



# Αναδιάρθρωση των ΜΜΕ στην Ευρώπη

## Περίληψη

### Εισαγωγή

Η αναδιάρθρωση αποτελεί μόνιμο χαρακτηριστικό της οικονομικής ανάπτυξης στην Ευρώπη, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες ώστε να μπορούν να παραμένουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές. Σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, κυβερνήσεις και κοινωνικοί εταίροι έχουν επί μακρόν διαβουλευτεί και διαμορφώσει πολιτικές για την αναδιάρθρωση, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή της κατάλληλης στήριξης στις επιχειρήσεις και στους εργαζόμενους που επηρεάζονται από τη συγκεκριμένη διαδικασία. Ωστόσο, οι εν λόγω πολιτικές επικεντρώνονταν μέχρι σήμερα κυρίως στις αναδιρθρώσεις μεγάλης κλίμακας, ενώ δινόταν πολύ λιγότερη προσοχή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Κατά συνέπεια, λίγα πράγματα είναι γνωστά σχετικά με το τι κινητοποιεί τις ΜΜΕ ώστε να επιδιώξουν την αλλαγή, καθώς και σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα των διαδικασιών αναδιάρθρωσης ή με τους παράγοντες που επιδρούν ευνοϊκά ή ανασταλτικά ως προς αυτές. Δεδομένου ότι οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν ποσοστό μεγαλύτερο από το 99% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και περίπου τα δύο τρίτα της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα, οι ιθύνοντες σε όλα τα επίπεδα πρέπει να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της μικρότερης επιχείρησης, ώστε να μπορέσουν να παράσχουν την κατάλληλη στήριξη σε αυτό που θεωρείται η ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας.

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στο να καλύψει το υφιστάμενο κενό γνώσης. Αντλώντας πληροφορίες από 85 περιπτώσιολογικές μελέτες από το σύνολο των κρατών μελών της ΕΕ και άλλες πηγές, η έκθεση περιγράφει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο προβλέπουν και διαχειρίζονται την αναδιάρθρωση, μελετά τους βασικούς μηχανισμούς αλλαγής και αναλύει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή αναδιάρθρωση. Παρέχει επίσης μια εικόνα του πώς η αναδιάρθρωση επιδρά στους εργαζόμενους και στην ίδια την επιχείρηση και προσδιορίζει διάφορους δείκτες πολιτικής για την εφαρμογή μελλοντικών μέτρων.

### Πλαίσιο πολιτικής

Οι ΜΜΕ κατέχουν υψηλή θέση στην πολιτική ατζέντα της Ευρώπης –τουλάχιστον μετά τη θέσπιση της πρωτοβουλίας Small Business Act (SBA) το 2008. Με την αναδιάρθρωση σχετίζονται διάφοροι τομείς προτεραιότητας της SBA, η υλοποίηση των οποίων στα κράτη μέλη σημειώνει πρόοδο.

Η αναδιάρθρωση αποτελεί επίσης αντικείμενο συζήτησης στο πλαίσιο της διαμόρφωσης πολιτικών σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, με αποτέλεσμα τη θέσπιση διαφόρων μέτρων στήριξης, ορισμένα εκ των οποίων αφορούν ειδικά τις ΜΜΕ που επιδιώκουν αναδιάρθρωση. Παρά ταύτα, υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης, όπως επισημαίνεται και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της Πράσινης Βίβλου του 2012 με θέμα «Αναδιάρθρωση και πρόβλεψη της αλλαγής: τα διδάγματα από την πρόσφατη εμπειρία». Η σημερινή έκθεση στοχεύει στο να διευκολύνει το έργο των ιθύνοντων μέσω μιας ανασκόπησης της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς και μέσω της εισήγησης προτάσεων για πιθανές πολιτικές που θα λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των ΜΜΕ.

