξη 2020).

6.3.1 Στρατηγικές αλλαγές και εσωτερικές προκλήσεις

Παρά τις εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου, οι στρατηγικές επιλογές για την επίλυσή τους οδήγησαν στην ανάκτηση, οργάνωση, επιβίωση και πορεία ανάκαμψης της ΑΑΕ ΒΙΟ.ΜΕ..

➤ **Αλλαγή Παραγωγικής Κατεύθυνσης – Μια κρίσιμη στρατηγική απόφαση**

Οι αρχικές αποφάσεις των εργαζομένων για τη συνέχιση της παραγωγής συμπεριλάμβαναν την παραγωγή ίδιων προϊόντων και τη συνέχιση της συνεργασίας με τους πελάτες και προμηθευτές της προηγούμενης διοίκησης. Ωστόσο η οικονομική κρίση που έπληττε την ελληνική οικονομία, η συρρίκνωση του κατασκευαστικού και οικοδομικού κλάδου μείωσε την πιθανότητα επιτυχίας του εγχειρήματος. Οι εργαζόμενοι, προβλέποντας την αδυναμία προώθησης των προϊόντων και την μειωμένη αγοραστική δύναμη λόγω της οικονομικής ύφεσης, αποφάσισαν να αλλάξουν το είδος της παραγωγής.

Η στρατηγική επιλογή είναι η παραγωγή καθαριστικών γενικής χρήσης και προσωπικής υγιεινής. Η επιλογή της νέας παραγωγής πραγματοποιήθηκε έπειτα από την παρότρυνση των συμπολιτών της ευρύτερης κοινότητας σε κοινές συζητήσεις και συγκεντρώσεις με τους εργαζομένους. Η αναγκαιότητα ύπαρξης οικονομικών προϊόντων καθαρισμού με φυσικά συστατικά, ιδιαίτερα για τα οικονομικά ασθενέστερα νοικοκυριά, παρουσιάστηκε στην συνέλευση των εργαζομένων ως μία διέξοδος από την οικονομική κρίση καλύπτοντας την ανάγκη πολλών κοινωνικών ομάδων για οικονομικές λύσεις στην κάλυψη καθημερινών αναγκών (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). «Υπήρχε η θέληση και έχει επιχειρηθεί να ξαναβγεί προϊόν που παράγονταν παλιά. Αφότου έγινε η ανακατάληψη του εργοστασίου έγιναν παραγωγές των παλιών προϊόντων συμπληρωματικά, δεν εστιάσαμε σε αυτό. Η στροφή των προϊόντων έγινε λόγω της κρίσης. Στα υλικά της οικοδομής υπήρχε ύφεση. Ο πρώτος λόγος ήταν πώς να ανοιχτούμε οικονομικά, όταν το προϊόν που φτιάχαμε δεν πάει καλά, και ο δεύτερος λόγος ήταν το οικολογικό κομμάτι και ο κόσμος το στήριξε. Υπήρχε η ιδέα αυτό που παράγεται, να παράγεται τίμια...και δεν πρέπει να είναι κάτι που καταστρέφει το περιβάλλον» (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Σύμφωνα με τον εργαζόμενο Συργανίδη, η παραγωγή των νέων προϊόντων παρείχε μεγαλύτερη ευελιξία στην απόκτηση και διάθεση των πρώτων υλών,

χαμηλότερο κόστος παραγωγής και εξασφάλιζε την είσοδο της παραγωγικής δραστηριότητας σε έναν κλάδο που ακόμη δεν εμφάνιζε στοιχεία κορεσμού (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ Τεχνογνωσία - Εξειδίκευση

Όταν επιτεύχθηκε το επίπεδο της συλλογικότητας σε τέτοιο βαθμό που επέτρεπε την ομαλή λήψη των αποφάσεων και επιλέχθηκε η παραγωγή του κατάλληλου προϊόντος, τα προβλήματα ειδίκευσης των εργαζομένων αποτέλεσαν τροχοπέδη στην παραγωγική διαδικασία. Οι γνώσεις των εργαζομένων δεν συμπεριλάμβαναν εξειδικευμένες γνώσεις τόσο σε διοικητικά όσο και σε θέματα της νέας παραγωγικής διαδικασίας. Όπως παραδέχτηκε στη συνέντευξη ο εκπρόσωπος των εργαζομένων, η παραγωγή των ειδών του εργοστασίου στα αρχικά στάδια βασίστηκε σε σπιτικές και παραδοσιακές συνταγές των ανθρώπων που τους στήριζαν. Ωστόσο, μόνο όταν εκπρόσωπος μεγάλης εταιρείας παραγωγής παρόμοιων προϊόντων τους βοήθησε και τους αποκάλυψε τον σωστό τρόπο παραγωγής, κατάφεραν να απογειώσουν την ποιότητα των προϊόντων και να αποκτήσουν τη δική τους οικολογική και εμπορική ταυτότητα. (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Στην γενικότερη φιλοσοφία του καπιταλισμού είναι αποδεκτή η παραγωγή προϊόντων από τις επιχειρήσεις χωρίς την αυστηρή τήρηση των ηθικών και οικολογικών πλαισίων. Για την καπιταλιστική παραγωγή είναι σημαντικότερη η παραγωγική δραστηριότητα να συνεχίζεται χωρίς να την απασχολεί το οικολογικό της αποτύπωμα. Για τον παραπάνω λόγο, οι εργαζόμενοι της BIO.ME. αποφάσισαν πως δεν επιθυμούσαν να ακολουθήσουν αυτό το κομμάτι της ανάπτυξης. Η οικολογική αντίληψη της παραγωγικής διαδικασίας υιοθετήθηκε από το σύνολο των εργαζομένων του εργοστασίου και εφαρμόστηκε πρακτικά. Η ευρεία αναγνώριση και η έμπρακτη στήριξη των καταναλωτών απέδειξε εκ των υστέρων την ορθότητά της (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021)

Αξίζει να σημειωθεί πως σε έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε το 2020 από το Συνεργατικό Χώρο Κ.Α.Λ.Ο.- Dock Zone (Πληροφόρηση- Υποστήριξη επιχειρημάτων- Δικτύωση), η BIO.ME κατά τη διάρκεια της πανδημίας όχι μόνο διατήρησε σταθερές τις τιμές των προϊόντων (τιμές προ- πανδημίας) αλλά δεν σταμάτησε να βελτιώνει τα προϊόντα της ακολουθώντας έρευνα αγοράς στην οποία

συμμετείχαν 600 άτομα. Σύμφωνα με την δημοσκόπηση το 61,23 % των καταναλωτών επιθυμούσε αλλαγή της συσκευασίας, ενώ ένα ποσοστό επισήμανε την βελτίωση της υφής των προϊόντων. Μέσα σε ελάχιστο διάστημα η ΒΙΟ.ΜΕ. πραγματοποίησε όλες τις παραπάνω βελτιώσεις για την πληρέστερη κάλυψη της επιθυμίας των καταναλωτών και την διατήρηση του αγοραστικού ενδιαφέροντος. (Dock Zone, 2020).

➤ Έλλειψη κεφαλαίου κίνησης

Σε κάθε μελέτη αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης το κυριότερο εμπόδιο, στο οποίο κλήθηκαν να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι, υπήρξε η έλλειψη αρχικού κεφαλαίου κίνησης και η απουσία επενδυτικών κεφαλαίων. Στην μελέτη περίπτωσης της ΒΙΟ.ΜΕ., οι οικονομικές συνθήκες ήταν εξίσου αρνητικές και δυσάρεστες. Οι εργαζόμενοι, λόγω της μη καταβολής των δεδουλευμένων, αντιμετώπισαν έντονο πρόβλημα επιβίωσης με μηδενική πιθανότητα προσωπικής χρηματοδότησης για την αγορά των πρώτων υλών και την επανεκκίνηση της παραγωγής.

Κινήσεις απόκτησης κεφαλαίου:

- Ταμείο Αλληλεγγύης
Η πρώτη κίνηση των εργαζομένων υπήρξε η δημιουργία ενός ταμείου αλληλεγγύης, σκοπός του οποίου ήταν η οικονομική στήριξη των μελών της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής.
- Ανακύκλωση υλικών
Τα πρώτα κεφάλαια του ταμείου εισπράχθηκαν από την ανακύκλωση υλικών, τα οποία βρισκόταν αχρησιμοποίητα στις αποθήκες του εργοστασίου, και προοριζόνταν για τις χωματερές, ως απόβλητα. Από την διαδικασία αυτή, ανακυκλώθηκαν περισσότεροι από τριάντα τόνοι χαρτιού, έξι τόνοι νάιλον και εξακόσια κιλά αλουμίνιο.
- Εκδηλώσεις
Για την άμεση αντιμετώπιση των αυξημένων οικονομικών αναγκών και την κοινοποίηση του αγώνα της ΒΙΟ.ΜΕ. στην ευρύτερη κοινότητα της Θεσσαλονίκης, διοργανώθηκε ένα διήμερο φεστιβάλ εκδηλώσεων τη χρονιά του 2013, τα έσοδα του οποίου διατέθηκαν στο ταμείο αλληλεγγύης (Σ.Ε.ΒΙΟ.ΜΕ, 2020).

- Πλειστηριασμός προϊόντων

Τους επόμενους μήνες της αυτοδιαχείρισης, για την εξασφάλιση των ποσών που απαιτούνταν για την αγορά των πρώτων υλών, οι εργαζόμενοι έβγαλαν σε πλειστηριασμό τα παραγόμενα προϊόντα του εργοστασίου, στα 2/3 της αρχικής τιμής με έσοδα τα οποία ανέρχονταν στο ποσό των 200.000 ευρώ. Η τακτική πώλησης των υπαρχόντων παραγόμενων προϊόντων σε μειωμένη τιμή χρησιμοποιώντας το πελατολόγιο της προηγούμενης διεύθυνσης βοήθησε το ταμείο αλληλεγγύης του εργοστασίου να αυξήσει τα έσοδα του. Τα κέρδη, με βάση τη συλλογική συμφωνία, διατέθηκαν σε ποσοστό 2-3% στο ταμείο αλληλεγγύης, 8% στο αποθεματικό του εργοστασίου και 30% σε μελλοντικές επενδύσεις (Κατσορίδας, 2016).

➤ **Τεχνολογία**

Η αποχώρηση της προηγούμενης διοίκησης και οι μήνες απραξίας των μηχανημάτων του εργοστασίου κατέστησαν την παραγωγή εξαιρετικά δύσκολη κατά τα πρώτα στάδια της αυτοδιαχείρισης. Η επισκευή των μηχανημάτων έπειτα από μήνες αδράνειας και η βελτίωση του εργοστασιακού χώρου δαπάνησαν ένα μέρος του αρχικού λιγοστού κεφαλαίου της επιχείρησης (Κατσορίδας, 2016). Στη νέα παραγωγική δραστηριότητα του εργοστασίου καταγράφηκαν και προσπάθειες ανανέωσης του υπάρχοντος τεχνολογικού εξοπλισμού. Τα νέα μηχανήματα αποκτήθηκαν από τις χρηματικές εισροές της επιχείρησης οι οποίες προέκυψαν από την πώληση των παλαιών μηχανημάτων που δεν χρησιμοποιούνταν πια και την επενδυτική πολιτική της συνέλευσης των εργαζομένων. Η έναρξη της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η διάθεση των απαιτούμενων πληροφοριών από εργαζομένους άλλων WRCs του εξωτερικού και η παροχή της νέας γνώσης από ανταγωνιστή βοήθησε τους εργαζομένους της BIO.ME. να δρομολογήσουν τα επενδυτικά βήματα της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας με μειωμένο ρίσκο και σταθερότητα. Ωστόσο, η άρνηση των εργαζομένων να εξοφλήσουν μέρος των οφειλών της προηγούμενης διεύθυνσης προς την Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού οδήγησε στην διακοπή της ηλεκτροδότησης του εργοστασίου και τη χρήση γεννητριών για την λειτουργία των μηχανημάτων καθιστώντας περισσότερο δύσκολη την παραγωγική δραστηριότητα (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Οι εργαζόμενοι της BIO.ME. κατάφεραν να υπερνικήσουν το εμπόδιο της άγνοιας και της ανασφάλειας με την σημαντική στήριξη και βοήθεια που έλαβαν από αρκετές αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις της Αργεντινής. Η έννοια της συλλογικότητας λειτούργησε από τα πρώτα στάδια της ανάκτησης καθώς, με την ανακοίνωση του εγχειρήματος της ελληνικής αυτοδιαχείρισης σε σύντομο χρονικό διάστημα δέχτηκαν την επίσκεψη των Αργεντινών εκπροσώπων αντίστοιχων επιχειρήσεων ενημερώνοντάς και υποδεικνύοντας τους τα βήματα και τις απαραίτητες δραστηριότητες που έπρεπε να ακολουθήσουν για την ανάκαμψη του εργοστασίου. Ο εργαζόμενος της BIO.ME. Συργανίδης κάνει ιδιαίτερο λόγο στην ουσιαστική βοήθεια των εργαζομένων του ανακτημένου και αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου Zanon της Αργεντινής, του οποίου η παραγωγή ήταν ίδια με αυτή του ελληνικού εγχειρήματος και η επίσκεψη τους στην Ελλάδα τους βοήθησε να πραγματοποιήσουν «τα πρώτα στιβαρά τους βήματα» και να συνειδητοποιήσουν την σημασία των μετέπειτα αποφάσεων και ενεργειών τους (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Η νέα παραγωγή δεν έφερε δικαιώματα ευρεσιτεχνίας ή κάποιο ιδιαίτερο εμπορικό μυστικό (Συργανίδης, 2021). Ωστόσο, η αναφορά των προϊόντων τους από τα μέσα επικοινωνίας, τα ειδικά αφιερώματα και το ευρύτερο δίκτυο αλληλεγγύης τους επέτρεψε να καθιερώσουν το δικό τους εμπορικό σήμα. Η εικόνα ενός εργοστασίου με τα φουγάρα του σε λειτουργία, ένα γρανάζι δίπλα του και το λογότυπο «ο αγώνας γυρίζει το γρανάζι» αποτέλεσε το εμπορικό σήμα των εργαζομένων και εμφανίζεται σε κάθε προϊόν της αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης (<https://viomecoop.com/>).

➤ **Ιδιοκτησία εξοπλισμού**

Στις δικαστικές διαμάχες που ακολούθησαν έπειτα από την κατάληψη του εργοστασίου και την ανάκτηση της παραγωγής, οι εργαζόμενοι κέρδισαν την ιδιοκτησία των μηχανημάτων. Παρά το μεγάλο χρονικό διάστημα απραξίας, τα μηχανήματα μπήκαν ξανά σε λειτουργία με τις κατάλληλες επισκευές από τους μηχανικούς του εργοστασίου. Η συνέχιση της παραγωγής και η σταδιακή αύξηση των εσόδων επέτρεψε στους εργαζομένους την αγορά επιπλέον μηχανολογικού εξοπλισμού και την αγορά των πρώτων υλών που απαιτούνταν για την συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Σιδέρης, «Το εργοστάσιο της BIO.ME. ανοίγει», 2013). Μοναδικό τροχοπέδη στην εξασφάλιση των φυσικών πόρων του εργοστασίου αποτέλεσε η δικαστική εκκρεμότητα που αφορούσε την ιδιοκτησία των είκοσι

στρεμμάτων του εργοστασιακού χώρου της ΒΙΟ.ΜΕ. Μέχρι τον Οκτώβριο του 2019 πραγματοποιήθηκαν δεκαπέντε πλειστηριασμοί χωρίς την προσέλευση κανενός υποψήφιου πλειοδότη (Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων, 2019). Με την ψήφιση του νόμου περί Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων, την απόκτηση νομικού χαρακτήρα και την αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας επέτρεψε στους εργαζομένους να οργανώσουν εκ νέου την παραγωγή του εργοστασίου.

Σύμφωνα με τον εργαζόμενο Συργανίδη η παραγωγή των νέων προϊόντων παρείχε μεγαλύτερη ευελιξία στην απόκτηση και διάθεση των πρώτων υλών, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και εξασφάλιζε την είσοδο της παραγωγικής δραστηριότητας σε έναν κλάδο που ακόμη δεν εμφάνιζε στοιχεία κορεσμού (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ Έλλειψη Ειδικευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού

Η απουσία διοικητικών στελεχών από την ομάδα του εργοστασίου ανάγκασε τους εργαζομένους να αναλάβουν εκείνοι τα διοικητικά και οργανωτικά πόστα του εργοστασίου. Παρά την έλλειψη ειδικευμένων γνώσεων, το διοικητικό τμήμα του εργοστασίου ανέλαβε η ίδια ομάδα εργαζομένων μέσω της κυκλικής συμμετοχής και του διαμοιρασμού γνώσεων και εμπειριών (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). Ωστόσο σε αρχείο συνέντευξης του Μ. Αναγνώστου γίνεται αναφορά για την πώληση των προϊόντων του εργοστασίου, για την οποία έχουν δεχτεί τη βοήθεια απολυμένων πωλητών. Η συμμετοχή των ειδικευμένων υπαλλήλων πώλησης πραγματοποιήθηκε με την εθελοντική προσφορά τους και την πεποίθηση τους για την επιτυχία του εργασιακού εγχειρήματος (Αναγνώστου, συνέντευξη στο Left.gr, 2013).

Η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας με τη χρήση νέων μεθόδων και τεχνικών οδήγησε στην εμφάνιση μιας νέας πρόκλησης που αφορούσε την εύρεση και πρόσληψη πτυχιούχων εργαζομένων στον παραγωγικό τομέα. Η διαφοροποιημένη πλέον παραγωγική δραστηριότητα ανάγκασε τους εργαζομένους στην εύρεση και πρόσληψη μελών με ακαδημαϊκή μόρφωση κυρίως πτυχιούχων Χημικών, Γεωπόνων και Χημικών Μηχανικών. Η συνεργασία με τα νέα μέλη βοήθησε στην εξέλιξη της ποιότητας παραγωγής, αλλά έθεσε νέες βάσεις στους αρχικούς κανόνες της αυτοδιαχείρισης. Οι πτυχιούχοι εργαζόμενοι γίνανε ισότιμα μέλη της συνέλευσης εργαζομένων, αν και είναι κοινή αποδοχή όλων πως η

εξειδίκευση που διέθεταν δημιούργησε μια μορφή εργασίας η οποία απαιτεί την καθημερινή παρουσία τους σε ένα συγκεκριμένο πόστο.

Επίσης προέκυψε και η ανάγκη εύρεσης εργαζομένων που θα μπορούσαν με την υπογραφή τους να εγγυηθούν την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων. «Μπορούμε όσο πιο καλά να συνυπάρξουμε και να μοιράσουμε τη γνώση. Μπορεί να προκύψουν οι συμπεριφορές και οι σχέσεις τύπου «εγώ ξέρω – εσύ δεν ξέρεις» και είναι πρόβλημα. Αυτό που συμβαίνει εδώ είναι ότι η βασική γνώση ήρθε απ' έξω και εμείς την εξελίξαμε. Κυρίως όλοι και όλες εδώ έχουμε γνώση τι ακριβώς κάνουμε και πως το κάνουμε. Υπάρχουν πόστα που κάποιος τα ξέρει καλύτερα, δεν μπορούμε να το κάνουμε όλοι με την ίδια ευκολία. Με τον καιρό λύνεται, δηλαδή όσο πιο καλά μπορούμε να αλληλοεπιδράσουμε μεταξύ μας και προσπαθούμε να υπάρχει ένα κυκλικό σχήμα εργασίας, όσο αυτό γίνεται και δεν πάει πίσω την παραγωγή» (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). Στην απειλή της αναπόφευκτης ειδίκευσης και δημιουργίας συγκεκριμένων πόστων εργασίας ο εργαζόμενος Μ. Αναγνώστου αναφέρει χαρακτηριστικά: «Έχουμε πάρει μια απόφαση στη συνέλευση, όλοι πρέπει να κάνουν τα πάντα και πρέπει να γίνονται κυκλικά. Από την προηγούμενη λειτουργία είχαμε ξεχωρίσει πως αυτοί που δούλευαν στα γραφεία με αυτούς που δούλευαν στην παραγωγή δεν είχαν καμία σχέση. Ο ένας αποκαλούσε τον άλλο 'αυτοί' ή οι 'άλλοι'. Αυτό προσπαθούμε να σβήσουμε» (Αναγνώστου, EPT3- συνέντευξη, 2015).

