



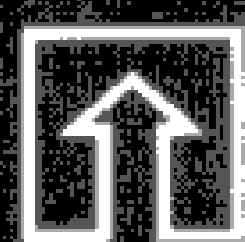
# ΔΙΟΙΚΗΣΗ Μικρών και Μεσαίων ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έκτη Αμερικάνικη Έκδοση

## N. Siropolis

Επιμέλεια:

Νίκος Γ. Ηγουμενάκης - Περικλής Ν. Λύτρας



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**(Μικρών και**  
**Μεσάίων)**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Nicholas Siropolis**

*Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε μέσο χωρίς σχετική άδεια του Εκδότη.*

Copyright © 1997 by Houghton Mifflin Company. All rights reserved.

ISBN: 0-395-80887-1

Copyright© 2001 : Εκδόσεις Παπαζήση, Α.Ε.Β.Ε.  
Νικηταρά 2, 106 78 Αθήνα, Τηλ.: 3822.496, 3838.020  
Fax: 3809.150

ISBN : 960-02-1467-0  
Φιλολογική Επιμέλεια : Αρχοντία Κάτσουρα

Προεκτύπωση : PRESS LINE  
Μάγερ 11, 104 38 Αθήνα  
Τηλ.: 5225.479

Εκτύπωση - Βιβλιοδεσία : ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.  
Τηλ.: 2403.850, Fax: 2403.852

358022  
14

# Nicholas Siropolis

Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ  
Αρ. εισ. 74116

## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Μικρών και Μεσάίων) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

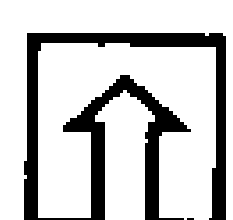
Έκτη Αμερικάνικη Έκδοση

Επιμέλεια:

Νίκος Γ. Ηγουμενάκης - Περικλής Ν. Λύτρας  
Καθηγητές Τ.Ε.Ι. - Αθήνας

Μετάφραση:

Πητ Κωνσταντέας



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ  
ΑΘΗΝΑ 2001

Σ' εκείνους που αγωνιούν  
αλλά και προσβλέπουν  
στο μέλλον των  
μικρών και μεσαίων  
επιχειρήσεων στην Ελλάδα  
στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Αριθμητικά με βάση τον διεθνή μέσο όρο, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν τα 3/4 περίπου του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Σε τελική όμως ανάλυση η ποσοστιαία αυτή αναλογία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο σύνολο εξαρτάται από το κριτήριο που έχει χρησιμοποιηθεί για την ταξινόμηση τους, όπως για παράδειγμα με βάση τον αριθμό του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού, του πραγματοποιούμενου κύκλου εργασιών, του επενδυμένου κεφαλαίου, της παραγωγής, κλπ. Αναμφίβολα το υψηλό ποσοστό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων συγκριτικά με τον συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων στην οικονομία, εκτιμάται σαν πολύ σημαντικό φαινόμενο, αφού κατά γενική ομολογία αυτές αποτελούν χωρίς άλλο τη σπονδυλική της στήλη και ταυτόχρονα υπογραμμίζει με σαφήνεια την αναγκαιότητα ύπαρξής τους. Σε ότι αφορά στο ποσοστό τους σε σχέση με το συνολικό αριθμό τους σε ένα τομέα της οικονομίας, αυτό διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά αυτές. Όπως και να έχουν, όμως, τα πράγματα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται δυναμικά σε όλους τους τομείς της οικονομίας και κυρίως παντού όπου για λόγους ιδιάζουσας τεχνικής της παραγωγής ή για οποιαδήποτε άλλο λόγο, οι μεγάλες επιχειρήσεις που κυριαρχούν στην αγορά είναι σπάνιες ή δεν υπάρχουν καθόλου. Αντίθετα, το ποσοστό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι συνήθως χαμηλό σε κλάδους μεταποιητικής δραστηριότητας με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης.

Στο εννοιολογικό περιεχόμενο της μικρής και μεσαίας επιχείρησης υπάγονται επιχειρηματικές μονάδες όλων σχεδόν των τομέων της οικονομίας. Οι τύποι και τα μεγέθη των επιχειρήσεων για τις οποίες ο λόγος παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία.

Αξίζει στο σημείο αυτό να ειπωθεί, ότι ακόμη και στην Ευρωπαϊκή Ένωση σήμερα δεν υπάρχει ομοιόμορφος τύπος για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης, τα κριτήρια ένταξης μιας επιχείρησης στην κατηγορία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων διαφέρουν αισθητά από χώρα σε χώρα.