### Βασικά πορίσματα

Η εσωτερική αναδιάρθρωση, όπως η προσαρμογή εσωτερικών διεργασιών ή δομών, η διαφοροποίηση ή οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, αποτελεί τη συνηθέστερη μορφή αναδιάρθρωσης των ΜΜΕ. Αυτή συνδυάζεται συχνά με άλλους τύπους αναδιάρθρωσης, όπως η επιχειρηματική επέκταση. Η χρεωκοπία και η παύση δραστηριοτήτων –ή οι διαδικασίες για την αποφυγή τους– είναι επίσης συχνό φαινόμενο, όπως και η επέκταση. Η εξωτερική ανάθεση αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία αλλά εξακολουθεί να αποτελεί περιορισμένη πρακτική, ιδίως στα νέα κράτη μέλη όπου οι ΜΜΕ διαδραματίζουν παραδοσιακά τον ρόλο του υπεργολάβου. Πολύ περιορισμένα είναι τα στοιχεία που αφορούν συγχωνεύσεις και εξαγορές, μεταφορές έδρας και εξωχώριες δραστηριότητες/μετεγκαταστάσεις για τις ΜΜΕ της Ευρώπης. Αυτό οφείλεται ενδεχομένως –στην περίπτωση της μεταφοράς έδρας και της ανάπτυξης εξωχώριων δραστηριοτήτων– στο γεγονός ότι οι διαδικασίες αυτές σπάνια συναντώνται στον τομέα των ΜΜΕ, ενώ η έλλειψη στοιχείων σχετικά με συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορεί να εξηγηθεί από το ότι τα ελάχιστα όρια εγγραφής/αδειοδότησης είναι αρκετά υψηλά για να συμπεριληφθούν οι ΜΜΕ.

Οι διαδικασίες αναδιάρθρωσης στις ΜΜΕ ενεργοποιούνται συνήθως ως αντίδραση σε κάποια εξέλιξη, απρογραμμάτιστα και χωρίς επίσημα σχέδια αναδιάρθρωσης. Εξάριση αποτελούν οι αλλαγές που απαιτούν υψηλές επενδύσεις, όπως η μεταφορά έδρας ή η διεθνής επέκταση (πέραν των εξαγωγών), για τις οποίες οποιαδήποτε μεταβολή θα συνεπαγόταν

υψηλό κόστος. Έχει παρατηρηθεί ότι η αναδιάρθρωση σε επίπεδο ΜΜΕ συχνά αναβάλλεται ή ξεκινά αργότερα απ' ό,τι ενδείκνυται αλλά, εφόσον έχει ξεκινήσει, οι αποφάσεις λαμβάνονται με ταχύτητα και ευελιξία. Οι ιδιοκτήτες/διαχειριστές δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού τους και συμμετέχουν ενεργά και προσωπικά στις διαδικασίες (από πλευράς χρόνου, προσπάθειας και οικονομικής συμμετοχής). Στην πλειονότητα των περιπτώσεων που μελετώνται, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη/διαχειριστή, ο οποίος ενημερώνει τους εργαζόμενους και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στην υλοποίηση της αναδιάρθρωσης. Αν και οι δημόσιες αρχές, τυχόν σύμβουλοι και επιχειρηματικοί εταίροι, όπως και το προσωπικό περιβάλλον του επιχειρηματία διαδραματίζουν ενδεχομένως τον δικό τους ρόλο στην εκκίνηση, στην υλοποίηση ή στη στήριξη της προσπάθειας αναδιάρθρωσης, η συμμετοχή εκπροσώπων του προσωπικού δεν είναι συχνή, εν μέρει διότι οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν στην πλειονότητά τους συμβούλια εργαζομένων.

Η αναδιάρθρωση στον χώρο των ΜΜΕ είναι αποτέλεσμα της επίδρασης ενός συνδυασμού εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Μολονότι οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως η ανάπτυξη της ζήτησης, οι δημόσιες πολιτικές, η παγκοσμιοποίηση ή η τεχνολογική πρόοδος, είναι κοινοί για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, οι εσωτερικοί παράγοντες ποικίλλουν έντονα ανάλογα με τις ΜΜΕ. Σε αυτούς περιλαμβάνονται:

- οι φιλοδοξίες του επιχειρηματία για επέκταση, διαφοροποίηση ή εσωτερική αναδιοργάνωση
- οι περιορισμένοι οικονομικοί ή ανθρώπινοι πόροι για την υλοποίηση δραστηριοτήτων εξωτερικής ανάθεσης, περιστολής δαπανών ή βελτίωσης της αποτελεσματικότητας
- η εξάρτηση από λίγους πελάτες ή προμηθευτές, η οποία καθιστά αναγκαίες τις αλλαγές που αυτοί απαιτούν
- αλλαγές στην ιδιοκτησία, οι οποίες οδηγούν σε νέες διοικητικές προσεγγίσεις και επιχειρηματικές ιδέες.