Αξίζει να αναφερθεί πως η διαδικασία πρόσληψης των νέων εργαζομένων δεν παρουσιάζει διαφορές με οποιαδήποτε άλλη μορφή εταιρείας. Τα νεοπροσληφθέντα μέλη επιλέχθηκαν κυρίως από το ευρύτερο περιβάλλον του αλληλέγγυου κοινωνικού χώρου. Η πρόσληψη τους βασίστηκε στις ανάγκες του εργοστασίου και στη θέληση των νέων μελών να συμμετάσχουν στο αυτοδιαχειριζόμενο εγχείρημα με τους ισχύοντες κανόνες. Η διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου των νέων εργαζομένων στο εργοστάσιο διήρκεσε δύο μήνες, με το πέρας του χρονικού διαστήματος προσαρμογής απέκτησαν ίσα δικαιώματα με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Η ισότητα αυτή μεταφράστηκε με την είσοδο τους στο ίδιο μισθολογικό επίπεδο, την ασφαλιστική κάλυψη και την ισότιμη συμμετοχή στη γενική συνέλευση των μελών του εργοστασίου (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ Συλλογικότητα & Οργάνωση

Σύμφωνα με την παραδοχή των εκπροσώπων μελών της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής, η οργάνωση και η επίτευξη της ουσιαστικής συλλογικότητας υπήρξε από τα σημαντικότερα εμπόδια στην πορεία της αυτοδιαχείρισης. Ακόμη και έπειτα της ανάκτησης και την έναρξη των εργασιών, η εσωτερική οργάνωση, η εξομάλυνση των συγκρούσεων και ο τρόπος επίλυσης των διαφωνιών υπήρξε αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και ουσιαστικής θέλησης. Για την επιτυχία του εγχειρήματος της συλλογικότητας, ο αστάθμητος παράγοντας υπήρξε η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους και η πίστη στο εγχείρημα. « Η ομάδα πίστευε σε αυτό που κάνει και τις δυνατότητες που μπορούν να έχουν και όχι σαν οικονομική κίνηση, ανοίγεται ένας ολόκληρος δρόμος μπροστά τους ο οποίος έχει μέλλον αν το πιστέψουνε και το δουλέψουνε. Κατάφεραν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, όταν υπάρχει από κοινού κάτι χτισμένο, αυτό αλληλοεπιδρά «ειρηνικά» και ισότιμα. Όταν πάει κάποιος να επιβληθεί, είναι καχύποπτος ή θέλει να βλάψει, αυτόματα όταν υπάρχει αυτή η συλλογική ομαδικότητα, βρίσκει την πόρτα κλειστή. Οι διαφωνίες έτσι λύνονται, έχει να κάνει πόσο πιστεύουν σε αυτό οι άνθρωποι που συμμετέχουν, το διατηρούν και αυτομάτως αποβάλλονται τέτοιες συμπεριφορές. Το πιο δύσκολο είναι να κερδηθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων που δουλεύουν, να καταλάβουν ότι ο ένας δεν θέλει να βλάψει τον άλλον και ότι αυτό είναι αληθινό» (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021)

Έπειτα από οχτώ χρόνια λειτουργίας και εισόδου νέων εργαζομένων η οργανωτική δομή των μελών του εργοστασίου διατηρεί ακόμη την οριζόντια δομή της, με τα μέλη να έχουν ισότιμη γνώμη στη συνέλευση, στις αποφάσεις και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία παραμένει κυκλική, σύμφωνα με τις αρχικές αποφάσεις της πρώτης συνέλευσης (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ Φήμη

Όπως προαναφέρθηκε η αρχική παραγωγή ειδών καθαρισμού βασίστηκε σε συνταγές συνανθρώπων οι οποίοι θέλησαν να βοηθήσουν τους εργαζομένους στα πρώτα στάδια της αυτονομίας. Η στήριξη του καταναλωτικού κοινού, η εμπιστοσύνη τους στην οικολογική παραγωγή των προϊόντων και η αξιοπιστία των εργαζομένων αποτέλεσαν τους κύριους παράγοντες αύξησης των χρηματικών εισροών της επιχείρησης και της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης και ωφέλιμης συνεργασίας με

τους καταναλωτές. Επιπλέον ένα ολόκληρο δίκτυο αλληλέγγυων και συνεργατικών επιχειρήσεων λειτούργησε υπέρ των εργαζομένων προωθώντας τα παραγόμενα προϊόντα σε κοινωνικούς και συνεργατικούς χώρους. (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Σε τοποθέτησή του σχετικά με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και την ύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων ο συνεντευξιαζόμενος Συργανίδης αναφέρει πως σύμφωνα με έρευνα των εργαζομένων ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων οι οποίες ανήκουν στον συγκεκριμένο τύπο οικολογικής παραγωγής και επιλεγμένων δικτύων προώθησης είναι σχετικά μικρός. Οι ανταγωνιστικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, λόγω της άρνησης των εργαζομένων της ΒΙΟ.ΜΕ. να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε πολυκαταστήματα και μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων, δεν φαίνεται να ενοχλούνται από το μερίδιο της αγοράς που αποσπά η συνεργατική επιχείρηση. Επιπλέον η χαμηλή κοστολόγηση των προϊόντων τα καθιστά ανταγωνιστικά και περισσότερο προσιτά στο μέσο καταναλωτή. Η οκταετής λειτουργία του εργοστασίου έχει δημιουργήσει ισχυρές συνεργασίες με τους καταναλωτές του συνεργατικού αλληλέγγυου δικτύου αλλά και με άτομα που επιθυμούν μία διαφορετική αγοραστική συμπεριφορά μέσω της ηθικής οικονομίας (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

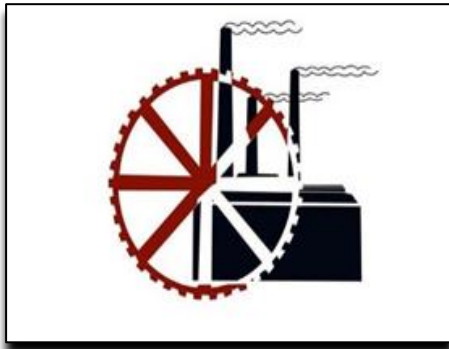
➤ **Εμπορική Επωνυμία**

Η στρατηγική φήμης του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου περιλαμβάνει μια σειρά αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες επέτρεψαν να χτιστούν σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας ανάμεσα στην επιχείρηση και τους καταναλωτές. Στα αρχικά, ευάλωτα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, οι εργαζόμενοι της ΒΙΟ.ΜΕ., μη διαθέτοντας την απαραίτητη αγοραστική ισχύ, εξαρτώνταν από την μικρή πελατειακή βάση της ευρύτερης κοινότητας. Η υπερίσχυση της γνώμης των καταναλωτών, η επιθυμία για καινοτομία και αξιοπιστία λειτούργησε υπέρ της επιχείρησης, δημιουργώντας ένα εμπορικό όνομα, μέσα στο οποίο κατάφεραν να συνδυάσουν την ιδεολογία του εναλλακτικού εμπορίου και της αλληλέγγυας συμπεριφοράς μέσα από την κάλυψη καθημερινών αναγκών.

Έπειτα από μια οκταετή επιχειρηματική πορεία το brand name του εργοστασίου συνδυάζει την θετική εικόνα της συλλογικότητας και δικαίωσης των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη στην ποιότητα του προϊόντος, στην χαμηλότερη δυνατή τιμή αναγνωρισμένη στο παγκόσμιο συνεργατικό οικονομικό δίκτυο.

Τον Απρίλιο του 2021, έπειτα από μια σειρά βελτιώσεων που αφορούσε κυρίως τα προϊόντα παραγωγής επέλεξε να αναμορφώσει και το λογότυπο της. Τα λογότυπο του εργοστασίου παρουσιάζονται στην εικόνα που ακολουθεί:

Εικόνα 1. Το λογότυπο της BIO.ME. έως τον Απρίλιο 2021



Εικόνα 2. Το νέο λογότυπο της BIO.ME.



Πίνακας 9. Στρατηγικές ανάκαμψης εσωτερικών προκλήσεων BIO.ME.

Προκλήσεις	Στρατηγική
<ul style="list-style-type: none"> Έλλειψη κεφαλαίου κίνησης 	<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργία Ταμείου Αλληλεγγύης Εκποίηση Υλικών μέσω ανακύκλωσης Οργάνωση εκδηλώσεων Αλληλεγγύης Πλειστηριασμός αποθηκευμένων προϊόντων σε μειωμένη τιμή
<ul style="list-style-type: none"> Ιδιοκτησία εξοπλισμού-Κόστος Πρώτων Υλών 	<ul style="list-style-type: none"> Χαμηλότερο κόστος νέας παραγωγής Δικαστική διεκδίκηση εργοστασιακού χώρου

- Έλλειψη Ειδικευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού
 - Συλλογικότητα & Οργάνωση
 - Αλλαγή παραγωγικής Κατεύθυνσης – Ύφεση κατασκευαστικού κλάδου
 - Ανταγωνιστικά προϊόντα – καινοτομία
 - Εμπορική Επωνυμία
 - Απόκτηση ιδιοκτησίας μηχανημάτων
 - Μηχανισμός Εισαγωγής Γνώσης
 - Διαμοιρασμός γνώσεων στο βαθμό που επιτρέπει η παραγωγή
 - Επιμονή
 - Καθημερινή προσπάθεια
 - Καλοπροαίρετος Διάλογος
 - Μειωμένη αγοραστική ζήτηση αρχικού προϊόντος
 - Έρευνα καταναλωτικών αναγκών
 - Αγοραστική ζήτηση για προϊόντα καθαρισμού
 - Παράλληλη παραγωγή – Ομαλή ανακατεύθυνση
 - Βελτίωση & εξέλιξη προϊόντων
 - Παροχή γνώσης από ανταγωνιστή
 - Πιλοτική παραγωγή-πειραματικά στάδια
 - Δημιουργία δυνατού εμπορικού σήματος
 - Συνδυασμός «Ιδεολογία- Αξιοπιστία- Προσιτή Τιμή»
-

6.3.2 Εναλλακτική επιχειρηματική στρατηγική

Η οκταετής πλέον πορεία του εργοστασίου της BIOME αποδεικνύει πως οι αποφάσεις των εργαζομένων συντέλεσαν σημαντικά στην έναρξη της παραγωγής και την επιτυχή οργάνωση και ανάπτυξη της αυτοδιοικούμενης επιχείρησης. Με κοινή ομολογία των εργαζομένων, οι επιλεγμένες ενέργειες και οι αποφάσεις ήταν τα αποτελέσματα των συζητήσεων στις συνελεύσεις, της ανάγκης για επιβίωσης αλλά και χρησιμοποιώντας την πρακτική εργασιακή εμπειρία την οποία είχαν

αποκτήσει στα χρόνια της εργασίας τους στον ίδιο εργοστασιακό χώρο (Συργανίδης, συνέντευξη, 09/03/21).

Οι εργαζόμενοι του εργοστασίου κατάφεραν να επιτύχουν την ανάκαμψη και την οικονομική σταθεροποίηση του εργοστασίου, δημιουργώντας ένα πρωτότυπο στρατηγικό μοτίβο, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της ελληνικής αγοράς. Η αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση της BIOME κατάφερε να αντιμετωπίσει την έλλειψη των ταμειακών ροών, την έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού και την πίεση από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες ακολουθώντας τα στάδια της στρατηγικής ανάκαμψης. Συγκεκριμένα:

➤ **Στάδιο 1^ο -Συρρίκνωση**

Αύξηση χρηματικών ροών

- Ανακύκλωση διαφόρων υλικών,
- πώληση προϊόντων σε μειωμένη τιμή
- ίδρυση ταμείου αλληλεγγύης,
- Εισφορές εθελοντών

➤ **Στάδιο 2^ο- Σταθεροποίηση/ Νομιμότητα**

- Δικαστική προσφυγή για την επίλυση των νομικών θεμάτων
- Ίδρυση συνεργατικής κοινωνικής επιχείρησης
- Διατήρηση του υπάρχοντος προϊόντος και πελατολογίου
- Ανάπτυξη νέας παραγωγικής δραστηριότητας
- Άμεση και έμμεση διαφήμιση των προϊόντων μέσω του δικτύου αλληλέγγυας οικονομίας

➤ **Στάδιο 3^ο - Αναδόμηση**

- Ανάπτυξη και εξέλιξη του νέου προϊόντος
- Ανανέωση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού με ειδικευμένες γνώσεις
- Άνοιγμα σε νέες αγορές του εξωτερικού
- Συνεργασία με επιχειρήσεις παρόμοιας νομικής και εμπορικής ταυτότητας.
- Στήριξη από το αλληλέγγυο δίκτυο οικονομίας και τα σωματεία εργαζομένων διαφόρων κλάδων

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, πως οι αποφάσεις των εργαζομένων και οι ενέργειες τις οποίες έφεραν εις πέρας δεν αποτελούν κομμάτι ενός περιορισμένου στρατηγικού πλάνου και των δράσεων που αυτό υπαγορεύει. Αντίθετα η απειρία των περισσότερων εργαζομένων σε διοικητικά και οργανωτικά θέματα τους οδήγησε στη λήψη αποφάσεων με βασικό γνώμονα την υπάρχουσα εργασιακή εμπειρία και την μακροχρόνια επαφή τους με την ελληνική αγορά. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ενέργειες των εργαζομένων και οι στρατηγικές επιλογές του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου.

Πίνακας 10. Στρατηγικό πλάνο των ενεργειών και αποφάσεων της BIOME

Στρατηγικό πλάνο των ενεργειών και αποφάσεων της BIOME			
	ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΣΤΑΔΙΟ 1^ο- ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗ	Ανακύκλωση Υλικών	Ρευστοποίηση	Στρατηγική Διάσωσης
	Πώληση & επισκευή παλαιών μηχανημάτων	Αποεπένδυση	Στρατηγική Διάσωσης
	Πώληση προϊόντων με μειωμένη τιμή	Βελτίωση κέρδους πωλήσεων	Στρατηγική Διάσωσης/ Διείσδυσης
	Ίδρυση Ταμείου Αλληλεγγύης	Συγκομιδή κερδών	Στρατηγική Διάσωσης/ Σταθερότητας
	Εισφορές Εθελοντών	Συγκομιδή κερδών	Στρατηγική Διάσωσης/ Σταθερότητας
ΣΤΑΔΙΟ 2^ο – ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ	Δικαστική προσφυγή για επίλυση νομικών θεμάτων	Σταθεροποίηση οργανωτικών θεμάτων	Στρατηγική Διάσωσης
	Ίδρυση Κοινωνικής Συνεργατικής Επιχείρησης	Εξάλειψη ιεραρχικών επιπέδων	Στρατηγική Διάσωσης
	Διατήρηση του υπάρχοντος προϊόντος & πελατολογίου	Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης /Διάσωσης

ΣΤΑΔΙΟ 3^ο - ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ

Ανάπτυξη νέας παραγωγικής δραστηριότητας	Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων	Στρατηγική Ανάπτυξης / Διάσωσης
Νέο προϊόν με οικολογική ταυτότητα	Διαφοροποίηση προϊόντος	Στρατηγική Διάσωσης
Άμεση & Έμμεση διαφήμιση μέσω του Αλληλέγγυου Συνεργατικού Δικτύου	Προσέλκυση πελατών	Στρατηγική Ανάπτυξης/ Διάσωσης
Ανάπτυξη νέων προϊόντων & εξέλιξη υπαρχόντων	Ανάπτυξη προϊόντων	Στρατηγική Διάσωσης/ Ανάπτυξης/ Διαφοροποίησης
Ανανέωση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού	Αναδόμηση παραγωγής	Στρατηγική Διάσωσης
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού με εξειδίκευση	Ανανέωση Ανθρώπινου Δυναμικού	Στρατηγική Διάσωσης
Συνεργασία με αγορές του εξωτερικού	Άνοιγμα Αγορών	Στρατηγική Διάσωσης /Διεθνοποίησης
Συνεργασία με επιχειρήσεις-οργανισμούς παρόμοιας νομικής & εμπορικής ταυτότητας	Ανάπτυξη Αγοράς	Στρατηγική Διάσωσης / Ανάπτυξης
Στήριξη από το παγκόσμιο Αλληλέγγυο Δίκτυο Οικονομίας	Σταθεροποίηση	Στρατηγική Διάσωσης/ Διεθνοποίηση

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής στο πρώτο στάδιο των ενεργειών επέλεξαν στρατηγικές κινήσεις που θα απέτρεπαν το οριστικό κλείσιμο του εργοστασίου και θα διέσωζαν τις θέσεις εργασίας τους. Στη διάρκεια των ενεργειών παρατηρήθηκαν σημαντικά βήματα όχι μόνο προς τη διάσωση της επιχείρησης αλλά και για την περαιτέρω ανάπτυξη της και την εδραίωσή της στον ελληνικό επιχειρηματικό κλάδο.

Η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής μεθόδου αποτελεί αντικείμενο υποκειμενικής μελέτης και σωστής κρίσης των εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων. Ο Θ. Θεοδωρούλης υποστηρίζει πως: «τα αυτοδιαχειριζόμενα εγχειρήματα συνδυάζουν την ιδέα με την πρακτική εφαρμογή, κάτι το οποίο πραγματώνει τη σύζευξη θεωρίας και πράξης και φέρνει τον άνθρωπο πλεγμένο σε μια πορεία αλλαγής, όπου ο ίδιος και ο κοινωνικός του κόσμος μεταμορφώνονται αδιάκοπα, βαθαίνουν την αυτογνωσία του κι αυξάνουν τον έλεγχο που ασκεί πάνω στο περιβάλλον του» (Θεοδωρούλης, 2016).

Η περίπτωση της ΒΙΟ.ΜΕ αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης, η οποία ξεκίνησε με την προοπτική μιας προσχεδιασμένης στρατηγικής, αλλά στην πορεία αναγκάστηκε να υιοθετήσει νέα, η οποία προέκυψε- αναδύθηκε μέσα από την πράξη (Παπαδάκης, 2016).

Συγκεκριμένα, η επανεκκίνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την παραγωγή δομικών υλικών αποτέλεσε την πρώτη στρατηγική επιλογή των εργαζομένων (Intended- Unrealized Strategy). Στη συνέχεια, μέσω της αναδόμησης της παραγωγής και τη διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων προέκυψε η νέα στρατηγική πορεία (Emergent- realized Strategy) η οποία αναδύθηκε από την αγορά και τη συμμετοχή του αγοραστικού κοινού της κοινότητας (Παπαδάκης, 2016).