Κατά γενική διαπίστωση οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν ιδιοκτησία ενός ατόμου και διοικούνται από αυτό. Στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις αυτές είναι προσωπικές ή έχουν κάποια μορφή νομικού προσώπου ι-

διωτικού δικαίου, τα επενδυμένα σε αυτές κεφάλαια συχνά ανήκουν σε ένα ή περισσότερα μέλη μιας οικογένειας ή σε μεμονωμένα άτομα που έχουν στενές σχέσεις μεταξύ τους και τους ενώνουν κοινά συμφέροντα.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων εκτείνεται στο σύνολο σχεδόν της οικονομίας, καλύπτει δε τις ανάγκες ή επιθυμίες του τελικού καταναλωτή ή χρήστη σε αγαθά ή υπηρεσίες μεγάλης ποικιλίας, διαφορετικής ποιότητας και διαφορετικής τιμής.

Ας σημειωθεί ότι οι επιχειρηματικές αυτές δραστηριότητες που αναπτύσσονται στην οικονομία από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι το ίδιο αποτελεσματικές με αυτές των μεγάλων επιχειρήσεων. Η διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών έγκειται στο ύψος των ποσοτήτων αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται ή πουλιούνται και μερικές φορές στην υψηλή τεχνολογία και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν, καθώς επίσης στην περίπλοκη φύση των εργασιών που εκτελούνται. Ως εκ τούτου είναι βέβαιο ότι η διαφορά αυτή δημιουργεί οπωσδήποτε προβλήματα σε ορισμένες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Σε μια οικονομία αγοράς ο ανταγωνισμός αναμφίβολα αποτελεί βασικό στοιχείο για την καλύτερη δυνατή προσφορά αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο. Ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται μεταξύ επιχειρήσεων σε μια οικονομία αγοράς, προκαλεί αναπόφευκτα συνεχή πίεση προς αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ο σκοπός αυτός μπορεί να επιτευχθεί μόνο σε μια οικονομία, όπου ο μεγαλύτερος δυνατός αριθμός προμηθευτών απευθύνεται προς το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό αγοραστών.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται χωρίς άλλο απόλυτα στις συνθήκες αυτές, εξαιτίας του γεγονότος ότι είναι ευπροσάρμοστες, ότι παρουσιάζουν πολλές δυνατότητες και γενικά ότι προσπαθούν με κάθε τρόπο να επιβάλουν την παρουσία τους στην αγορά με την υψηλή ποιοτική στάθμη των παραγομένων και προσφερομένων εκ μέρους τους αγαθών και υπηρεσιών. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι χωρίς την ύπαρξη ικανοποιητικού αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, μακροχρόνια η ανταγωνιστική οικονομία θα επηρεαζόταν αρνητικά. Έχει διαπιστωθεί από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει, ότι ακόμη και στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συμμετέχουν ουσιαστικά στην κάλυψη των αναγκών όχι μόνο της διανομής αγαθών και της παροχής υπηρεσιών, αλλά και της παραγωγής τους γενικά. Επίσης έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι η πληθοπαραγωγή της μεγάλης βιομηχανίας δεν μπορεί να καλύψει, αλλά ούτε να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για την κάλυψη βασικών ή επιθυμιών της αγοράς αναγκών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, για τις παραγωγικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, που συ-

νυπάρχουν με τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, προσφέρονται σημαντικές ευκαιρίες, που αντιστοιχούν στη δομή των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Η παρατηρούμενη αύξηση των ατομικών αναγκών ή επιθυμιών των ανθρώπων συμβαδίζει, όπως είναι φυσικό, με τη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου. Εξαιτίας της φύσης των παροχών ή της εξειδίκευσης των αναγκών ή επιθυμιών αυτών μόνο οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να τις καλύπτουν ορθολογιστικά με αποκεντρωμένη παραγωγή. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της χειροτεχνίας και της μεταποιητικής δραστηριότητας, είναι επίσης σε θέση να αντιμετωπίζουν τις μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, ακόμη και σε κλάδους οικονομικής δραστηριότητας όπου έχει εισαχθεί η βιομηχανική παραγωγή και έχει μερικώς επικρατήσει.