Ομοίως, οι βασικοί περιορισμοί και παράγοντες επιτυχίας μπορούν να χαρακτηριστούν ως εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν σε μια επιχείρηση και επηρεάζουν από κοινού την επιτυχία της αναδιάρθρωσης. Στους εσωτερικούς παράγοντες συγκαταλέγονται τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του ιδιοκτήτη/διαχειριστή και του προσωπικού, η διαχειριστική προσέγγιση και η οργανωτική φιλοσοφία. Εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να είναι η παροχή κατάλληλης στήριξης, ο βαθμός του διοικητικού φόρτου, η σχέση με επιχειρηματικούς εταίρους, καθώς και το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τέλος, σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η ανάγκη πρόσβασης σε χρηματοδότηση, η οποία μπορεί να καλυφθεί είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά.

Η αναδιάρθρωση στις ΜΜΕ οδηγεί σε επέκταση ή μείωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και σε αλλαγές ως προς τον προσανατολισμό της διαχείρισης (όπως η υιοθέτηση δομών και

διαδικασιών που τις διαχειρίζονται επαγγελματίες). Αυτό με τη σειρά του μπορεί να επηρεάζει το εύρος των προϊόντων, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη δομή των δαπανών. Όλες αυτές οι αλλαγές στη στρατηγική και στη λειτουργία μιας επιχείρησης έχουν αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση και στην ανταγωνιστικότητά της. Από πλευράς απασχόλησης, η αναδιάρθρωση στις ΜΜΕ επηρεάζει κυρίως τον αριθμό των εργαζομένων και την ποιότητα των θέσεων εργασίας και εν μέρει επίσης τα επίπεδα των αποδοχών και το περιεχόμενο της εργασίας.

## Δείκτες πολιτικής

Η αναδιάρθρωση στις ΜΜΕ δεν έχει μέχρι στιγμής μελετηθεί επαρκώς και, μολονότι η παρούσα έρευνα στοχεύει στη συστηματική προσέγγιση του ζητήματος και στην αποτύπωση της κατάστασης, εξακολουθεί να απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση. Όσον αφορά τη μελλοντική ανάπτυξη πολιτικών, έχουν προσδιοριστεί οι εξής δείκτες:

- Θα μπορούσαν να διοργανωθούν ενημερωτικές εκστρατείες με σκοπό την ενθάρρυνση των επιχειρηματιών, των εργαζομένων και των επιχειρηματικών εταίρων (περιλαμβανομένων των τραπεζών) ώστε να στηρίξουν έγκαιρα προσπάθειες αναδιάρθρωσης.
- Η δημιουργία ενιαίων σημείων εξυπηρέτησης, τα οποία θα συντονίζουν την παρεχόμενη στήριξη και θα προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις στήριξης, θα μπορούσε να διευκολύνει την πρόσβαση σε εξωτερική βοήθεια.
- Πρέπει να αξιολογηθεί η υφιστάμενη στήριξη και να διενεργηθεί έρευνα σχετικά με το είδος της περαιτέρω στήριξης που απαιτείται για τη θέσπιση κατάλληλα στοχευμένων μέτρων.
- Τα προτεινόμενα μέτρα θα μπορούσαν επίσης να διαφοροποιούνται (π.χ. ανά κατηγορία μεγέθους ή τομέα) και να υλοποιούνται με την ελάχιστη δυνατή γραφειοκρατία και ταχείες διαδικασίες εφαρμογής.
- Ο περιορισμός της γραφειοκρατίας και οι ταχείες διαδικασίες πρέπει να προβλέπονται από νομοθεσία σχετική με την αναδιάρθρωση των ΜΜΕ.
- Οι επιχειρηματίες του τομέα των ΜΜΕ πρέπει να έχουν πρόσβαση αφενός σε κατάρτιση για την ανάπτυξη των διαχειριστικών δεξιοτήτων τους και, αφετέρου, στη συνδρομή ιδιωτικών συμβούλων ώστε να προαχθεί η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και όχι μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις.
- Στήριξη απαιτείται επίσης σε ό,τι αφορά την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και την αύξηση των επιχειρηματικών μεγεθών.

### Περισσότερες πληροφορίες

Η έκθεση «*Restructuring in SMEs in Europe*» (Αναδιάρθρωση των ΜΜΕ στην Ευρώπη) είναι διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση [www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1247.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1247.htm)

Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να επικοινωνείτε με την Irene Mandl, υπεύθυνη έρευνας, στη διεύθυνση [ima@eurofound.europa.eu](mailto:ima@eurofound.europa.eu)