Αναλύοντας περαιτέρω την εξέλιξη των στρατηγικών κινήσεων της ΒΙΟ.ΜΕ, αποδεικνύεται πως ακολούθησαν ένα ορθολογικό μοντέλο στην λήψη των συγκεκριμένων αποφάσεων. Μπορεί, σύμφωνα με τους Mann & Janis, η εφαρμογή ενός ορθολογικού μοτίβου να «θεωρείται ιδεατή κατάσταση που δύσκολα εφαρμόζεται» εντούτοις η μελέτη περίπτωσης του εργοστασίου φαίνεται να ακολουθεί τα στάδια τα οποία καταλήγουν στην καλύτερη δυνατή λύση και την λήψη των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων, όπως αυτό παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (Janis and Mann, 1977 : Παπαδάκης, 2016).

ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΒΙΟ.ΜΕ.

Εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις

- | | | | | |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| • Καθορισμός Προβλήματος | • Ανάκτηση & Αυτοδιαχείριση του εργοστασίου | | | |
| • Στόχοι προς Επίτευξη | • Επανεκκίνηση της παραγωγής δομικών υλικών | • Αύξηση ταμειακού κεφαλαίου | | |
| • Εύρεση Εναλλακτικών Λύσεων | • Παράλληλη παραγωγή ειδών καθαρισμού και προσωπικής υγιεινής | | | |
| • Σύγκριση και αξιολόγηση εναλλακτικών Λύσεων | • Ύφεση κατασκευαστικού κλάδου | • Οικονομική Κρίση | • Υγιής κλάδος παραγωγής καθαριστικών | • Στήριξη καταναλωτών |
| • Επιλογή κατάλληλης Στρατηγικής | • Στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντος | • Διάσωσης- Ανάπτυξης | | |
| • Υλοποίηση της επιλογής | • Αλλαγή της παραγωγικής δραστηριότητας σε νέα προϊόντα | • Βελτίωση νέων προϊόντων | | |
| • Επανελέγχος | • Θετική πορεία | • Αύξηση πωλήσεων | • Εξαγωγές προϊόντων | |
-

6.3.3 Η Στρατηγική της ΒΙΟ.ΜΕ. και οι εξωτερικές προκλήσεις

Κατά το έτος διεξαγωγής της παρούσας μελέτης, οι εξωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΒΙΟ.ΜΕ. ως ανακτημένη αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση εξακολουθούν να παραμένουν σημαντικές.

➤ **Πολιτικό πλαίσιο**

Παρά τις προσπάθειες των εργαζομένων η ΒΙΟ.ΜΕ. ουδέποτε έλαβε την έμπρακτη υποστήριξη του πολιτικού κόσμου στην Ελλάδα. Υπήρξαν κάποιες πολιτικές αναφορές συμπαράστασης και επισκέψεις πολιτικών στο χώρο του εργοστασίου, αλλά δεν έφεραν κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα. Κατά καιρούς, έχουν πραγματοποιηθεί συναντήσεις με φορείς του Υπουργείου Εργασίας αλλά ουδέποτε έχει γίνει οποιαδήποτε πολιτική ενέργεια προς επίλυση των προβλημάτων (SE VIOME, 2019).

➤ **Οικονομικό πλαίσιο**

Παρά την ισχύουσα νομοθεσία και τα προβλεπόμενα άρθρα του νόμου, η ΒΙΟ.ΜΕ. ουδέποτε έλαβε χρηματοδότηση από κρατικό φορέα. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για την επανέναρξη στους παραγωγή, οι εργαζόμενοι που ανέλαβαν την επιχείρηση λειτούργησαν αυτόνομα, αποκλείοντας την πιθανότητα ελέγχου στους παραγωγής από τρίτους (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). Ωστόσο, σύμφωνα με το Σωματείο Εργατοϋπαλλήλων Βιομηχανικής Μεταλλευτικής, το 2013 πραγματοποιήθηκαν συζητήσεις με τον Μπρένταν Μάρτιν, ιδρυτή στους μη κυβερνητικής οργάνωσης Working World, με έδρα την Αργεντινή, η οποία λειτουργεί ως ταμείο αλληλεγγύης (solidarity fund) για μικρές επιχειρήσεις ή συνεταιρισμούς παρέχοντας μικρή οικονομική στήριξη με όρους δανεισμού (Κατσορίδας, 2016). Όπως αναφέρει ο ιδρυτής : «ο ρόλος του κεφαλαίου είναι υποδεέστερος και εργαλειακός. Τα κέρδη των συνεταιριστικών είναι το πρωτεύον. Η αποπληρωμή των δανείων πραγματοποιείται μόνο από τα κέρδη των συνεταιρισμών. Αντίθετα με το προφανές του ρίσκου, το 98% των δανείων στην Αργεντινή αποπληρώθηκαν και έφεραν κέρδη στους εργαζόμενους. Οι εργάτες είναι ένα καλό στοίχημα, φαίνεται ότι αποδίδει» (Martin, 2013).

➤ **Κοινωνικό Πλαίσιο**

Οι απεργιακές κινητοποιήσεις των εργαζομένων του εργοστασίου, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν το χρονικό διάστημα της παύσης πληρωμών από την προηγούμενη διεύθυνση, προσέλκυσε το ενδιαφέρον των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Οι εργασιακές διεκδικήσεις των δεδουλευμένων κέντρισε αρχικά το ενδιαφέρον και την συμπάθεια των πολιτών της Θεσσαλονίκης και έπειτα της υπόλοιπης Ελλάδας. Η ευρεία αποδοχή των δράσεων των εργαζομένων και η κοινοποίηση των ενεργειών αυτοδιαχείρισης πραγματοποιήθηκε το 2012, με το

«Καραβάνι Αλληλεγγύης». Οι εργαζόμενοι επισκέφτηκαν την Αλεξανδρούπολη, Κομοτηνή, Ξάνθη, Καβάλα, Σέρρες, Γιάννενα, Βόλο, Λάρισα, Χαλκίδα, Σύρο, Χανιά, Ρέθυμνο, Ηράκλειο και Αθήνα για την γνωστοποίηση των δράσεων τους και την ευαισθητοποίηση των Ελλήνων Πολιτών (ΣΕ.BIO.ME.,2019)

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι της BIO.ME. αναγνωρίζοντας την δεινή οικονομική κατάσταση των περισσότερων συμπολιτών κατά τα χρόνια της κρίσης και της πανδημίας, προωθούν τα παραγόμενα προϊόντα σε ιδιαίτερα χαμηλή τιμή και απευθείας στους καταναλωτές, αποφεύγοντας την αύξηση του κόστους από τη χρήση μεσαζόντων. Η πρακτική της απευθείας πώλησης είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους αγοραστές και την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των αγαθών. Η συνεργασία με τους καταναλωτές και την ευρύτερη κοινότητα αποτέλεσε το πρώτο βήμα προώθησης των προϊόντων. Το δεύτερο βήμα που ακολούθησε, η στροφή του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος προς τις αλληλέγγυες κοινωνικές ομάδες και τους κοινωνικούς χώρους της ελληνικής κοινωνίας (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021) αποδείχθηκε εξίσου σημαντικό για την μεγαλύτερη επαφή των πολιτών – καταναλωτών με τα προϊόντα της επιχείρησης.

➤ **Τεχνολογικό πλαίσιο**

Η διακοπή ρεύματος του εργοστασίου και η χρήση γεννητριών για την παραγωγή των προϊόντων δεν φαίνεται να έχει ανακόψει την ανοδική πορεία του εργοστασίου. Με βήματα σταθερά και ελεγχόμενα, οι εργαζόμενοι επενδύουν στο εργοστάσιο βελτιώνοντας και εξελίσσοντας την παραγωγή. Μέρος των εσόδων επενδύεται στην αγορά μηχανημάτων, νέων συσκευασιών και αγοράς επιπλέον γεννητριών ρεύματος για ενεργειακή αυτονομία. Για τις περισσότερες εργοστασιακές μονάδες, η παραγωγή χωρίς ρεύμα μπορεί να φαντάζει αδύνατη. Η BIO.ME. επιθυμώντας να καλύψει τις τεχνολογικές ελλείψεις της, πρόσφατα προέβει στην αγορά νέου μηχανήματος το οποίο επιτρέπει την παραγωγή τριπλάσιας ποσότητας παραγόμενου αγαθού και ερευνά για την περαιτέρω εξέλιξη του κεφαλαιουχικού της εξοπλισμού (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021). Το 2016, η BIO.ME έθεσε σε εφαρμογή το ηλεκτρονικό της κατάστημα επιτυγχάνοντας την διευκόλυνση των άμεσων συναλλαγών με τους καταναλωτές, την αύξηση του αγοραστικού ενδιαφέροντος αλλά

και την επισκεψιμότητα των διαδικτυακών επισκεπτών στην αρχική σελίδα της επιχείρησης (εργαζόμενος Σπ. Σγούρας, αρχείο συνέντευξης, Η εποχή, 2016)

➤ **Περιβαλλοντολογικό πλαίσιο**

Όπως έχει αναφερθεί από το 1952, η αλλαγή της Ευρωπαϊκής Περιβαλλοντολογικής Πολιτικής και οι στόχοι υλοποίησης της προώθησαν την οικολογική παραγωγή στον τομέα της βιομηχανίας και ενίσχυσαν την κοινωνική ευαισθησία για την κατανάλωση οικολογικών αγαθών. Η στροφή του αγοραστικού ενδιαφέροντος σε προϊόντα με οικολογική ταυτότητα ανάγκασε και την θέσπιση του Οικολογικού Σήματος παραγωγής, σύμφωνα με τον Κανονισμό 880/92/ΕΟΚ. Η επισήμανση των προϊόντων με το οικολογικό σήμα δημιούργησε μία νέα ανταγωνιστική αγορά κυρίως στη βιομηχανική παραγωγή με κοινά κριτήρια για την ευρωπαϊκή κοινότητα και το δικαίωμα ελεύθερης διακίνησης και εμπορίου στα κράτη- μέλη της Ευρώπης (Συνθήκη ΕΟΚ- Άρθρα 30-36).

Η αλλαγή της παραγωγικής δραστηριότητας και η παραγωγή νέων προϊόντων κρίθηκε ως ιδιαίτερα επιτυχημένη στρατηγική επιλογή των εργαζομένων. Η ΒΙΟ.ΜΕ. κατάφερε να υιοθετήσει έναν οικολογικό χαρακτήρα και να προσαρμόσει τα προϊόντα στις ανάγκες της αγοράς και της ζήτησης των καταναλωτών (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ **Νομικό πλαίσιο**

Η επιθυμία των εργατών να συνεχίσουν την παραγωγή και να διαθέσουν τα παραγόμενα προϊόντα στην αγορά δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί νόμιμα χωρίς η νέα υποτυπώδης μορφή εταιρείας να αποκτήσει νομική υπόσταση. Το θέμα της νομιμότητας, επιλύθηκε με τη χρήση του νόμου 4019/2011- Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις. Στο Φύλλο Κυβερνήσεως (Αρ. Φύλλου 216/30 Σεπτεμβρίου 2011) του προαναφερθέντος νόμου θεσπίστηκε μία νέα μορφή εταιρείας, η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση. Σύμφωνα με τους κανονισμούς, με τους οποίους νομιμοποιείται και η εμπορική δραστηριότητα της ΒΙΟ.ΜΕ., το αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο αποτελεί έναν αστικό συνεταιρισμό με κοινωνικό σκοπό.

6.3.4 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μοντέλου

Η μελέτη περίπτωσης κάθε ανακτημένης και αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί μοναδική, λόγω των ιδιαίτερων και ευμετάβολων συνθηκών που επικρατούν στο μικροπεριβάλλον και μακροπεριβάλλον της, επηρεάζοντας την άμεσα. Για το ελληνικό μοντέλο αυτοδιαχείρισης, καταγράφονται τα παρακάτω ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως αυτά παρουσιάζονται στο εργοστάσιο της ΒΙΟ.ΜΕ.:

➤ Κοινωνική συμπαράσταση και στήριξη του εγχειρήματος

Από την έναρξη του εγχειρήματος της ελληνικής αυτοδιαχείρισης, οι εργαζόμενοι της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής αναγνώρισαν τη σημαντική βοήθεια που δέχτηκαν από τους πολίτες της ευρύτερης κοινότητας. Η συμμετοχή τους αποδείχτηκε καίρια λόγω της οικονομικής στήριξης τους ως «αλληλέγγυοι» υποστηρικτές αλλά και ως καταναλωτές των προϊόντων. Ο Συργανίδης αναφέρει πως τα πρώτα στιβαρά βήματα της ΒΙΟ.ΜΕ. πραγματοποιήθηκαν χάρη στην αποδοχή, υποστήριξη του κόσμου με την αγορά κουπονιών του εργοστασίου ή με τρόφιμα τα οποία προσέφεραν στους απολυμένους εργαζομένους και τις οικογένειες τους. «Αρχικά ήταν μια ριψοκίνδυνη ιδέα, αλλά ο κόσμος εδώ το πίστεψε και δούλεψε σε αυτό. Ο κόσμος το αντιλήφθηκε και βοήθησε πολύ στην κατάσταση. Στα πρώτα στάδια, οι συνάδελφοι δύσκολα τα βγάζανε πέρα. Ο κόσμος μας στήριζε φέρνοντας πράγματα, τρόφιμα ή είδη πρώτης ανάγκης» (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ Έρευνα αγοράς και αναζήτηση νέας παραγωγής μέσω της κοινότητας

Είναι σημαντική η αναφορά στη γνώμη των συμπολιτών η οποία εισακούστηκε και επηρέασε την εξέλιξη της παραγωγικής δραστηριότητας του εργοστασίου. Οι πρώτες οικολογικές συνταγές για τα παραγόμενα προϊόντα προέρχονταν από οικογενειακές συνταγές συμπολιτών. Παρά την αποδοχή του εργαζομένου Συργανίδη πως η νέα παραγωγή του εργοστασίου κατέστη ανταγωνιστική έπειτα από την παροχή γνώσης από έμπειρο συνεργάτη ανταγωνιστικής εταιρείας, είναι αξιοσημείωτη η αρχική παρέμβαση των συμπολιτών και υποψήφιων καταναλωτών στην επιλογή, ανάπτυξη και βελτίωση του τελικού προϊόντος αλλά και την έμπρακτη στήριξη αγοράζοντας τα προϊόντα (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021)

➤ Δημιουργία μετασχηματιστικών κοινοτήτων

Οι εργαζόμενοι της ΒΙΟ.ΜΕ. αφοσιωμένοι στους κανόνες της συλλογικότητας και αναγνωρίζοντας την σημασία της θετικής και άμεσης ανταπόκρισης των ανθρώπων του ευρύτερου περιβάλλοντος επέλεξαν να επιστρέψουν ένα κομμάτι αποδοχής και εμπιστοσύνης στην κοινότητα. Ανοίγοντας τις πύλες του εργοστασίου, μετέτρεψαν ανεκμετάλλευτες εκτάσεις σε ένα «κοινό χώρο» ανοιχτό σε όλους, δημιουργώντας μικρές μετασχηματιστικές κοινότητες (Vieta, 2010). Οι εργαζόμενοι μία φορά την εβδομάδα φιλοξενούν μικρούς παραγωγούς αγροτικών προϊόντων, κυρίως της Βόρειας Ελλάδας, όπου πωλούν τα εμπορεύματά τους χωρίς μεσάζοντες. Επιπλέον στο χώρο αυτό διοργανώνονται συζητήσεις, πολιτιστικές εκδηλώσεις, φεστιβάλ συνεργατισμού (Coopenair Festival) και εκπαιδευτικά σεμινάρια (workshops) διαφόρων επαγγελματικών κλάδων (Συν'Αλλοις, 2018).

➤ «Κλινική των Εργαζομένων»- Κοινωνικό Ιατρείο

Η σημαντικότερη όμως κοινωνική συμμετοχή της ΒΙΟΜΕ και του αυτοδιαχειριζόμενου εργοστασίου πραγματοποιήθηκε με την ίδρυση της «Κλινικής των Εργαζομένων». Έπειτα από την περικοπή των δαπανών στον τομέα της υγείας το 2016 στην ελληνική επικράτεια, υπήρχαν καταγεγραμμένοι περίπου 3.000.000 ανασφάλιστοι, αποκλεισμένοι από την δωρεάν πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη. Στις 20 Γενάρη του ίδιου χρόνου, τα μέλη της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής σε συνεργασία με την Κλινική Κοινωνικής Αλληλεγγύης Θεσσαλονίκης ίδρυσαν το «Εργατικό Ιατρείο» μέσα στο χώρο του εργοστασίου. Πρόκειται για μια αυτοδιαχειριζόμενη δομή πρωτοβάθμιας ολιστικής και συνθετικής φροντίδας υγείας η οποία καλύπτει δωρεάν τις βασικές ανάγκες ιατρικής περίθαλψης σε ανέργους και κατοίκους της ευρύτερης περιοχής του Πατριαρχικού Πυλαίας. « Στην πράξη, η υγεία συνδέεται με την εργασία... Το Εργατικό Ιατρείο εντάσσεται σε μία οικονομία που αναπτύσσεται στο «τώρα» αλλά κινείται έξω και πέρα από το κράτος και την καπιταλιστική αγορά. Δημιουργεί σχέσεις αντιθετικές με τις κυρίαρχες, εμπεριέχει, και εμπεριέχεται, σε μια δυναμική ανατροπής.» (ΒΙΟ.ΜΕ, 2017)

6.3.5 Η δικτύωση στο πλαίσιο της Αυτοδιαχείρισης και Αλληλεγγύης

Σύμφωνα με τον Yang, κάθε επιχειρηματική μονάδα για την επίτευξη των στόχων της πρέπει να πλαισιώνεται από τους κατάλληλους συνεργάτες που θα της επιτρέψουν να αποκτήσει πρόσβαση σε παραγωγικούς πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Yang, 2018). Οι Karami & Tang συμπληρώνουν την παραπάνω θεωρία αναφέροντας πως όταν η ικανότητα πρόσβασης μιας οικονομικής μονάδας σε πόρους και τεχνολογία είναι περιορισμένη έως και αδύνατη, η κατάλληλη συνεργατική δικτύωση μπορεί να αντιστρέψει το ανταγωνιστικό μειονέκτημα και να προσφέρει στην επιχείρηση την ικανότητα να εξελιχθεί μέσω των συνεργατών της (Karami & Tang, 2019).

Παρά την ιδεολογική άρνηση πολλών μελετητών να αποδεχτούν την ύπαρξη και την δυναμική του αλληλέγγυου οικονομικού δικτύου, είναι αξιοσημείωτη η συνεργασία και η συλλογικότητα ανάμεσα στους εργαζομένους των ΑΑΕ επιχειρήσεων σε βαθμό που ξεπερνά τα σύνορα του εκάστοτε κράτους και συνδέεται τόσο με ιδεολογικά όσο και με εμπορικά δεσμά. Μια συνεχώς αυξανόμενη παγκόσμια αγορά απαλλαγμένη από τις επιρροές του υπάρχοντος οικονομικού συστήματος λειτουργεί και αναπτύσσεται με κοινωνικούς κώδικες ηθικών και ορθών πρακτικών. Οι εργαζόμενοι της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής εξαρχής αναφέρθηκαν στην σημαντική βοήθεια και συμβολή των Αργεντινών εργαζομένων στα πρώτα βήματα της αυτοδιαχείρισης αλλά κυρίως στη συμβολή τους στην τελική απόφαση για την επανεκκίνηση της παραγωγής (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Η δικτύωση στην περίπτωση των ΑΑΕ βασίζεται στο δόγμα της συλλογικότητας και της κοινωνικής εισφοράς. Η ένταξη μιας επιχείρησης στον ανακτημένο και αυτοδιαχειριζόμενο κλάδο συνεπάγεται άμεση αναγνώριση από αντίστοιχες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, συμμετοχή σε διεθνείς συναντήσεις όπως η «Οικονομία των Εργαζομένων» αλλά και εμπορικές συνεργασίες με εταιρείες οι οποίες πρεσβεύουν το ίδιο δόγμα. Αυτό αποτελεί ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μορφής επιχείρησης που μπορεί να θεωρηθεί και ως σημαντικό πλεονέκτημα κατά την εκκίνησή της έναντι των συνήθων νεοφυών επιχειρήσεων.