Επίσης σε πολλούς άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων ανήκει στην κατηγορία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, εξαιτίας του μεγέθους τους και της διάρθρωσής τους. Αλλά και η μεγάλη εξέλιξη των οικονομιών μεγέθους στη βιομηχανική παραγωγή δημιούργησε νέες ευκαιρίες παραγωγής για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε της μορφής της υπεργολαβίας, της οποίας η σημασία αυξάνει συνεχώς στις βιομηχανικές χώρες.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στις οικονομίες των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι αυτές που έχουν αναλάβει σε μεγάλη έκταση την οικονομική λειτουργία της διανομής, η οποία έχει γίνει αποφασιστικός παράγοντας για την ικανοποίηση της κατανάλωσης σε ποιοτικό επίπεδο, εξαιτίας της επιτεινομένης συγκέντρωσης και του αναπτυσσομένου καταμερισμού εργασίας στο επίπεδο παραγωγής.

Η ύπαρξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων προκαλεί, γενικά, μια σημαντική διαφοροποίηση στη διάρθρωση μιας οικονομίας. Η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών δεν αποτελεί αντικείμενο μικρού αριθμού επιχειρήσεων, αλλά προσφέρονται και από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών που βρίσκονται διάσπαρτες στην επικράτεια κάθε χώρας. Η αποκέντρωση της οικονομίας επιτυγχάνεται στον επιβαλλόμενο βαθμό αποτελεσματικότητας, χάρη στην ύπαρξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν μεταξύ άλλων σημαντικά και στην περιφερειακή ανάπτυξη μιας χώρας. Για όλα όσα εκτέθηκαν πιο πάνω, αλλά και για πολλά άλλα, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν χωρίς άλλο, όπως ήδη ειπώθηκε, τη σπονδυλική στήλη μιας οικονομίας, καθώς επίσης εγγύηση για την ύπαρξη και την παραπέρα ανάπτυξη ή μεγέθυνσή της.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι φυσικό εκτός από πλεονεκτήματα να έχουν και ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία δημιουργούν προβλήματα στην



ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, οι ιδιοκτήτες τους που, όπως ήδη ειπώθηκε, είναι κατά κανόνα αυτοί που τις διοικούν, αντιμετωπίζουν στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων προβλήματα, λόγω αδυναμίας τους να καταρτίσουν και εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας, να διεξάγουν μια έρευνα αγοράς, να εξασφαλίσουν χρηματικούς πόρους, να πραγματοποιήσουν λογιστικές αναλύσεις, να κάνουν χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής κ.λπ.

Το σύγγραμμα του Nicholas Siropolis «*Small Business Management*» («Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων»), το δικαίωμα μετάφρασης και διάθεσής του στην ελληνική αγορά επιστημονικού βιβλίου εξασφάλισαν κατ' αποκλειστικότητα οι «Εκδόσεις Παπαζήση», έρχεται να καλύψει ένα μεγάλο κενό στην ελληνική βιβλιογραφία και κυρίως να βοηθήσει τους επιχειρηματίες/ιδιοκτήτες των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Πέρα από αυτό, όμως, αποτελεί ένα απαραίτητο σύγγραμμα για όλους τους φοιτητές Τμημάτων Διοίκησης Επιχειρήσεων τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και όχι μόνο, επειδή τους εξοικειώνει με τα προβλήματα που συνήθως αντιμετωπίζουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους πρέπει αυτές να τα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά στο μέτρο του εφικτού.

Ας σημειωθεί ότι το σύγγραμμα του N. Siropolis, που ήδη έχει κάνει έξι εκδόσεις, χωρίζεται σε τρία μέρη και είκοσι κεφάλαια, κάθε δε κεφάλαιο έχει τρεις περιπτωσιολογικές μελέτες, οι οποίες βοηθούν τόσο τους επιχειρηματίες/ιδιοκτήτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων όσο και τους φοιτητές να αντιληφθούν τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν συνήθως οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και κυρίως να κάνει τους τελευταίους, να αισθανθούν πώς είναι να βρίσκεται κανείς στη θέση του επιχειρηματία/ιδιοκτήτη που έχει να αντιμετωπίσει διάφορα προβλήματα, που παρουσιάζονται κατά την άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων.

Τα κεφάλαια 1-3 του συγγράμματος του Siropolis, παρέχουν στον αναγνώστη του μια ανασκόπηση της επιχειρηματικότητας, καλύπτοντας θέματα όπως η θέση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, οι επιχειρηματίες τους, τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα, οι ηθικές τους αξίες και η κοινωνική τους υπευθυνότητα.