Οι προσπάθειες των εργαζομένων των ΑΑΕ για εργασιακή αναγνώριση και οικονομική αυτονομία βρίσκει υποστηρικτές προς όλες τις κατευθύνσεις με παρόμοια μορφή, με αυτή που συναντάται και στις συμβατικές μορφές δικτύωσης

όπως σε αρκετούς επιστημονικούς, ερευνητικούς και επιχειρηματικούς φορείς. Οι εμπορικές συναλλαγές και οι στενές επιχειρηματικές σχέσεις της BIO.ME με συνεργατικές επιχειρήσεις του εξωτερικού, κυρίως στη Γαλλία και την Αργεντινή διαμορφώνουν ένα θετικό κλίμα για την ανάπτυξη του τμήματος εξαγωγών του εργοστασίου (Συρργανίδης, συνέντευξη, 2021). Εκτός των παραπάνω, η BIO.ME από την χρονική στιγμή της ανάκτησης και έναρξης της αυτοδιαχείρισης έχει λάβει ένα τεράστιο κύμα συμπαράστασης από παγκόσμιους φορείς όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 12. Ενδεικτικές Αναφορές Συμπαράστασης στη BIOME

Επίσημη Δήλωση Συμπαράστασης στους εργαζόμενους της BIO.ME. από το εξωτερικό(Ενδεικτική επιλογή οργανώσεων και πανεπιστημίων)

1. CSI, Συνδικάτο Αριστερό Συνδικαλιστικό Ρεύμα, Αστουρίας, Ισπανία- Asturias (Estado español), el sindicato Corriente Sindical d'Izquierda (CSI)
2. Λαϊκό Μέτωπο «Ντάριο Σαντιγιάν», Αργεντινή (Πολύ σημαντική οργάνωση βάσης που προέρχεται από τους πικετέρος)- Frente Popular Darío Santillán (FPDS), Argentina.
3. Οργάνωση «Διεθνής Συνδικαλιστική Αλληλεγγύη»- Union Solidarity International
4. Ινστιτούτο Οικονομικών Επιστημών και Αυτοδιαχείρισης, Ισπανία- Instituto de Ciencias Económicas y de la Autogestión (ICEA)
5. Καταλανικός Ολοκληρωμένος Συνεταιρισμός, Βαρκελώνη, Ισπανία- Cooperativa Integral Catalana, Catalunya
6. Γενική Συνομοσπονδία Εργαζομένων Γαλλίας, Τμήμα Ανέργων- CGT Chômeurs
7. Ομάδα καθηγητών του Πολιτειακού Πανεπιστημίου του Σαό Πάολο, Βραζιλία- UNESP - Universidade Estadual Paulista (Marília) Marília – Brasi
8. Κέντρο Έρευνας του Πολιτισμού και της Κοινωνίας, Πανεπιστήμιο της Κόρδοβας, Αργεντινή- Centro de Investigaciones y Estudio sobre cultura y Sociedad, Universidad de Córdoba, Argentina
9. Ομάδα καθηγητών του Ομοσπονδιακού Πανεπιστημίου «Φλουμινένσε», Ρίο ντε Τζανέιρο, Βραζιλία- UFF / Universidade Federal Fluminense Rio de Janeiro – Brasil
10. Ένωση Αργεντινών Εργαζομένων (Το δεύτερο πιο μεγάλο συνδικάτο της Αργεντινής)-Central de Trabajadores Argentinos
11. Σχολή ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών, Πανεπιστήμιο της Πουέμπλα, Μεξικό-Departamento de humanidades y ciencias sociales - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

12. Συνδικάτο Μισθωτών του Τραπεζικού Τομέα, Γαλλία- Sud BPCE (un syndicat de salariés de la banque)
13. Εργατικό Κόμμα και Αριστερό Μέτωπο, Αργεντινή- el Partido Obrero y el Frente de Izquierda, Argentina
14. Οι Πράσινοι του Μπρούκλιν, Παράρτημα του Πράσινου Κόμματος των ΗΠΑ- The Brooklyn Greens, an activist local of the Green Party in the United States
15. Κόμμα Επαναστατών Εργατών, Τουρκία- Revolutionary Workers' Party of Turkey
16. Διεθνές Δίκτυο Συνδικάτων για τον Αγώνα και την Αλληλεγγύη- International Trade Union Network of Solidarity and Struggle
17. Δίκτυο Εργατικών Αγώνων, Ελβετία- Netzwerks Arbeitskämpfe an die Belegschaft
18. Επαναστατικά Σοσιαλιστικά Μέσα Ενημέρωσης, Ολλανδία- Revolutionary Socialist Media, The Netherlands
19. Συνδικάτο SAC (Κεντρική Οργάνωση Εργατών), Σουηδία- SAC Syndikalisterna, Sweden
20. Εργατικός Συνεταιρισμός E-Revolutionary, Πρατήριο Βενζίνης, Τόκιο, Ιαπωνία, E-Revolutionary

Πηγή. Σωματείο εργατοϋπαλλήλων Βιομηχανικής Μεταλλευτικής (<http://biometal.blogspot.com>)

Κεφάλαιο 7^ο- Ομοιότητες & Διαφορές με τις WRCs του εξωτερικού

Η δυναμική επανεμφάνιση της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης σε αρκετά κράτη της υφηλίου, τις τελευταίες δεκαετίες έχει θέσει τις βάσεις για την ανάπτυξη μελετών τόσο για τον καθορισμό των λειτουργικών και οικονομικών κανόνων που την διέπουν όσο και για την δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού επιχειρηματικών παραδειγμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να δώσουν απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα. Για την σύγκριση των διαφόρων αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων θα πρέπει να ερευνηθούν οι παράγοντες που βοήθησαν στη δημιουργία τους, η επιλεγμένη μέθοδος της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και η χρονική περίοδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η σύγκριση του ελληνικού εγχειρήματος του εργοστασίου της ΒΙΟ.ΜΕ μπορεί να βασιστεί στους παραπάνω κανόνες της αυτοδιαχείρισης, κυρίως με επιχειρήσεις του εξωτερικού, μιας και η ελληνική ιστορία της αυτοδιαχείρισης δεν επιτρέπει τέτοιες συγκρίσεις. Λόγω της αρχικής επιχειρηματικής φύσης του εργοστασίου, η σύγκριση μπορεί να πραγματοποιηθεί κυρίως με εργοστασιακές μονάδες της Αργεντινής, μιας και η συγκεκριμένη χώρα παρουσιάζει πλούσια επιχειρηματική δραστηριότητα ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων εργοστασιακών μονάδων του κατασκευαστικού κλάδου.

Πίνακας 13. Ενδεικτικές ομοιότητες & διαφορές με WRCs εξωτερικού

Ομοιότητες & Διαφορές με τις WRCs του εξωτερικού			
	Επιλεγμένη Στρατηγική	Βιομηχανική Μεταλλευτική	WRCs Εξωτερικού
Ομοιότητες	Στρατηγική Διάσωσης/ Σταθεροποίησης	Δικαστική προσφυγή για επίλυση νομικών θεμάτων ιδιοκτησίας (οι νομικές ενέργειες δεν έχουν ακόμη ολοκληρωθεί)	Ξενοδοχείο Bauen Αργεντινή- Νομική επίλυση ιδιοκτησίας μέσω της προσφυγής στο δικαστήριο
	Στρατηγική Διάσωσης/ Διεθνοποίησης	Στήριξη από το παγκόσμιο	Αλληλοϋποστήριξη Εργαζομένων WRCs- Διεθνής Συνάντηση

		Αλληλέγγυο Δίκτυο Οικονομίας	«Οικονομία των Εργατών και των Εργατριών» – Διεθνείς & Πανευρωπαϊκές συναντήσεις εργαζομένων
	Στρατηγική Διάσωσης/ Σταθεροποίησης/ Ανάπτυξης	Ανανέωση Κεφαλαιουχικού εξοπλισμού	Zanon Αργεντινή- Ανανέωση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, Αυτοματοποιημένη παραγωγή ρομποτικής τεχνολογίας
Διαφορές	Στρατηγική Διάσωσης/ Σταθεροποίησης	Ίδρυση Κοινωνικής Συνεργατικής Επιχείρησης (Ίσοι εργαζόμενοι- υπάλληλοι)	Ίδρυση Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Ίσοι ελεύθεροι επαγγελματίες)- Ζαπατίστας Μεξικό
	Στρατηγική Διάσωσης/ Ανάπτυξης	Ανάπτυξη νέας παραγωγικής δραστηριότητας	Εργοστάσιο Zanon Αργεντινή- Συνέχιση της υπάρχουσας παραγωγής
	Στρατηγική Διάσωσης / Διαφοροποίησης	Νέο προϊόν με οικολογική ταυτότητα	Οι περισσότερες WRCs (κυρίως της Αργεντινής) δεν αποκτούν την οικολογική ταυτότητα στην παραγωγή από τα πρώτα στάδια της αυτοδιαχείρισης

7.1 Ομοιότητες με τις WRCs του εξωτερικού

Εξ ορισμού, το κίνημα της αυτοδιαχείρισης και η θεωρητική σκοπιά του θέτει ορισμένες προϋποθέσεις οι οποίες πρέπει να πληρούνται για την είσοδο οποιασδήποτε παραγωγικής μονάδας και την υιοθέτηση του συνεργατικού χαρακτήρα. Συνεπώς για την εύρεση και ανάλυση των ομοιοτήτων απαιτείται η αναδρομή στις βασικές αρχές της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης. Σύμφωνα με τη μελέτη των Ribbon και Kasparian (2020) οι ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις της Αργεντινής παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Συνέχιση της παραγωγικής δραστηριότητας άνω των δύο ετών.
- Διατήρηση ή αύξηση του εργατικού δυναμικού.

- Πρόσβαση των εργαζομένων στην υγειονομική περίθαλψη και σε συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
- Διατήρηση της δύναμης των συνελεύσεων και των εκλεγμένων μελών
- Υιοθέτηση εργαζομένων ως ισότιμα μέλη και όχι απλά ως δοκιμαστικά μέλη ή εθελοντές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κοινά χαρακτηριστικά, οι ομοιότητες του ελληνικού εργοστασίου με τα αντίστοιχα του εξωτερικού παρουσιάζονται παρακάτω:

➤ **Ανανέωση Εργατικού Δυναμικού- Μισθολόγιο/ Ασφάλιση**

Το ελληνικό εργοστάσιο της BIO.ME. έπειτα από την οκταετή λειτουργία του παρουσιάζει όλα τα άνω χαρακτηριστικά της αυτοδιαχείρισης και της συνεργατικής οικονομίας. Το μόνιμα και παλαιότερα μέλη της επιχείρησης αριθμούνται στα 24, ενώ έχουν γίνει προσλήψεις επτά επιπλέον ατόμων, τρεις εκ των οποίων εργάζονται στο πρακτορείο της Αθήνας, ενώ οι υπόλοιποι τέσσερις στη Θεσσαλονίκη. Τα νέα μέλη απέκτησαν την ισότιμη ψήφο στη συνέλευση των εργαζομένων έπειτα από το πέρας δύο δοκιμαστικών μηνών εργασιακής προσαρμογής. Έκτοτε εργάζονται ισότιμα με τους υπόλοιπους εργαζομένους, ανεξάρτητα από την παλαιότητα της εργασιακής θέσης τους, λαμβάνοντας κανονικά το ημερομίσθιο τους, τις συνταξιοδοτικές και ασφαλιστικές εισφορές τους (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ **Χρόνος αποδεδειγμένης άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας**

Μια από τις κυριότερες ομοιότητες του ελληνικού εργοστασίου με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού είναι καταρχήν η χρονική διάρκεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία έχει ξεπεράσει τα δύο τουλάχιστον χρόνια, μετρώντας ήδη οχτώ έτη παραγωγικής δραστηριότητας. Όπως και πολλές αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις του εξωτερικού, το εργοστάσιο της BIO.ME., παρά τις αντιξοότητες και το αρνητικό κλίμα ανάπτυξης, κατάφερε να ακολουθήσει το παράδειγμα τους και να ανταπεξέλθει στις δύσκολες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες. Όμοια, στην Αργεντινή, περισσότερες από 370 ανακτημένες επιχειρήσεις συνεχίζουν την πολύχρονη επιχειρηματική τους δραστηριότητα απασχολώντας 16.000 εργαζομένους (Ruggeri, 2014).

➤ **Επαναδιεκδίκηση ιδιοκτησίας**

Ένα επιπλέον κοινό χαρακτηριστικό είναι η επανεμφάνιση των αρχικών ιδιοκτητών, οι οποίοι διεκδίκησαν εκ νέου την ιδιοκτησία της ανακτημένης μονάδας σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή. Το ξενοδοχείο Bauen στο Μπουένος Άιρες Αργεντινής αποτελεί το εμβληματικότερο παράδειγμα. Έπειτα από την ανάκτηση του ξενοδοχειακού χώρου το 2003 από τους εργαζομένους, οι αρχικοί ιδιοκτήτες προσπάθησαν χωρίς επιτυχία να αποκτήσουν εκ νέου την ιδιοκτησία του ξενοδοχείου όταν αυτό βρισκόταν ήδη σε τροχιά ανάπτυξης. Η δικαίωση ήρθε το 2014, με την ψήφιση του νόμου για την απαλλοτρίωση του ξενοδοχείου υπέρ των εργαζομένων από τη Γερουσία (Cortes, 2016). Την ίδια χρονιά, η οικογένεια Φιλίππου διεκδίκησε δικαστικά την οικονομική διαχείριση του ακινήτου στη Βόρεια Ελλάδα. Η Βιομηχανική Μεταλλευτική ενώ έχει κερδίσει τη δικαστική διαμάχη σε ότι αφορά τις οικονομικές υποχρεώσεις και την ιδιοκτησία των μηχανημάτων, αναμένει την επίλυση της εκκρεμότητας για την ιδιοκτησία του οικοπέδου όπου στεγάζεται η ανακτώμενη επιχείρηση (Συμεωνίδης, 2014).

➤ **Διατήρηση Αρχικών Κανόνων Αυτοδιαχείρισης**

Η BIO.ME. κατάφερε να διατηρήσει τον συνεργατικό και αλληλέγγυο χαρακτήρα της, όπως και οι λοιπές επιχειρήσεις του εξωτερικού. Η εξελικτική πορεία της επιχείρησης δεν αλλοίωσε τον συνεργατικό της χαρακτήρα, διατηρώντας τους αρχικούς κανόνες αυτοδιαχείρισης. Η παραγωγική δραστηριότητα παραμένει κυκλική ανάμεσα στους εργαζομένους, η συνέλευση των εργαζομένων δεν έχει χάσει τη δυναμική της και οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού (Συργανίδης, 2021). Η τήρηση των εργασιακών κανόνων χωρίς αποκλίσεις συναντάται σε πολλές περιπτώσεις αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων του εξωτερικού. Ο μεγάλος αριθμός των εργαζομένων αποδεικνύει πως η συλλογικότητα μπορεί να επιτευχθεί και σε μεγάλες παραγωγικές μονάδες όπως το εργοστάσιο της Marinaleda στην Ισπανία, το εργοστάσιο Zanon της Αργεντινής ή την κοινότητα των Ζαπατίστας στο Μεξικό.

➤ **Ο ρόλος της κοινότητας**

Στις προηγούμενες ενότητες έχει γίνει εκτενής αναφορά στο ρόλο των εργαζομένων απέναντι στην ευρύτερη κοινότητα. Για το εργοστάσιο της BIO.ME καταγράφηκαν οι παρακάτω ενέργειες στήριξης της κοινότητας (BIO.ME, 2020):

- i. Ανοιχτές πύλες του εργοστασιακού χώρου για εκδηλώσεις και workshop
- ii. Δημιουργία Εργατικού Ιατρείου
- iii. Οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων (workshops), εκδηλώσεων, φεστιβάλ
- iv. Δωρεά προϊόντων σε δομές προσφύγων και αδύναμων κοινωνικά ομάδων

Αντίστοιχα και σε επιχειρήσεις του εξωτερικού είναι σαφής η αναφορά της έμπρακτης συμμετοχής των εργαζομένων ανακτημένων επιχειρήσεων στα κοινά. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα, το οποίο παρουσιάζει όλες τις παραπάνω ομοιότητες, αποτελεί το αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο της Zanon. Συγκεκριμένα, το εργοστάσιο της FASINPAT (Fábrica Sin Patrón, Εργοστάσιο Χωρίς Αφεντικό), όπως έχει μετονομαστεί, καταγράφει τις αντίστοιχες ενέργειες (Zibechi, 2010):

- i. Το εργοστάσιο είναι ανοιχτό σε κάθε εργαζόμενο, συμπολίτη ή φοιτητή να επισκεφτεί το χώρο του εργοστασίου, να ξεναγηθεί στις εγκαταστάσεις και να ενημερωθεί για την ιστορία του και τον αυτοματοποιημένο πλέον τρόπο παραγωγής πλακιδίων.
- ii. Οι εργαζόμενοι του Αργεντινικού εργοστασίου πραγματοποίησαν μία μεγάλη δωρεά συνεισφέροντας στην κατασκευή Κέντρου Υγείας στη συνοικία Νουέβα Εσπάνια ικανοποιώντας το αίτημα 400 οικογενειών για υγειονομική περίθαλψη.
- iii. Η οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων συγκεντρώνοντας περισσότερα από 9.000 άτομα
- iv. Σε τακτά διαστήματα πραγματοποιούνται δωρεές σε γηροκομεία, νοσοκομεία, σχολεία, λαϊκά συσσίτια και ομάδες αναπήρων.

➤ Οικονομική Περιθωριοποίηση

Η αδυναμία των ανακτημένων επιχειρήσεων να αποκτήσουν πρόσβαση σε επενδυτικά προγράμματα και κρατικές επιδοτήσεις συναντάται σε όλα τα κράτη νεοφιλελεύθερης πολιτικής διακυβέρνησης. Η απόρριψη των αυτοδιαχειριζόμενων εταιρειών από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τα οικονομικά πακέτα στήριξης επιχειρήσεων συνεπάγεται την περιθωριοποίησή τους από τις υπόλοιπες καπιταλιστικές επιχειρήσεις και τίθενται εκτός του ανταγωνιστικού πεδίου του

αντίστοιχου κλάδου. Ανασταλτικός παράγοντας ανάπτυξης αποτελεί και η αρνητική στάση των πολιτικών και κυβερνητικών φορέων απέναντι στο θεσμό της αυτοδιαχείρισης και τους εργαζομένους (Ρουτζέρι, 2014). Η ΒΙΟ.ΜΕ. σε παράλληλη θέση στο ελληνικό κράτος έχει έρθει αρκετές φορές αντιμέτωπη με την κρατική και πολιτική αδράνεια. Η επιθυμία των εργαζομένων να μην επιτρέψουν τον κρατικό έλεγχο στην παραγωγή του εργοστασίου, τους έθεσε εκτός των ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης για τις συνεταιριστικές- συνεργατικές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Συργανίδης, 2021)

7.2 Διαφορές με τις WRCs του εξωτερικού

Παρά τις ομοιότητες που παρουσιάζουν οι ανακτημένες αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις, οι διαφορετικές κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες μεταξύ των κρατών επιτρέπουν την δημιουργία σημαντικών διαφορών. Οι περισσότερες διαφοροποιήσεις συναντώνται κυρίως στην εσωτερική οργανωτική δομή των εργαζομένων, την προσαρμογή της παραγωγής στις προκλήσεις της αγοράς και την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, ισχύουν τα παρακάτω:

➤ Έλλειψη εργατικών σωματείων ΑΑΕ

Μπορεί η ελληνική ιστορία να διαθέτει αρκετά παραδείγματα επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών, οι οποίες περιήλθαν σε καθεστώς αυτοδιοίκησης, ωστόσο είναι μεμονωμένα παραδείγματα και δεν έχουν λάβει μεγαλύτερη διάσταση και οικουμενικό χαρακτήρα, σε αντίθεση με εκείνες της Λατινικής Αμερικής. Οι εργαζόμενοι της ΒΙΟ.ΜΕ. κατά καιρούς έχουν συναντηθεί με εργαζομένους κατελημμένων ή ανακτημένων επιχειρήσεων, αλλά το εγχείρημα δεν οδήγησε σε μια κοινή δράση στην ελληνική επικράτεια. Οι μεμονωμένες δράσεις, η σκεπτικότητα και η καχυποψία απέναντι στην αυτοδιαχείριση δεν επέτρεψε την δημιουργία ισχυρών σωματείων εργατών όπως τα αντίστοιχα σωματεία των χωρών της Λατινικής Αμερικής. Είναι αυταπόδεικτο πως σε μια χώρα όπως η Αργεντινή, η οποία αριθμεί περισσότερους από 16.000 εργαζομένους αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων, να δημιουργηθούν δυνατά εργατικά σωματεία, με ισχυρή πολιτική φωνή (Ruggeri, 2020).

➤ Νομική Μορφή εταιρειών

Μία από τις σημαντικότερες διαφορές της ελληνικής αυτοδιαχείρισης είναι η νομική συνεργατική μορφή της εταιρείας. Οι περισσότερες ανακτημένες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις του εξωτερικού, και ιδιαίτερα του Μεξικό, μετατράπηκαν νομικά σε συνεταιρισμούς. Οι εργαζόμενοι αυτών των επιχειρήσεων είναι καταγεγραμμένοι ως ελεύθεροι επαγγελματίες και όχι ως μέλη της κοινωνικής εταιρείας. Οι συνέπειες της διαφοράς είναι στο γεγονός πως οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετική ασφαλιστική κάλυψη σε σχέση με αυτή των υπαλλήλων. Οι αλλαγές στη διοικητική και νομική εταιρική μορφή προκάλεσαν τη δημιουργία μισθολογικών διαφορών. Ο εκπρόσωπος εργαζομένων των αυτοδιαχειριζόμενων εργοστασίων στην Αργεντινή, Ernesto Lalo Paret κατά την επίσκεψή του στο εργοστάσιο της BIOME εξήγησε χαρακτηριστικά: «Αρχικά πληρώνονταν όλοι το ίδιο, σιγά σιγά μέσα από τις συνελεύσεις των εργοστασίων αργότερα δημιουργήθηκε η ανάγκη διαφοροποίησης των αποδοχών ανάλογα με τον τομέα, την δέσμευση ή την ευθύνη κάθε εργαζομένου. Υπήρξε όμως η πρόνοια να μην ξεπερνούν οι μεγαλύτερες αποδοχές το διπλάσιο των μικρότερων» (Πουλημένη, 2015). Σε αντίθεση με τις παραπάνω αναφορές, οι εργαζόμενοι της BIOME καλούνται να επιλέξουν οι ίδιοι το ωράριο που επιθυμούν, οχτάωρο ή μειωμένης απασχόλησης, και οι αποδοχές τους διαφοροποιούνται μόνο από το κριτήριο των συνολικών ωρών εργασίας του κάθε εργαζομένου (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

➤ **Επιλεγμένη παραγωγική δραστηριότητα**

Η μελέτη περιπτώσεων των ΑΑΕ του εξωτερικού αποδεικνύει πως το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των παραγωγικών μονάδων επέλεξε να συνεχίσει την επιχειρηματική δραστηριότητα της προηγούμενης διεύθυνσης. Οι εργαζόμενοι στις περισσότερες ανακτημένες επιχειρήσεις συνέχισαν την γνώριμη παραγωγή με βάση την εργασιακή τους εμπειρία. Χαρακτηριστικά μερικές από τις μεγαλύτερες ΑΑΕ του εξωτερικού όπως η Fibra στην Αργεντινή, η Fralib στη Γαλλία, η Diren Kazova στην Κωνσταντινούπολη έχουν διατηρήσει την αρχική παραγωγή (Castronovo, 2016). Σε αντίθεση, η BIO.ME. παρά τις προσπάθειες επανεκκίνησης της αρχικής παραγωγής λειτούργησε περισσότερο ευέλικτα ακολουθώντας τους νόμους προσφοράς και ζήτησης της αγοράς. Η μακρόχρονη ύφεση του κατασκευαστικού κλάδου απέδειξε την ορθότητα της απόφασης των εργαζομένων για αλλαγή. Η παραγωγή του επιλεγμένου παραγωγικού αγαθού αποδείχτηκε ιδιαίτερα εύστοχη. Σύμφωνα με την πρόσφατη έκθεση της Infobank Hellastat A.E. η αγορά των

απορρυπαντικών, παρά την υφιστάμενη οικονομική κρίση, παρουσιάζει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και σημειώνει σταθερή άνοδο στην ελληνική επικράτεια (www.Hellastat.eu).

7.3 Καινοτομίες του ελληνικού μοντέλου A&A σε επίπεδο στρατηγικής

Ο Αργεντίνος κινηματογραφιστής ανακτημένων εργοστασίων Andrés Lofiego κατά την επίσκεψή του στο εργοστάσιο της BIO.ME. συγκρίνοντας την πορεία των αυτοδιαχειριζόμενων εργοστασίων, στα οποία έχει παραστεί, ανέφερε πως το ελληνικό εργοστάσιο δεν διαφέρει πολύ από τα αντίστοιχα της χώρας του, όμως παρουσιάζει μία μοναδική καινοτομία την οποία δεν κατάφεραν να επιτύχουν οι Αργεντινοί συνάδελφοι του. Η Βιομηχανική Μεταλλευτική κατάφερε να προσδώσει στην παραγωγή έναν οικολογικό χαρακτήρα και να αναπτύξει μια κοινωνική συνείδηση από τα πρώτα κιόλας της παραγωγικά στάδια (Lofiego, 2016).

Οι εργαζόμενοι, παρότι στο σύνολο τους αποτελούνταν από ανειδίκευτους εργαζομένους, κατάφεραν να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς και να αντιστρέψουν τις δυσμενείς συνθήκες από την οικονομική κρίση του κατασκευαστικού κλάδου αλλάζοντας το προϊόν παραγωγής. Πλέον, το ελληνικό εργοστάσιο παράγει όχι μόνο οικολογικά προϊόντα, αλλά συνεχίζει να ανανεώνει την παραγωγή ενισχύοντας τον οικολογικό χαρακτήρα της επιχείρησης με την μείωση των πλαστικών συσκευασιών, την κατάργηση χρήσης πετρελαίου για ενέργεια, τη στροφή σε ανακυκλώσιμα λάδια μηχανών αλλά και τον μελλοντικό σχεδιασμό για επαναχρησιμοποιούμενες συσκευασίες (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Η ιδιαιτερότητα υφίσταται και στην επιλογή του νέου προϊόντος καθώς αποδείχτηκε επιτυχής με τις προσδοκίες των εργαζομένων να ξεπερνούν τα αναμενόμενα. Μπορεί η ιδέα της νέας παραγωγής να βασίστηκε στην επιθυμία των συμμετεχόντων να παράγουν σε περισσότερο οικολογικά και κοινωνικά πλαίσια, εντούτοις αποδείχτηκε προσοδοφόρα, ιδιαίτερα κατά την παρούσα εποχή της πανδημίας. Σε μια χρονική περίοδο στην οποία οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης, η Βιομηχανική Μεταλλευτική δεν φαίνεται να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την επικείμενη οικονομική κρίση.

Η φύση των παραγόμενων προϊόντων δεν επέτρεψε την μείωση της παραγωγής και συνεπώς την μείωση των εσόδων της επιχείρησης (Συργανίδης, συνέντευξη, 2021).

Συμπερασματικά, οι κυριότερες καινοτομίες του ελληνικού μοντέλου αυτοδιαχείρισης σημειώνονται στην εσωτερική πολιτική του εργοστασίου και στις ορθές στρατηγικές της επιλογές με την εύστοχη εκμετάλλευση των ευκαιριών. Η αφοσίωση στην επιτυχία του εγχειρήματος, η ομαλή και δημιουργική συνεργασία και η αγάπη για τον χώρο εργασίας απέδειξε πως ένας παραγωγικός οργανισμός παραμένει υγιής και αναπτύσσεται όταν τα άτομα από τα οποία αποτελείται ωριμάζουν, εξελίσσονται και αναπτύσσονται και μαζί του.

Πίνακας 14 .Καινοτομίες του ελληνικού μοντέλου ανάκτησης & αυτοδιαχείρισης

Καινοτομικά Στοιχεία της ελληνικής περίπτωσης αυτοδιαχείρισης ΒΙΟ.ΜΕ.

- Οικολογική «Πράσινη» παραγωγή από τα πρώτα στάδια λειτουργίας του εργοστασίου
 - Συνεχής βελτίωση & εξέλιξη της οικολογικής παραγωγής
 - Εύστοχη & υπεύθυνη επιλογή νέας παραγωγικής δραστηριότητας
 - Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις συνθήκες αγοράς
-

Κεφάλαιο 8^ο - Συμπεράσματα

Η πορεία της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής βρίσκεται ακόμη σε τροχιά ανάκαμψης. Είναι αξιοσημείωτο πως έπειτα από οχτώ λειτουργίας, το αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο συνεχίζει την ανοδική του πορεία, παρά τις αντιξοότητες επιδιώκοντας την εμπορική προέκταση του σε αλληλέγγυες αγορές του εξωτερικού καθώς και την εξέλιξη των προϊόντων σε σχέση με παρόμοια προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Από τη θεωρητική σκοπιά, το εργασιακό εγχείρημα τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα έχει σημειώσει εξαιρετική πρόοδο. Οι εργαζόμενοι της BIOME κατάφεραν, μέσα από πολύχρονες προσπάθειες, να λειτουργήσουν εναλλακτικά δημιουργώντας ένα πρότυπο, για τα ελληνικά δεδομένα, οικονομικό σύστημα συναλλαγών ακολουθώντας το παράδειγμα των συναδέλφων τους στις χώρες του κόσμου. Η εξέλιξη του εγχειρήματος ωστόσο δεν μπορεί να προδιαγραφεί. Οι δυσοίωνες οικονομικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών θέτουν ανυπέβλητα εμπόδια για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι εργαζόμενοι της BIO.ME. πρεσβεύοντας το δόγμα της συλλογικότητας κατάφεραν να προσαρμόσουν το πρότυπο συνεργατικό εμπορικό σύστημα απέναντι στις ανταγωνιστικές και οικονομικές απειλές επιτυγχάνοντας να αποδείξουν την βιωσιμότητα των εργασιακών και συναλλακτικών επιλογών τους.

8.1 Θα γίνει η ανάκτηση και αυτοδιαχείριση παρελθόν;

Η παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων ετών λειτούργησε ευεργετικά στην επανεμφάνιση του κινήματος των ανακτημένων αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων και της προβολής τους ως εναλλακτικής βιώσιμης λύσης απέναντι στην εργασιακή εξαθλίωση και ανεργία. Ο Αντρέας Ρουτζέρι υποστηρίζει πως η παρακμή του κινήματος δεν πρόκειται να συμβεί λόγω της φύσης του. Η αυτοδιαχείριση βασίζεται στη συμμετοχή των ασθενέστερων οικονομικά στρωμάτων, της γειτονιάς και της λαϊκής οικονομίας. Σε κάθε χρονική περίοδο δυναμικής επανεμφάνισης προσαρμόζεται στα κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά δεδομένα των ανθρώπων αυτών, δημιουργώντας αντίστοιχα διαφορετικές «ποικιλίες μορφών εργασίας και κινήματων». Συνεπώς υφίσταται ο ισχυρισμός πως το φαινόμενο της ανάκτησης και αυτοδιαχείρισης δεν πρόκειται να εξαλειφθεί όσο

υπάρχουν επιχειρήσεις και εργαζόμενοι οι οποίοι υφίστανται τις αρνητικές συνέπειες του καπιταλισμού και της μονοπωλιακής πολιτικής των πολυεθνικών. « Η αυτοδιαχείριση, είναι μια ανακάλυψη των εργατών. Αυτό φαίνεται σε κάθε σύγκρουση, σε κάθε κρίση, σε κάθε επανάσταση. Είναι το άγραφο σενάριο της πλειοψηφίας, που ανατροφοδοτεί μόνιμα τη δράση, όπως και τη θεωρία» (Ruggeri, 2020).

Συνεπώς, είναι αυταπόδεικτο πως το εγχείρημα της αυτοδιαχείρισης των πτωχευμένων και εγκαταλειμμένων επιχειρήσεων δεν μπορεί να παρακμάσει και να εξαλειφθεί τα επόμενα χρόνια. Αυτό όμως προϋποθέτει την ύπαρξη οργανωμένης στρατηγικής και την λήψη στρατηγικών αποφάσεων όσον αφορά στην επιλογή υποσχόμενων αγορών και τεχνολογιών. Στροφή της BIO.ME. σε οικολογικά προϊόντα ευρείας χρήσης και προσιτά στον μέσο καταναλωτή αποτέλεσε μια ιδιαίτερα επιτυχημένη στρατηγική σε μια εποχή που το οικολογικό κίνημα αναδεικνύεται και υποστηρίζεται τόσο από την κοινωνία όσο και από τους πολιτικούς μηχανισμούς.

Παράλληλα, αναδεικνύεται η ιδιαίτερη αξία της ικανότητας δικτύωσης των ΑΑΕ και γίνεται εμφανές πως η συγκεκριμένη ικανότητα θα πρέπει να αναπτυχθεί κατάλληλα και προς τις σωστές κατευθύνσεις. Πέραν της αλληλεγγύης που αναπόφευκτα αναπτύσσεται από τους υποστηρικτές του αγώνα, η μορφή μιας ΑΑΕ προσελκύει ακαδημαϊκούς οργανισμούς, ΑΑΕ της παγκόσμιας αγοράς, προμηθευτές και πολιτική στήριξη. Η τελευταία βέβαια στην Ελλάδα δεν υπήρξε ποτέ. Η BIO.ME. όμως βρήκε υποστήριξη από πολλά πολιτικά κόμματα και σωματεία παγκόσμια και αυτό έπαιξε το ρόλο του στην προσπάθεια διεθνοποίησης.

Σημαντική αναδεικνύεται και στην περίπτωση των ΑΑΕ, η ανάγκη εξεύρεσης κεφαλαίων. Τα Ηνωμένα Έθνη, κατανοώντας την χρησιμότητα ύπαρξης μιας εναλλακτικής λύσης για την αντιμετώπιση της υπεραύξησης της ανεργίας και της κοινωνικής εξαθλίωσης, αναγνώρισαν το έτος 2012, ως επίσημο έτος των συνεργατικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, προχώρησαν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση χρηματοδοτικών προγραμμάτων και συνεδρίων με ερευνητικό αντικείμενο την συνεργατική οικονομία (ILA, 2012). «Οι κοινωνικά αποκλεισμένοι που έχουν συγκροτηθεί σε αυτόνομο οικονομικό τομέα είναι μια νέα κοινωνική τάξη του ύστερου καπιταλισμού, για την οποία θα πρέπει να δημιουργηθούν οι απαραίτητοι μηχανισμοί ώστε να αποτελέσει κομμάτι του νέου επιδιωκόμενου

κοινωνικού συμβολαίου. Αποτελούν δηλαδή μια τάξη “νεόπτωχων”, των οποίων η αναπαραγωγή σε αυτές τις δυσμενείς συνθήκες πρέπει να εξασφαλισθεί από αυτήν τη νέα “οικονομία”. Ο ρόλος του κράτους λοιπόν είναι να δημιουργήσει τους νομικούς και πολιτικούς μηχανισμούς αναγνώρισης της οικονομίας αυτής, ώστε όλοι οι πολιτικοί αγώνες της εργατικής τάξης να προσανατολιστούν προς αυτήν την αναγνώριση» (Trinchero ,2009, σελ.31).

Οι Joel Ross και Michael Kami (1973) αναφέρουν πως «χωρίς στρατηγική, ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται κάνοντας κύκλους». Για τις Α.Α.Ε επιχειρήσεις ισχύουν οι ίδιοι κανόνες. Λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών ίδρυσης και λειτουργίας, είναι εμφανές πως οι Α.Α.Ε. απαιτείται να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εδραίωση τους στην αγοραστική συνείδηση και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Συνεπώς, όπως προκύπτει από την παρούσα μελέτη, για να αυξηθεί το ποσοστό επιτυχίας μιας ανακτημένης επιχείρησης οφείλει να τηρεί τα παρακάτω:

➤ **Απόκτηση και Αξιοποίηση κατάλληλης τεχνολογίας**

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία δημιουργούν την ανάγκη στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα συνεχώς. Όπως και σε κάθε άλλη μορφή επιχείρησης, οι Α.Α.Ε. μπορούν να εξασφαλίσουν την μακρόχρονη επιχειρηματική τους δραστηριότητα αναγνωρίζοντας τα πολλαπλά οφέλη από την ανίχνευση και τη χρήση των κατάλληλων τεχνολογικών λειτουργιών. Η άμεση επικοινωνία με το πελατειακό κοινό και η αξιοποίηση των κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων θα επιτρέψει την επιχείρηση να δράσει ανταγωνιστικά στο περιβάλλον της και να εδραιώσει την επωνυμία της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των παραπάνω και σε συμφωνία με τις στρατηγικές κινήσεις που έγιναν και στη ΒΙΟ.ΜΕ., αποτελεί το εργοστάσιο της Zanoni στην Αργεντινή, το οποίο χρησιμοποιώντας τη ρομποτική τεχνολογία έχει αυτοματοποιήσει το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής και είναι πλέον από τις ισχυρότερες αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις παγκοσμίως.

➤ **Ανθρώπινο Δυναμικό**

Στις Α.Α.Ε., η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται κυρίως από τους πρώην απολυμένους εργαζομένους και άτομα οικεία από τις

κοινωνικές δράσεις τους. Είναι σαφές όμως πως για την εξέλιξη της επιχείρησης απαιτείται η πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού την κάλυψη καίριων και οργανικών θέσεων αλλά και την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων. Επιπλέον η συστηματική εκπαίδευση και κατάρτιση των υφιστάμενων μελών των αυτοδιαχειριζόμενων οργανισμών θα αναβαθμίσει το επίπεδο της παραγωγής, θα αυξήσει το βαθμό ανταπόκρισης της στις «απαιτήσεις» της αγοράς και την «ικανότητα απορρόφηση» της. Η στελέχωση των μελών μιας αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης με άτομα ειδικών γνώσεων αλλά και η εκπαίδευση των μελών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική στις WRCs κυρίως λόγω της οριζόντιας παραγωγής και τη χρήση κυκλικής μεθόδου στην καθημερινή κατανομή των εργασιακών πόστων εργασίας.

➤ **Καινοτομία**

Το μέλλον των WRCs εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανταγωνιστικότητα και το επίπεδο της επιχειρηματικής καινοτομίας. Η εφεύρεση και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η ανάπτυξη νέων καινοτόμων διεργασιών και η συνεχής εξέλιξη θα προσφέρει την απαιτούμενη τεχνολογική και παραγωγική ανωτερότητα ώστε να υπάρξει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Οι WRCs επιχειρήσεις των εργαζομένων μπορούν να επιτύχουν την μακροβιότητά τους μόνο ακολουθώντας τους κανόνες της αγοράς και τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Η επίτευξη επιχειρηματικών καινοτομιών, η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων σε ανταγωνιστική τιμή θα επιτύχει την εδραίωση της επιχείρησης και την δημιουργία ισχυρής αγοραστικής συνείδησης απέναντι σε μια ισχυρή επωνυμία.

Η λειτουργική φύση των Α.Α.Ε. και ο επιλεγμένος τρόπος παραγωγής θέτουν εξ ορισμού τις αυτόνομες παραγωγικές μονάδες σε στρατηγικά μειονεκτική θέση έναντι των αντίστοιχων επιχειρήσεων. Η έλλειψη προγραμματισμού και προμελέτης των απαιτούμενων ενεργειών, η αδυναμία κάλυψης του κόστους παραγωγής και η απουσία χρηματοδοτικών κεφαλαίων μέσω κρατικών κονδυλίων στήριξης τοποθετεί τις WRCs επιχειρήσεις σε μειονεκτική θέση στην επιχειρηματική ιεραρχία. Όπως έχει αποδειχτεί από τη μελέτη περιπτώσεων των Α.Α.Ε. ισχύουν τα παρακάτω:

➤ **Αδυναμία προγραμματισμού και προμελέτης των απαιτούμενων ενεργειών**

Η ανάληψη της παραγωγικής δραστηριότητας πραγματοποιείται εν μέσω άστατων και δυσμενών οικονομικών συνθηκών. Οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με τη διοίκηση, τα σωματεία εργαζομένων, το νομικό καθεστώς και τη δύσκολη οικονομική κατάσταση των οικογενειών τους. Οι αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης λαμβάνονται κυρίως εν θερμώ χωρίς να παρέχεται η πολυτέλεια του χρόνου στους εργαζομένους ώστε να καταφέρουν να οργανώσουν στρατηγικά τις ενέργειες τους και να επανεκκινήσουν την παραγωγή βάση επιχειρηματικού πλάνου.

➤ **Αδυναμία κάλυψης του κόστους παραγωγής**

Όπως αναφέρθηκε, η δυσμενής οικονομική κατάσταση των μελών της ΑΑΕ κατά την ανάκτηση του εργατικού ελέγχου δεν επιτρέπει τη χρήση προσωπικής χρηματοδότησης του εγχειρήματος. Η συγκέντρωση του απαιτούμενου κεφαλαίου αυξάνει το ρίσκο για τους εργαζομένους και για την επιτυχία των προσπαθειών τους. Χωρίς τις απαιτούμενες οικονομικές βάσεις, η οργάνωση και χρηματοδότηση της παραγωγής καθίσταται ιδιαίτερα επισφαλής και το μέλλον αμφίβολο.

➤ **Έλλειψη χρηματοδοτικών κεφαλαίων μέσω κρατικών κονδυλίων στήριξης**

Παρά την αλλαγή της πολιτικής συμπεριφοράς και των κυβερνητικών φορέων απέναντι στους εργατικούς συνεταιρισμούς και την κοινωνική επιχειρηματικότητα, μια αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση αντιμετωπίζεται με αρνητικότητα και καχυποψία από τους επίσημους φορείς. Η περιθωριοποίησή της δυσκολεύει την ένταξη της σε χρηματοδοτικά προγράμματα στήριξης κοινοτικών κονδυλίων τόσο από το κράτος όσο και από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η έλλειψη επίσημης προσπάθειας στήριξης και ενίσχυσης των αυτόνομων επιχειρήσεων καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την επιβίωσή τους και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον επιχειρηματικό κόσμο.

8.2 Μέλλον στην ελληνική αυτοδιαχείριση. «Παίρνουμε τη ζωή στα χέρια μας»

Το όραμα των εργαζομένων πέρα από την ανάπτυξη και περαιτέρω εξέλιξη της παραγωγής είναι η επιθυμία τους να μην αποτελέσει το εργοστάσιο της ΒΙΟ.ΜΕ. το μοναδικό αυτοδιαχειριζόμενο εγχείρημα στην Ελλάδα. Η δημιουργία ενός κλάδου παρόμοιων ανακτημένων επιχειρήσεων αποτελεί τον απώτερο στόχο των μελών της Βιομηχανικής όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά και στα συνθήματά τους «Ένα, δύο, τρεις πολλές ΒΙΟ.ΜΕ.». Με την συμμετοχή περισσότερων πτωχευμένων επιχειρήσεων σε ένα διευρυμένο συνεργατικό δίκτυο μπορεί να επιτευχθεί η δημιουργία ενός εναλλακτικού εμπορικού πλαισίου όπου η επιχειρηματική δραστηριότητα, η ανταλλαγή προϊόντων, η δικτύωση και η συμμετοχή περισσότερων εργατικών σωματείων θα συνδυαστούν προς όφελος των δικαιωμάτων των εργαζομένων και της κοινωνίας (Χαριτάκης, 2016).

Οι συνεχείς προκλήσεις και η άρνηση των κρατικών φορέων να βοηθήσουν δεν φαίνεται να έχουν καταφέρει να ανακόψουν την παραγωγική δραστηριότητα του εργοστασίου. Οι εργαζόμενοι έχουν καταφέρει να βιοπορίζονται με γνώμονα την συλλογικότητα, τη συνεργασία και την κοινωνική προσφορά σε ένα καλά οργανωμένο συνεργατικό δίκτυο. Η ευρύτερη κοινότητα του εργοστασίου αναγνωρίζει τις αλληλέγγυες προσπάθειες διεκδίκησης των δικαιωμάτων και φαίνεται να αποδέχεται τον εναλλακτικό τρόπο εργασίας. Μπορεί η ελληνική κοινωνία στο σύνολο των πολιτών της να μην έχει αποβάλλει την αμφισβήτηση και την καχυποψία απέναντι στην αυτοδιαχείριση, εντούτοις όλο και περισσότεροι πολίτες έρχονται σε επαφή με μια εναλλακτική πραγματικότητα, προσπαθούν να συμμετέχουν περισσότερο ενεργά σε κοινωνικές δράσεις και αρχίζουν να σκέφτονται διαφορετικά την διαχείριση της εργασίας του (Συργανίδης, 2021).

Οι εργαζόμενοι του εργοστασίου έχουν πίστη στην βιωσιμότητα του και στην εξελικτική πορεία του, λόγω των επιτυχημένων επιχειρηματικών στρατηγικών αποφάσεων και την ευρύτερη αποδοχή τους. Μελετώντας το παράδειγμα της ΒΙΟ.ΜΕ., τα συμπεράσματα ως προς το μέλλον της ελληνικής αυτοδιαχείρισης κλίνουν θετικά στην απάντηση του ερωτήματος. Το μέλλον της ΒΙΟ.ΜΕ προβλέπεται ευοίωνο, αν συνεχιστεί η λήψη των σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων, η επιπλέον ανάπτυξη των επαγγελματιών συνεργασιών με τη βοήθεια της αλληλέγγυας οικονομίας και η αποφυγή εκφυλισμού των βασικών αρχών της

συλλογικότητας και της προσφοράς. Εντούτοις, από την μελέτη των υπολοίπων παραδειγμάτων ελληνικής αυτοδιαχείρισης, αποδεικνύεται πως για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού εγχειρήματος, εκτός των ορίων της ΒΙΟ.ΜΕ., οι Έλληνες εργαζόμενοι χρειάζεται να ξεπεράσουν την παθητική εργασιακή δυναμική που ακολουθούν τις τελευταίες δεκαετίες και να διεκδικήσουν ένα νέο τρόπο εργασιακής συμπεριφοράς και κοινωνικής συμμετοχής. Ωστόσο, η περίοδος της οκταετούς λειτουργίας δεν μπορεί να θεωρηθεί επαρκής για την διεξαγωγή τελικών συμπερασμάτων στο ερώτημα εάν το εργασιακό εγχείρημα αποδεικνύεται βιώσιμο στην περίπτωση μιας αυτοδιαχειριζόμενης ανακτημένης επιχείρησης

8.3 Θεωρητική Συμβολή- Περιορισμοί & Προτάσεις

Η παρούσα εργασία εστιάζει κύρια στο θέμα των στρατηγικών επιλογών για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας ΑΑΕ, όπου βέβαια ο ρόλος των εργαζομένων είναι κομβικός, εφόσον οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά.

Τα ιστορικά παραδείγματα των ανακτημένων και αυτοδιαχειριζόμενων οργανισμών δεν κατάφεραν να πείσουν τους οικονομικούς και πολιτικούς σκεπτικιστές για την αποτελεσματικότητά τους. Ενδεικτικά, ήδη το 1920, οι Webb και Webb υποστήριξαν πως το μέλλον αυτής της μορφής των επιχειρήσεων είναι αναποτελεσματικό και καταδικασμένο. Παρά τις αντικρουόμενες απόψεις, η επανεμφάνιση του πρότυπου εργασιακού εγχειρήματος αποδεικνύει την ανάγκη μελέτης των WRCs επιχειρήσεων σε σχέση με τα καπιταλιστικά επιχειρηματικά πρότυπα που έχουν καταγραφεί έως τώρα. Η έλλειψη εμπειρικών μελετών καθιστά μεγαλύτερη την ανάγκη για έρευνα των σύγχρονων αυτόνομων επιχειρηματικών μονάδων.

Το ενδιαφέρον των περισσότερων μελετητών του φαινομένου της αυτοδιαχείρισης έχει μονοπωλήσει η καταγραφή και παρουσίαση των κοινωνικών αιτιών και συνεπειών του. Η κοινωνική εκδοχή της αυτοδιαχείρισης ωστόσο περιορίζει την εμπειρική και εμπειριστατωμένη έρευνα σε ένα βασικό χαρακτηριστικό της, καθώς μια ΑΑΕ δεν είναι μόνο μια σύμφωνη ιδεολογική κοινωνική ομάδα αλλά ένας ζωντανός παραγωγικός οργανισμός που βασίζεται στην εργασιακή ικανότητα των στελεχών του και καλύπτει ανάγκες του ίδιου αγοραστικού κοινού όπως κάθε άλλη

επιχείρηση. Η παρούσα εργασία αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της αυτοδιαχειριζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας, επισημαίνει την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης της χάραξης οργανωμένης στρατηγικής από τις ΑΑΕ και μελέτης των ιδιαίτερων στρατηγικών επιχειρηματικών ικανοτήτων. Άλλωστε, σύμφωνα με τη δική μας βιβλιογραφική επισκόπηση, είναι εμφανής η απουσία ανάλογων ερευνών σε εμπειρικό επίπεδο.

Η αναφορά στις κυριότερες Α.Α. επιχειρήσεις και η μελέτη περίπτωσης της ΒΙΟ.ΜΕ. απέδειξε πως το πρότυπο εργασιακό εγχείρημα μπορεί να λειτουργήσει υπό τις κατάλληλες συνθήκες στο νεοφιλελεύθερο οικονομικό σύστημα. Η δημιουργία κοινού οράματος από τα στελέχη της επιχείρησης στο πλαίσιο της χάραξης επιχειρηματικής στρατηγικής και η επιχειρηματική ευελιξία φαίνεται να θέτουν τις σωστές βάσεις για την μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη μιας Α.Α.Ε. παρά τις ιδιαιτερότητές της. Οι ΑΑΕ ήδη δημιουργούν ένα εναλλακτικά οργανωμένο οικονομικό δίκτυο, βασισμένο στις παραπάνω αρχές, βοηθώντας και ενημερώνοντας μέλη πτωχευμένων παραγωγικών μονάδων να ακολουθήσουν τα βήματά τους, ώστε να καταφέρουν να οργανώσουν καλύτερα και πληρέστερα το στρατηγικό πλάνο τους. Αποδεικνύεται πως οι Α.Α.Ε. έχουν περισσότερες δυσκολίες στην ανεύρεση του αρχικού κεφαλαίου κίνησης, την οργάνωση της παραγωγής, την απόκτηση νομικής ταυτότητας και τη σημασία λήψης των κατάλληλων αποφάσεων για το μέλλον του οργανισμού από ότι οι συνήθεις νεοφυείς επιχειρήσεις, κύρια λόγω του τρόπου με τον οποίο προκύπτουν. Αντίθετα όμως από τις συνήθεις νεοφυείς επιχειρήσεις, γίνονται ευκολότερα γνωστές και κερδίζουν την στήριξη σημαντικής μερίδας του καταναλωτικού κοινού χωρίς να επενδύσουν είτε σε ρηξικέλευθες καινοτομίες είτε σε έντονη διαφημιστική προβολή, καθώς αποτελούν θέμα συζήτησης στα ΜΜΕ. Αποδεικνύεται πως η αξιοποίηση αυτής της προβολής και στήριξης παίζει κομβικό ρόλο στην πώληση των πρώτων παρτίδων προϊόντων και τη στήριξη της αγοράς.

Σε επίπεδο πρακτικής συμβολής, η παρούσα έρευνα υποδεικνύει πως το επιχειρηματικό ρίσκο των Α.Α.Ε. μπορεί να μειωθεί με την πραγματοποίηση των κατάλληλων ερευνών από την πλευρά των εργαζομένων για τις ιδιαίτερες συνθήκες της κοινότητας και του κράτους στο οποίο ανήκουν. Η λήψη ρισοκίνδυνων πρωτοβουλιών χωρίς την προηγηθείσα έρευνα μπορούν να αποβούν κρίσιμες. Οι εργαζόμενοι οφείλουν πριν τη λήψη της απόφασης για ανάκτηση της παραγωγής να μπορούν να απαντήσουν στα ερωτήματα:

- Έχουν επίγνωση των δυσκολιών που προκύπτουν σε κάθε ανακτημένη και αυτοδιαχειριζόμενη επιχείρηση ανεξάρτητα από την έδρα παραγωγής και τις επικρατούσες συνθήκες;
- Είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν το συναισθηματικό και υλικό κόστος μιας ανακτημένης επιχείρησης;
- Μπορούν να εξασφαλίσουν το κεφάλαιο κίνησης και την κυριότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού για την επανεκκίνηση της παραγωγής;
- Είναι ικανοί να καταστείλουν τα εγωιστικά συναισθήματα και να λειτουργήσουν δημοκρατικά και ισότιμα μέσα σε εργασιακά πλαίσια που ορίζει η συλλογικότητα και η αλληλεγγύη;

Η ανάγκη έρευνας και καταγραφής της στρατηγικής πολιτικής των αυτοδιαχειριζόμενων οργανισμών κρίνεται ακόμη μία φορά, επιτακτική για την αποφυγή υψηλού ρίσκου δράσεων και από την πλευρά των εργαζομένων. Η λήψη αυθόρμητων, λανθασμένων αποφάσεων με τις αναμενόμενες δυσάρεστες συνέπειες δεν θεωρούνται αποτυχία μόνο των συμμετεχόντων. Το οποιοδήποτε κόστος που προκύπτει μεταφέρεται στις οικογένειες των εργαζομένων, στην κοινότητα αλλά και στο ευρύτερο κίνημα των ΑΑΕ. Η καλύτερη στρατηγική πολιτική είναι η ενημέρωση, η έρευνα και η συνεργασία με υπάρχουσες WRCs του ίδιου παραγωγικού κλάδου.

Η παρούσα έρευνα μπορεί να ληφθεί υπόψη και για τη διαμόρφωση των κατάλληλων πολιτικών στήριξης αυτής της μορφής επιχειρήσεων. Είναι φανερό πως δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αποδιοπομπαίοι τράγοι, αλλά ως μια νέα μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία επίσης χρειάζεται νομοθετική στήριξη αλλά και χρηματοδότηση, κύρια στα πρώτα της βήματα.

Η μελέτη περίπτωσης της ΒΙΟ.ΜΕ. αποτελεί έρευνα μιας μεμονωμένης περίπτωσης αυτοδιαχειριζόμενης επιχείρησης και κατ' επέκταση δημιουργεί τον περιορισμό αδυναμίας γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Η έρευνα περιορίζεται από τις ιδιαίτερες συνθήκες του εργοστασίου, τις δράσεις συγκεκριμένων ανθρώπων και τις επικρατούσες κοινωνικο-πολιτικές συνθήκες της Ελλάδας. Η γενίκευση των αποτελεσμάτων θα αποδεικνύονταν αναληθής χωρίς την περαιτέρω έρευνα ομοειδών επιχειρήσεων και τη σύγκριση των ανάλογων στρατηγικών αποφάσεων τους. Η καταγραφή των ομοιοτήτων και διαφορών των αντίστοιχων επιχειρήσεων θα συνέβαλε καθοριστικά στην εντόπιση των στρατηγικών σημείων σύγκλισης και απόκλισης.

Ένας βασικός περιορισμός της συγκεκριμένης μελέτης είναι και ο νομικός χαρακτήρας των αυτοδιαχειριζόμενων οργανισμών που δόθηκε από τους επίσημους φορείς. Είναι συχνή η ταύτιση της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μορφής με τους συνεταιρισμούς και τις λοιπές επιχειρήσεις της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Για τον λόγο αυτό, απαιτείται η διερεύνηση και εμπειρική τεκμηρίωση, αν και σε ποιο βαθμό, οι θεωρίες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας συγκλίνουν με το θεωρητικό πλαίσιο της αυτοδιαχείρισης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανακτημένων αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων διαχωρίζουν τη θέση τους και την επιχειρηματική τους δραστηριότητα από τις προαναφερόμενες μορφές υποστηρίζοντας πως η αυτοδιαχείριση αποτελεί μία νέα μορφή επιχειρηματικότητας και ένα αυτόνομο και ιδιαίτερο κομμάτι της αλληλέγγυας οικονομίας.

Ακόμη, έχουν γίνει συχνές αναφορές στην εργασία για το εναλλακτικό συνεργατικό οικονομικό δίκτυο και τις στενές οικονομικές και εμπορικές σχέσεις ανάμεσα στις κοινωνικές εταιρείες που το αποτελούν. Η μελέτη της στρατηγικής μίας μεμονωμένης επιχείρησης δεν μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη χωρίς τη μελέτη των οικονομικών συνεργατών της. Η έλλειψη τεκμηριωμένων στοιχείων για τις κοινωνικές επιχειρήσεις του αλληλέγγυου οικονομικού δικτύου και του τρόπου συνεργασίας τους περιορίζει και τη μελέτη των ΑΑΕ. Εφόσον η εθελοντική οικονομική στήριξη, η προώθηση των παραγόμενων προϊόντων, οι εξαγωγές αποτελούν καθοριστικό στρατηγικό παράγοντα επιβίωσης και μακροβιότητας κρίνεται απαραίτητη και η διεξαγωγή ανάλογης μελέτης των παραπάνω περιπτώσεων. Η εμπειρική καταγραφή των κοινωνικών επιχειρήσεων, η νομική τους υπόσταση, ο τρόπος ίδρυσης τους, οι κανόνες λειτουργίας και η στρατηγική τους πορεία μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην παρουσίαση μιας νέας «ηθικής» εναλλακτικής οικονομικής πραγματικότητας. Η μελέτη σύγκρισης των στρατηγικών αποφάσεων διαφορετικών επιχειρηματικών οργανισμών αλλά με κοινό όραμα, κοινό οικονομικό δίκτυο συναλλαγών και με πρότυπες συνεργατικές συμπεριφορές μπορεί να φέρει καινοτόμα αποτελέσματα στην επιστήμη της στρατηγικής.

8.4. Επίλογος

Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης των εθνών, παρά τις αισιόδοξες προβλέψεις για μείωση της πτωτικής πορείας, δεν φαίνεται να καταλαγιάζουν. Η

συνέχιση των νεοφιλελεύθερων μεθόδων στην πολιτική πρακτική απομακρύνει καθημερινά χιλιάδες εργαζομένους από την προσδοκία εξασφάλισης μιας ποιοτικής διαβίωσης. Με την ανεργία και την ανέχεια να αποτελεί κομμάτι της καθημερινότητας για την πλειοψηφία των ανθρώπων, είναι εμφανές πως οι συγκρούσεις για επιβίωση βρίσκονται ήδη στο χάρτη του άμεσου μέλλοντος. Καθημερινά, σε πολλά σημεία της υφελίου, οι διαμάχες αυξάνονται και κάθε κρατικός και κοινωνικός μηχανισμός μοιάζει να συσσωρεύει μίσος και οργή για την κατάσταση στην οποία έχει εισέλθει.

Η «ηθική οικονομία» και η καταγραφή μιας εναλλακτικής επιχείρησης που θα πρεσβεύει τις βασικές κοινωνικές και ανθρωπιστικές αξίες δεν αποτελεί μόνο έναν ερευνητικό στόχο της παρούσας έρευνας αλλά μία επιτακτική ανάγκη. Με την κατάλληλη νομοθετική και κυβερνητική πολιτική ένα μείζον πρόβλημα όπως η ανεργία και τα αρνητικά κοινωνικά της επακόλουθα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν. Η υιοθέτηση μιας εναλλακτικής λύσης την οποία υποδεικνύει η συνεργατική και αλληλέγγυα επιχειρηματική προσπάθεια μερικών ανθρώπων μπορεί να αποδειχτεί σωτήρια στο αυξανόμενο πρόβλημα της ανεργίας και των εταιρικών πτωχεύσεων. Σε αντίθεση με την επικρατούσα αντίληψη που τους αποκαλεί «καταπατητές ξένων περιουσιών», οι εργαζόμενοι των ανακτημένων αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων κατάφεραν να αποδείξουν πως μπορούν να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα για τη διαβίωση τους, να επιστρέψουν το επιχειρηματικό τους κέρδος στην κοινωνία και να ισορροπήσουν τις οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες οργανώνοντας ένα εναλλακτικό, βιώσιμο συνεργατικό οικονομικό δίκτυο.

Μέσα στα πλαίσια της ελληνικής οικονομικής κρίσης, η μελέτη του αυτοδιαχειριζόμενου εγχειρήματος της Βιομηχανικής Μεταλλευτικής αποσκοπεί στην παρουσίαση των προαναφερθέντων εναλλακτικών οικονομικών πρακτικών. Η ελληνική κοινωνία, αν το επιθυμεί, έχει τη δυνατότητα να μάθει από το πείραμα της ΒΙΟ.ΜΕ. και να αναλάβει τις πρωτοβουλίες που απαιτούνται για να χτίσει το μέλλον που της αξίζει μακριά από το φόβο και τις σκιές των ανθρώπων που θέλουν να την εξουσιάσουν. Μια εναλλακτική οικονομία ξεκίνησε από τη Βόρεια Ελλάδα και λειτουργεί οργανώνοντας ένα μεγαλύτερο και ισχυρότερο εμπορικό δίκτυο, χωρίς απειλές ή περιττές συγκρούσεις, μέσω της αλληλεγγύης και της συλλογικότητας.

Η Ελλάδα αριθμεί χιλιάδες άνεργους που θα μπορούσαν να διδαχτούν από το αυτοδιαχειριζόμενο εγχείρημα και να συμμετέχουν στη δημιουργία ενός πρότυπου δικτύου αυτόνομης οικονομίας, νομικά κατοχυρωμένης και προσαρμοσμένης στα

ελληνικά δεδομένα. Για το λόγο αυτό, η συνέχιση της έρευνας και παρακολούθηση της επιχειρηματικής πορείας του εργοστασίου κρίνεται απαραίτητη, ώστε να προκύψουν τα κατάλληλα συμπεράσματα για την μακροβιότητα της. Η οκταετής λειτουργία της ελληνικής επιχείρησης έχει δώσει ενδιαφέροντα βιβλιογραφικά δεδομένα προς διερεύνηση. Η στρατηγική ανάκαμψης του ανακτημένου εργοστασίου με βάση τα πρώτα δείγματα διάσωσης και ανόρθωσης απέδωσε αλλά παρουσιάζεται εξαιρετικά ενδιαφέρουσα η παρακολούθηση των επόμενων στρατηγικών βημάτων.

Επιπλέον, η αναλυτικότερη καταγραφή του αλληλέγγυου, συνεργατικού, οικονομικού συστήματος και του τρόπου διαχείρισης των εσωτερικών εργασιών των κοινωνικών επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητη για την πληρέστερη και αντικειμενική διερεύνηση των στοιχείων που μπορούν να βοηθήσουν έμπρακτα στην οικονομική διάσωση κρατών και εργαζομένων. Η αυτοδιαχείριση μπορεί να διδάξει νέες μεθόδους και οδούς επιχειρηματικότητας σε μια ισότιμη, μετα- καπιταλιστική κοινωνία όταν δεν λειτουργεί ως καταλύτης, αλλά ως μέσο κάλυψης των ρωγμών του υπάρχοντος συστήματος. Η παρούσα έρευνα συμπληρώνει στο θεωρητικό και εμπειρικό ρεύμα της σχετικής ερευνητικής περιοχής που υποδεικνύει το δρόμο για ένα διαφορετικό οικονομικό προσανατολισμό, προσαρμοσμένο σε μια νεοφιλελεύθερη και οργανωμένη κοινωνία, όπου θα επιτευχθεί η επιστροφή σε βιώσιμες, εναλλακτικές και ανθρωποκεντρικές λύσεις.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωση Βιβλιογραφία

- Abebe, M. (2010). Top team composition and corporate turnaround under environmental stability and turbulence. *Organization Develop. J.*, σ.σ. 196-212.
- Azzellini D (2009). Venezuela's Solidarity Economy: Collective Ownership, exportation and Worker's self- management. *Working USA: The Journal of Labour and Society*, σ.σ. 1089-7011.
- Azzellini, D. (2015). Μια εναλλακτική εργασιακή ιστορία: Έλεγχος των εργαζομένων και δημοκρατία στο χώρο εργασίας. Λονδίνο, Ηνωμένο Βασίλειο. Εκδόσεις Zed Books.
- Araujo F., Nepomuceno V., Costa H, & Alvarez D. (2017). Worker-Recovered Companies in Brazil: self-management process assessment by applying multi-criteria decision support tools. *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 14(2):249
- Ayoub, Ph. & Wallace, S. & Zepeda-Millan Chr. (2014). Triangulation in Social Movement Research. *In book: Methodological Practices in Social Movement Research*. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198719571.003.0004
- Balgobin, R., & Pandit, N. (2001). Stages in the turnaround process: the case of IBM. *European Management Journal, Vol. 19*, σ.σ. 301-316.
- Boukalas C. & Muller J. (2015). Un-doing labour in Greece: Memoranda, workfare and eurozone "competitiveness". *Global Labour Journal*, σ.σ. 390- 405.
- Collier A. George, Elizabeth Lowery Quaratiello (2005). Basta! Land and the Zapatista Rebellion in Chiapas. Oakland California. Food First Books.
- Ένγκελς, Ν. (2010). Αντι-Ντίρινγκ. Η ανατροπή της επιστήμης από τον κύριο Ευγένιο Ντίρινγκ. Σύγχρονη Εποχή.
- Ένγκελς, Φ. (1891/ 2010). Εισαγωγή του Φρίντριχ Ένγκελς. Στο Κ. Μαρξ, Μισθωτή εργασία και κεφάλαιο. Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή.
- Eisner, W. E. (1991). The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice. New York: Macmillan.
- Fernanda Araujo, V. N. (2017). Worker-Recovered Companies in Brazil: Self-Management Process Assessment by Applying Multi-Criteria Decision Support Tools. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, σ.σ. 249-264.
- Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures. New York: Basic books.

- Gilbert, J. (2014). Worker's Unite at an Argentinian Hotel. *New York Times*.
- Gunn, Chris (2011). Workers' Participation in Management, Workers' Control of Production: Worlds Apart. Doi:10.1177/0486613411407714.
- Harker, M. (1998). The role of Marketing in the company turnaround process. *Industrial Marketing Management, Vol. 27*, σ.σ. 315-327.
- Harker, M., & Sharma, B. (2000). Leadership and the company turnaround process. *Leadership & Organization Development Journal, Vol.21*, σ.σ. 36-47.
- Jensen, A. (2011). Saving companies worth saving: Spain pioneers a sustainable model of democratic corporate governance. *Economic and Industrial Democracy, Vol. 32*, σ.σ. 697-420.
- Karami Masoud & Tang Jintong (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal 37(2): 105-124*. DOI: 10.1177/0266242618807275
- Kontic, L., Kontic, J., & Vidicki, D. (2011). Recovery strategies in Serbian mature companies. *African Journal of Business Management Vol.6*.
- Kvale, S. (1996). Interviews, an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Lans, C. (2004, 1). Perceptions of Female leadership from three Coops in British Colombia. Ανάκτηση από research Gate: publication/27490684
- Longerinias, François & Hélène Le Cacheux. (2013) Με το fralib, αντίσταση στην εναλλακτική λύση. Οι αγώνες τρέφονται με αγώνες. Editeur: Bruno Leprince.
- Mandel, E. (2004). Τι είναι εργατικός έλεγχος. Αθήνα. Εκδόσεις Εργατική Πάλη.
- Marx, Karl. (1867). Το Κεφάλαιο. Λονδίνο. Εκδόσεις Penguin.
- Monbiot, G. (2003). The Age of Consent: A Manifesto for a New World Order: Flamingo
- Nasioulas, I. (2012). Social cooperatives in Greece introducing new forms of social economy and entrepreneurship. *International Review of Social Research, 2(2)*, 151-171
- Navarra C., 2016, 'Employment stabilization inside firms: an empirical investigation of worker cooperatives', *Annals of Public and Cooperative Economics, 87(4)*, 563–585.
- Orlando Giovanni (2015). The Recovered Factories Case in Italy, Between Resistance and Resilience. Italy: Department of Humanities and Social Sciences University of Bergamo. Working paper series 4:2015

- Ozarof, Daniel & Croucher Richard (2014). Αυτοδιαχείριση των εργαζομένων, ανακτημένες εταιρείες και κοινωνιολογία της εργασίας. Κοινωνιολογία, σ.σ. 989-1006. DOI: 10.1177/ 0038038514539064
- Peshkin, A. (1985). Virtuous subjectivity in the participant observer's, I's. Στο D. Berg και K. K. Smith (Eds.), Exploring clinical methods for sound research. (σελ. 124-135). SAGE: Beverly Hills.
- Pettigrew, A.M., (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal* , 13 (S2), pp.5-16.
- Pires, A. S. (2018). Is Self-Management Possible? A Study on the Recovered Factories in Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 339-360.
- Porter, D. (2011). Eyes to the South, French Anarchists & Algeria: AK Press.
- Porter, E. (2008). The five Competitive Forces that shape Strategy. Harvard Business Review.
- Rebón Julián & Kasparian Denise (2020). Positive Factors in the Consolidation of Enterprises. Recuperated by Their Workers in Argentina. *International Critical Thought*, σ.σ. 10:2,232-247. DOI: 10.1080/21598282.2020.1783809
- Riessman, C. K. (1993). Narrative analysis, Qualitative research methods, series 30. Newbury Park: CA: SAGE.
- Rowley, J., (2002), 'Using case studies in Research', Management Research News, Vol. 25, No. 1, pp. 16-27
- Ruggeri, A. (2014). Οι ανακτημένες επιχειρήσεις της Αργεντινής. Καταλαμβάνουμε, Αντιστεκόμαστε, Παράγουμε. Αθήνα: Εκδόσεις Συναδέλφων.
- Rosanvallon P (1977). Αυτοδιαχείριση: το μέλλον του σοσιαλισμού. Αθήνα. Εκδόσεις Ανδρομέδα
- Sackur, S. (2010). Hugo Chávez grants rare interview to western media. *The Guardian*.
- Seidman, M. (2006). Η αντίσταση των εργατών στην εργασία. Στο Παρίσι και τη Βαρκελώνη κατά τη διάρκεια του Γαλλικού Λαϊκού Μετώπου και της Ισπανικής Επανάστασης, 1936-1938. Αθήνα: Κόκκινο Νήμα.
- Selltitz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. and Cook, S. W. (1962). Research Methods in Social Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schutz, A. (1967). The phenomenology of the social world. Evanston: IL: Northwestern University Press.
- Silveira, F. (2011). Argentina: Worker Cooperatives Rehabilitate both Employment and Dignity. Ανάκτηση από CICOPA: <http://www.cicopa.coop/Argentina-worker-cooperatives.html>

- Slatter S, L. D. (1999). *Corporate Turnaround*. London: Penquin Books.
- Smith, A. (2018). Έρευνα για τη φύση και τις αιτίες του πλούτου των Εθνών (Βιβλία I & II). Πεδίο.
- Subcommandante Marcos (2014). *Οι λέξεις της Σιωπής*. Αθήνα. Εκδόσεις των Ξένων.
- Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: *An empirical analysis*. *Br. J. Management* 12, σ.σ. 183-199.
- Thain, D., & Goldthorpe, R. (1989). Turnaround management: causes of decline. *Business Quarterly*, σ.σ. 55-62.
- The Children of the Galley (2011). The rebellious passage of a proletarian minority through a brief period of time. In A. Vradis & D. Dalakoglou (Eds.), *Revolt and crisis in Greece: between a present yet to pass and a future still to come* (pp. 115-131). Oakland, CA: AK Press and Occupied London
- Trinchero, Hector Hugo (2009). Trinchero, Héctor Hugo. 2009. "De la Exclusión a la Autogestión: Innovación Social Desde la Experiencia de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) [From exclusion to self-management: Social innovation from the experience of the companies managed by their workers (ERT)]." *In La Economía de los Trabajadores: Autogestion y Distribucion de la Riqueza: Seleccion de Trabajos Presentados al Primer Encuentro International*. [The economy of Workers: Self- management and Distribution of Wealth: Selected papers Presented at the First International]. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta. Ediciones de la Cooperativa Chilavert.
- Vieta, M. (2010). Οι κοινωνικές καινοτομίες της αυτογενοποίησης στις επιχειρήσεις που ανακάμπτουν οι εργαζόμενοι στην Αργεντινή. Αναδιοργάνωση της παραγωγικής ζωής σε δύσκολους καιρούς. *Labor Studies Journal*, σ.σ. 295-321.
- Verma, K. Galendra & Kanka, Mallick (2004). *Researching Education/ Perspectives & Techniques*. Εκδόσεις: Τυπωθήτω/ Δάρδανος
- Vigliarolo F., (2016), 'F: Recovered Factories', in BernardI A. and Monni S. (eds.), *The Co-operative Firm*. Keywords, RomaTrE Press, Rome, pp. 45–49.
- Yang, Z., Huang, Z., Wang, F., & Feng, C. (2018). The double-edged sword of networking: Complementary and substitutive effects of networking capability in China. *Industrial Marketing Management*, 68, 145-155.
- Yin, P.K., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage
- Zibechi, Raúl (2010). *Αυτονομίες και Χειραφετήσεις. Η Λατινική Αμερική σε κίνηση*. Αθήνα: Αλάνα

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων (2015). Αποζημιώσεις διεκδικούν οι 225 απολυμένοι της εταιρίας "Φίλκεραμ Τζόνσον". Ανάκτηση από <https://www.capital.gr>
- Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων (2016). ΣΥΡΙΖΑ: Ζήτημα βαθιά πολιτικό η υπόθεση της BIOME. Ανάκτηση από <https://www.capital.gr>
- Αυγή. (2016). Διεθνής Συνάντηση Στη BIOME / Η αυτοδιαχείριση συντονίζεται. Η Αυγή, Έντυπη Έκδοση.
- Γεωργούλα, Ζ. (2013). Η συλλογικότητα ρίχνει κάστρα. Αθήνα: Η Εποχή.
- Γιαννίρης Ηλίας, Κ. Ν. (2019). Κοινωνικές Αντιστάσεις: μορφές και ερωτήματα. Οι θεωρητικές βάσεις της πολιτικής οικολογίας. Ουτοπία, αναρχία, μαρξισμός υπό το φως της πολιτικής οικολογίας. Αθήνα: Πράσινο Ινστιτούτο.
- Δράγωνα, Δ. (2018, Φεβρουάριος 13). Άμυνα & Ασφάλεια. Ιστορία & Στρατηγική. Ανάκτηση από Power Politics: <http://powerpolitics.eu>
- Θεοδωρούλης, Θ. (2016). Αυτοδιαχείριση. Ο κομμουνισμός ως πράξη. Βιέννη: Bahoe Books.
- Κατσορίδας, Δ. (2016). Εργατικός Έλεγχος, Κοινωνικοποίηση, Αυτοδιαχείριση. Αθήνα: Οι Εκδόσεις των Συναδέλφων.
- Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας (1998). Πύλη για την ελληνική γλώσσα. Ανάκτηση από <http://www.greek-language.gr>
- Κωστόπουλος, Σ. (1984). Αυτοδιαχείριση. Αθήνα: Στοχαστής.
- Ματσαγκάνης, Μ. (2017). Η κοινωνική πολιτική σε δύσκολους καιρούς: οικονομική κρίση, δημοσιονομική λιτότητα και κοινωνική προστασία. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, σ.σ. 39-151.
- Μητρόπουλος, Α.(1984). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη Σοβιετική ένωση. Αθήνα: Στοχαστής.
- Νιάρχου, Β. (2019, Ιούνιος 22). Αυτονομία και Αυτοοργάνωση. Η περίπτωση των Ζαπατίστας. Ανάκτηση από Όμιλος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Θεμάτων: <http://odeth.eu>
- Νικολινάκος, Μ. (1986). Αυτοδιαχείριση και συμμετοχή των εργαζομένων. Αθήνα: Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας.
- Ξυροτύρη- Κουφίδου, Σ., Βούζας, Φ., Γλαβέλη, Ν., & Βασιλοπούλου, Μ. (2004). Εκθέσεις για προμήθεια εκπαιδευτικού υλικού. *Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ευφροσύνη-Άλκηστη (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal*

for Open and Distance Education and Educational Technology. Volume 4, Number 1, 2008 / Section one. © Open Education ISSN: 1791-9312

- Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Αθήνα: Μπένου.
- Πουλημένη, Σ. (2015). Υπέρ του πλειστηριασμού της BIOME οι απολυμένοι της Φίλκεραμ. Αναρτήθηκε από <https://alterthess.gr>
- Ράπτης Μιχάλης. (2005). Η πολιτική μου αυτοβιογραφία. Αθήνα: Ίκαρος.
- Ράπτης Μιχάλης (Pablo). (2016). Η Αυτοδιαχείριση στην Αλγερία. Αθήνα. Εκδόσεις Οδυσσέας.
- Σακελλαρόπουλος, Θ. (2011). Οικονομική κρίση και κρατική παρέμβαση: Η ιστορία των προβληματικών επιχειρήσεων. Ανάκτηση : <https://www.researchgate.net/publication/261693842>
- Συμεωνίδης, Γ. (2014, Ιουλίου 4). Επιστροφή στον τόπο του «εγκλήματος»;. Ανάκτηση από: <https://www.iapopsi.gr>
- Τριανταφυλλίδης, Ί. (2013). Λεξικό Της Κοινής Νεοελληνικής. Ίδρυμα Τριανταφυλλίδη.
- Φ.Ε.Κ. (2011, Σεπτεμβρίου 30). Φύλλο Ελληνικής Κυβερνήσεως. Ανάκτηση από Τράπεζα Πληροφοριών: <https://www.e-nomothesia.gr>
- Χουλιάρας, Α. (2014, Ιούλιος). Εισαγωγή: Η ελληνική κοινωνία πολιτών και η κρίση. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, Τομ. 42, σ.σ. 7-10.
- Χολέβας, Γ. (1995). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Interbooks.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Αθηναϊκό Πρακτορείο Ειδήσεων (ΑΠΕ-ΜΠΕ) (2019). Θεσσαλονίκη: 15η φορά χωρίς ενδιαφερόμενο ο πλειστηριασμός έκτασης της πρώην βιομηχανίας Philkeram Johnson. Ανάκτηση από <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3389710/thessaloniki-15i-fora-xoris-endiaferomeno-o-pleistirasmos-ektasis-tis-proin-biomixanias-philkeram-johnson>
- Castronovo Alioscia, G. E. (2016). Officine Zero. *Archive at Worker's Struggle*. Ανάκτηση από WorkersControl : <http://www.workerscontrol.net/el/experiences/officine-zero>
- Chappelle, S. (2014). Συνεταιρισμός: νίκη του Fralib εναντίον του γίγαντα Unilever. Ανάκτηση από <https://www.bastamag.net/Cooperative-victoire-des-Fralib?>

- Efsyn, Η Εφημερίδα των Συντακτών, Ανεξάρτητη Συνεταιριστική Εφημερίδα. Ανάκτηση από <https://www.efsyn.gr>
- Hellstat A.E. Απορρυπαντικά. Αναρτήθηκε από http://bbi.gr/resources/ManufactureSoapDetergents_el.pdf
- Hogan, D. (2014). Βιομηχανική κολεκτιβοποίηση κατά τη διάρκεια της Ισπανικής Επανάστασης. Ανάκτηση από Workers Control: <http://www.workerscontrol.net>
- <http://www.marinaleda.com> . Μαριναλέδα.
- Lofiego, Andrés (2016). Andrés Lofiego: «Η BIO.ME. είναι ένα παράδειγμα για όλους τους Ευρωπαίους εργάτες». Ανάκτηση από <https://www.workerscontrol.net>
- Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé Ltda. <https://www.textilspigue.com.ar/>
- Moreau, L. (2019). Ανάκτηση από FranceinfoTv: <https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur>
- Organization, International. Labour. (2012). 2012 International Year of Cooperatives. Αναρτήθηκε από Δίκτυο Κάπα- Κέντρο Υποστήριξης και Ανάπτυξης Συνεταιριστικών επιχειρήσεων: <https://www.diktio-kapa.dos.gr/>
- RiMaflow (2018). Επίθεση στην αυτοδιαχείριση στην Ιταλία. Το έγκλημα της Αυτοδιοίκησης εργασίας- Το έγκλημα του εργαζομένου. Ανάκτηση από RiMaflow: <http://RiMaflow.it>
- Ruggeri, Andres (2009). Las empresas recuperadas: autogestión obrera. Universidad de Buenos Aires: Programa Facultad Abierta. Secretaría de Extensión Universitaria. Secretaría de Extensión Universitaria.
- Ruggeri, Andres (2020). «Αυτοδιαχείριση και Επανάσταση» του Αντρέας Ρουτζέρι. Δημοσιεύτηκε από <https://www.aftoleksi.gr>
- Watez, E. (2018). Fralib: Οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν ότι το να είσαι αφεντικό δεν είναι τόσο εύκολο. Δημοσιεύτηκε από <http://www.capital.fr>
- Αλληλέγγυο & Εναλλακτικό Εμπόριο, Terra Verde (2017). Οι Ζαπατιστικοί συνεταιρισμοί καφέ. Ανάκτηση από Terra Verde: <http://www.terraverde-chania.gr>
- BIO.ME (2017). Εργατικό Ιατρείο στη BIO.ME. 6η Διεθνή Συνάντηση «Οικονομία των Εργαζομένων». Μπουένος Άιρες – Αργεντινή. Δημοσιεύτηκε από <http://biom-metal.blogspot.com>
- Συν'Allois. (2018). Synallois. Ανάκτηση από <https://synallois.org>
- Εκδόσεις των Συναδέλφων, Αυτοδιαχειριζόμενη κοινότητα βιβλίου. Ανάκτηση από: <https://ekdoseisynadelfwn.wordpress.com>
- Φίλκεραμ, J. (2012). Σωματείο Εργατοτεχνιτών και Υπαλλήλων Φίλκεραμ - JOHNSON. Θεσσαλονίκη. Δημοσιεύτηκε σε: <https://www.somateio-philkeram.gr>

Κινηματογραφικό Υλικό

- BIOME: Οι εργάτες που τα καταφέρνουν χωρίς αφεντικά. (19/09/2015). Παραγωγή: EPT3-EPTwebTv Εκπομπή, Αντι-Δραστήριο. Ιστότοπος:
https://www.youtube.com/watch?v=WT1p0RrKQtk&t=2118s&ab_channel=aekaraenwsis21
- BIO.ME.: ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΕΣΕΙΣ; ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΕΜΕΙΣ! / VIO.ME.: WE CAN DO IT! (10/02/2013). Παραγωγή: DiakoptesAthens. Ιστότοπος:
https://www.youtube.com/watch?v=aQ1dzUG9UmI&t=707s&ab_channel=DiakoptesAthens
- BIOME, a Cooperative and Solidarity economy example, Thessaloniki Greece. (25/02/2016). Παραγωγή: FairTradeHellasTV. Ιστότοπος.
https://www.youtube.com/watch?v=7GzT0N5wDMo&t=197s&ab_channel=FairTradeHellasTV
- Η #BIOME αφηγείται την ιστορία της !!(08/01/2019). Παραγωγή: SE VIO.ME. Ιστότοπος:
https://www.youtube.com/watch?v=Sv9NAiwpFg8&ab_channel=SEVIO.ME
- Θεματική εκπομπή για την BIOME: Μια προσπάθεια εργατικής απελευθέρωσης | EPT. (30/06/2014). Παραγωγή: EPT ΑΕ. Ιστότοπος:
http://www.youtube.com/watch?v=JDS9ML7S1to&ab_channel=EPT.E
- ΚΑΤΑΛΗΨΗ-ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ-ΠΑΡΑΓΩΓΗ: BIOME- Occupy, Resist, Produce: VIO.ME. (16/10/2016). Παραγωγή: Πρωτοβουλία Αλληλεγγύης BIO.ME. Ιστότοπος:
https://www.youtube.com/watch?v=2Fg2akSUvFM&t=1636s&ab_channel=ΠρωτοβουλίαΑλληλεγγύηςBioMe
- Σωματείο Εργαζομένων BIO.ME. Συνέντευξη: Μ. Αναγνώστου (01/04/2013). Παραγωγή: Left.gr. Ιστότοπος δημοσίευσης:
https://www.youtube.com/watch?v=AbSVTcO11iE&ab_channel=Left.gr
- Το εργοστάσιο της BIOME ανοίγει! (08/02/2013). Παραγωγή: alter thess. Ιστότοπος ανάρτησης:
https://www.youtube.com/watch?v=ESo5cCC85_s&ab_channel=alterthess
- Υπεύθυνη και Ηθική Οικονομική Δραστηριότητα: Η περίπτωση της BIO.ME (2020). Παραγωγή: Dock Zone. Ιστότοπος ανάρτησης:
https://www.youtube.com/watch?v=8FUDKV8yklU&ab_channel=DockZone

Παράρτημα Α- Κοινωνική Συνεργατική Επιχείρηση

Όπως προκύπτει από τα άρθρα 4-10 (4019/2011) για τις εταιρείες κοινωνικής συνεργατικής ισχύουν τα παρακάτω:

- Τα νόμιμα μέλη της εταιρείας είναι οι εργαζόμενοι της αλλά μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες σε αυτήν και άτομα που δεν έχουν συνάψει κάποιας μορφής εργασιακής σχέσης αρκεί να εξυπηρετούν τους σκοπούς της (σύμφωνα με άρθρο 12 του ν. 2716/1999).
- Στην ετήσια Γενική Συνέλευση των εργαζομένων εκλέγεται η Διοικούσα Επιτροπή η οποία αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη και οφείλει να συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά το μήνα ή όποτε θεωρούν αναγκαίο το 1/3 των μελών.
- Τα κέρδη διατίθενται ετησίως κατά ποσοστό 5% για το σχηματισμό αποθεματικού, κατά ποσοστό έως 35% διανέμονται στους εργαζομένους της επιχείρησης ως κίνητρο παραγωγικότητας σύμφωνα με τα οριζόμενα στο καταστατικό τους και το υπόλοιπο διατίθεται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (Άρθρο 7-4019/2011).
- Οι πόροι της Κοιν.Σ.Επ. αποτελούνται από το κεφάλαιο της επιχείρησης, δωρεές τρίτων, έσοδα από την αξιοποίηση της περιουσίας της, έσοδα από την επιχειρηματική δραστηριότητά της, επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την Ευρωπαϊκή Ένωση, διεθνείς ή εθνικούς οργανισμούς ή Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού, έσοδα από άλλα προγράμματα, κεφάλαια από κληροδοτήματα, δωρεές και παραχωρήσεις της χρήσης περιουσιακών στοιχείων, καθώς και κάθε άλλο έσοδο από την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της σύμφωνα με το καταστατικό της. (Άρθρο 8- 4019/2011)
- Οι Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να έχουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση από το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας και καθώς επίσης και από το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (Άρθρο 9- 4019/2011). Επιπλέον μπορούν να εντάσσονται σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, σε προγράμματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) για τη στήριξη της εργασίας και στις κάθε είδους ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης.

- Η Κοιν.Σ.Επ. δεν υπόκειται σε φορολογία εισοδήματος για το ποσοστό των κερδών της το οποίο διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού και τις δραστηριότητές της σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 7. Το ποσοστό των κερδών της Κοιν.Σ.Επ. που διανέμεται στους εργαζόμενους υπόκειται σε παρακράτηση φόρου εισοδήματος, σύμφωνα με τον εκάστοτε ισχύοντα φορολογικό συντελεστή του πρώτου, μετά από το αφορολόγητο ποσό, κλιμακίου εισοδήματος της κλίμακας της παραγράφου 1 του άρθρου 9 του ν. 2238/1994 (Α' 151), όπως ισχύει.

Παράρτημα Β- Ερωτήσεις Συνέντευξης

Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Μιλήστε μας για την λειτουργία της ΒΙΟ.ΜΕ. πριν την ανάκτηση του εργοστασίου
2. Πόσους εργαζομένους απασχολεί σήμερα η ΒΙΟΜΕ; Πόσοι συμμετέχουν από την έναρξη των εργασιών και πόσοι εντάχθηκαν αργότερα;
3. Σε τι κατάσταση βρίσκεται σήμερα το εργοστάσιο;
4. Πότε και ως ήρθατε πρώτη φορά σε επαφή με την ιδέα της αυτοδιαχείρισης στη γενική συνέλευση; Είχατε τη γνώση ή τη συμμετοχή κάποιων τρίτων προσώπων; Γνωρίζατε την πορεία παρόμοιων επιχειρήσεων;
5. Ποια ήταν τα πρώτα στάδια στο ξεκίνημα; Είχατε κάποιο πρότυπο αυτοδιαχείρισης, σας συμβούλεψε κάποιος;
6. Ακολουθήσατε κάποιο πλάνο εργασιών και πως καταλήξατε σε αυτό;
7. Ποια ήταν τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίσατε; Φαντάζομαι υπήρχε σύγχυση – ένταση – διαφωνίες. Πως επιλύσατε τις διαφωνίες σας και πως αντιμετωπίσατε τυχόν δυσαρέσκεια από τους εργαζομένους που ήταν αντίθετοι στην απόφαση (ισχυρές προσωπικότητες, φίλιες κ.α.);
8. Αν ξεκινούσατε τώρα από την αρχή τι θα αλλάζατε στις αποφάσεις σας, τί θα κάνατε διαφορετικά;
9. Υπήρξαν εργαζόμενοι οι οποίοι στην πορεία των εξελίξεων που άλλαξαν γνώμη και από τις δύο πλευρές; Πώς δικαιολόγησαν την αλλαγή της άποψής τους;
10. Γιατί επιλέξατε να αλλάξετε την παραγωγή και δεν κρατήσατε την αρχική που είχατε και την τεχνογνωσία και το πελατολόγιο;

11. Ο χώρος και τα μηχανήματα που ανακτήθηκαν πως επιλέχθηκαν;
12. Ποια ήταν η θέση των ιδιοκτητών απέναντι σας όταν ξεκινήσατε της ενέργειες της ανάκτησης; Έχουν έρθει σε επαφή μαζί σας από τότε;
13. Οι συνεχόμενοι πλειστηριασμοί πως επηρεάζουν τους εργαζομένους και την παραγωγή; Πως διαχειρίζεστε την συνεχή αβεβαιότητα για τις αποφάσεις του δικαστηρίου;
14. Πως καταφέρνετε να καλύψετε όλα τα έξοδα που προέκυψαν κατά την ανάκτηση (δικαστικά έξοδα, λογαριασμοί, ασφάλιση); Ποιοι σας στήριξαν περισσότερο κατά την ανάκαμψη;
15. Πώς σας δέχθηκε η αγορά και οι συμπολίτες σας;
16. Πως χρηματοδοτήθηκε η πρώτη παραγωγή; Με τι μηχανήματα πραγματοποιήθηκε και πως προέκυψαν τα πρώτα προϊόντα;
17. Με το πέρασμα του χρόνου, οι εσωτερικές διαφωνίες λύνονται με τον ίδιο τρόπο ή έχει δημιουργηθεί μία διαφορετική φόρμουλα συνεννόησης;
18. Με βάση τις στενές σχέσεις που έχετε με τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες άλλων χωρών, θεωρείται ότι αντιμετωπίσατε τις ίδιες δυσκολίες στην έναρξη λειτουργίας;
19. Πώς έγιναν οι πρώτες επαφές με τους πελάτες; Υπήρχε κάποιος που αναλάβει το κομμάτι των πωλήσεων ή όλοι έχουν πρόσβαση στο τμήμα της επιχείρησης;
20. Πως προσεγγίσατε νέους συνεργάτες; Πως σας αντιμετώπισαν οι συνεργάτες του εξωτερικού και τι ανατροφοδότηση λαμβάνετε;
21. Πως καταγράφηκε η εταιρεία; Σε τι νομοθετικό πλαίσιο εξελίσσεται η επιχείρηση και πως προέκυψε;
22. Ποια ήταν η θέση της κυβέρνησης και της αντιπολίτευσης απέναντί σας; Ποια ήταν η στάση των αρχών απέναντι σας; Συμμετείχατε ποτέ σε κάποιο Συμβούλιο ή Επιτροπή του κράτους;
23. Πως επιλέχθηκαν οι πρώτοι νέοι εργαζόμενοι; Τηρήθηκε κάποιου είδους ιεραρχία στην επιλογή των νέων συνεργατών και σε ποιο χρονικό σημείο θεωρείτε ότι απέκτησαν πλήρη πρόσβαση στα εσωτερικά θέματα της εταιρείας;
24. Εδώ και καιρό έχετε προσλάβει δύο νέους εργαζομένους απόφοιτους χημικούς. Συμμετέχουν εξίσου σε όλες τις εργασίες του εργοστασίου; Έχουν εκπαιδεύσει τους υπόλοιπους εργαζομένους για το συγκεκριμένο πόστο ή έχουν μόνο εκείνοι αναλάβει λόγω της ιδιαίτερης ειδίκευσης που διαθέτουν;

25. Έπειτα από πόσο χρονικό διάστημα η επιχείρηση κατάφερε να παρουσιάσει έσοδα ώστε να καλύψει μισθούς και έξοδα; Μισθολογικά έχει αλλάξει το καθεστώς που υπήρχε παλιότερα;
26. Πώς διαχειριστήκατε τα πρώτα έσοδα? Πως καταλήξατε στην απόφαση για τη διάθεσή τους;
27. Από την ανάκτηση έχουν ανανεωθεί τα μηχανήματα παραγωγής; Έχει αλλάξει γενικά ο αρχικός τρόπος παραγωγής και πως έγινε αυτό;
28. Σήμερα έχει αλλάξει κάτι στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης; Έχει δημιουργηθεί κάποιου είδους ιεραρχίας ή παλαιότητας λόγω των καθημερινών εργασιών ή έχει εκφραστεί κάποια απογοήτευση για τον καταμερισμό των εργασιών;
29. Θεωρείτε ότι η παραγωγή σας, ενοχλεί τους ανταγωνιστές και παραγωγούς παρόμοιων προϊόντων; Η πρόσφατη διακοπή ρεύματος θεωρείτε ότι είναι μια μορφή τιμωρίας απέναντί σας;
30. Έχω παρατηρήσει πως ανανεώνετε και βελτιώνετε τα προϊόντα σας. Έχει δημιουργηθεί κάποιου είδους ειδίκευση στην συγκεκριμένη παραγωγή;
31. Πόσο δεμένοι είναι οι εργαζόμενοι με τον εργασιακό χώρο; Τώρα που η εμπορική σας επωνυμία αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο έχετε σκεφτεί την μεταφορά της παραγωγής σε δικό σας ιδιόκτητο χώρο με την εμπορική σας επωνυμία;
32. Πως αντιμετωπίζετε την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών; Πως σας έχει επηρεάσει η πανδημία στην παραγωγή και πώληση των προϊόντων και ποιες είναι οι κυριότερες δυσκολίες σας σήμερα;
33. Γνωρίζω πως έχετε επισκεφτεί αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις του εξωτερικού. Ποιες ομοιότητες και ποιες διαφορές έχετε συναντήσει με την ελληνική αυτοδιαχείριση;
34. Θεωρείτε πως οι αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν κρατική οικονομική στήριξη για μακροχρόνια επιβίωση; Και αν γινόταν αυτό θα δεχόσασταν να υιοθετήσετε ένα μοντέλο Αργεντινής;
35. Θα επιλέγατε το δρόμο της αυτοδιαχείρισης αν είχατε περισσότερες εργασιακές επιλογές;
36. Πως σας αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι άλλων επιχειρήσεων με οικονομικά προβλήματα; Σας προσεγγίζουν με σκοπό την δική τους αυτοδιαχείριση; Τι τους συμβουλεύετε;
37. Πιστεύετε πως για να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος το δρόμο της αυτοδιαχείρισης χρειάζεται ιδιαίτερη ισχυρή προσωπικότητα και δυνατό σθένος να ανταπεξέλθει στις δύσκολες συνθήκες και στην ανθρώπινη φύση να θέλει περισσότερα;

38. Πως βλέπετε το μέλλον της αυτοδιαχείρισης στην Ελλάδα;
 39. Πιστεύετε ότι υπάρχει χώρος στο οικονομικό μέλλον για την αυτοδιαχείριση; Τι θα μπορούσε να την κάνει μακρινή ανάμνηση;
 40. Κοιτώντας την πορεία του εργοστασίου από την έναρξη της αυτοδιαχείρισης έχετε καλύψει τους στόχους που ξεκινήσατε; Πως σκέφτεστε το μέλλον του εργοστασίου στα επόμενα χρόνια;
-