Τα κεφάλαια 4-10 πραγματεύονται τους τρόπους ενέργειας για το ξεκίνημα μιας μικρής επιχείρησης και εστιάζονται σε θέματα όπως το επιχειρηματικό σχέδιο, η δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία (franchising), οι νομικές μορφές οργάνωσης, η χρηματοδότηση, ο οργανωτικός προγραμματισμός και η διοίκηση ο-

λικής ποιότητας.

Τέλος, τα κεφάλαια 11-20 διερευνούν μια σειρά θεμάτων, που συνδέονται με τη διοίκηση μιας επιχείρησης που ξεκινάει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όπως το μάρκετινγκ, η χρηματοδοτική ανάλυση, οι ανθρώπινες σχέσεις και η τεχνολογία της πληροφορικής.

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι το σύγγραμμα του N. Siropolis αποτελεί χωρίς άλλο μια σημαντική συμβολή στη διεθνή βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, όπως εξίσου σημαντική είναι και η συμβολή των «Εκδόσεων Παπαζήση» στην κυκλοφορία της ελληνικής έκδοσης του συγγράμματος για το οποίο ο λόγος στην εγχώρια αγορά επιστημονικού βιβλίου.

Καθ. Δρ. h.c. Δρ. Νίκος Γ. Ηγουμενάκης  
τ. Διευθυντής της Γενικής Συνομοσπονδίας  
Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος

## Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κατώφλι του 21ου αιώνα και μπροστά στη νέα χιλιετία της μ.Χ. ανθρωπίνης ιστορίας η παγκόσμια οικονομία δέχεται μια εκτεταμένη σειρά ιδιαίτερα σαρωτικών και εντυπωσιακών αλλαγών, που άρχισαν στα τέλη της δεκαετίας του '80. Αρχικά με τις πολιτικές και οικονομικο-κοινωνικές αλλαγές στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης άλλαξαν το σκηνικό, μιας και η μονοκρατορία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής επέβαλε τον ηγεμονικό της ρόλο μέσω της «παγκοσμιοποίησης», καθώς η Ευρωπαϊκή Ένωση επιχειρεί την όποια «αυτονόμησή» της μέσω της Νομισματικής Ενοποίησης και του «Ευρώ», ενώ οι αλλαγές και στην αφρικανική ήπειρο (ιδίως στη Νότια Αφρική) έχουν διαφοροποιήσει σημαντικά το παγκόσμιο οικονομικό κλίμα<sup>1</sup>.

Από τις προαναφερόμενες διαπιστώσεις προκύπτει με τρόπο αποκαλυπτικό, ότι η παγκόσμια οικονομία δέχεται μια σειρά νέων σημαντικών επιρροών

αλλάζοντας ουσιαστικά, συνακόλουθα δε νόρμες, κανόνες και διαδικασίες διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό, έτσι που οι επιχειρήσεις σε παγκόσμια κλίμακα να εισέρχονται σε μια νέα τροχιά με εντελώς νέα δεδομένα και πρακτικές<sup>2</sup>.

Δεν λείπουν βεβαίως εκείνοι που υποστηρίζουν, ότι οι 500 περίπου πολυεθνικές επιχειρήσεις-εταιρείες που ελέγχουν τη «διεθνοποιημένη οικονομία», είναι εκείνες που θα ωφεληθούν από την Ο.Ν.Ε. στην Ευρωπαϊκή Ένωση<sup>3</sup>, όμως υπάρχει και ένας ιδιαίτερα σοβαρός αντίλογος σε ότι αφορά τις λοιπές επιχειρήσεις σε παγκόσμια κλίμακα.

Ευρισκόμενοι και κινούμενοι στην Ευρώπη, όντας μπροστά στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κινούμενοι μέσα στα πλαίσια της Συνθήκης του Μάαστριχτ και της αναθεώρησης της μέσω της Συνθήκης του Άμστερνταμ<sup>4</sup>, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις, νέα δεδομένα και νέες αντινομίες.

Τα νέα αυτά δεδομένα εν πολλοίς αφορούν ασφαλώς όχι τις πολυεθνικές εταιρείες, όχι τις ιδιαίτερα μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (για να χρησιμοποιήσω την ελληνόφωνη απόδοση του όρου)<sup>5</sup>, που άλλωστε και κατά κοινή ομολογία (αλλά και στατιστική ανάλυση) αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων γενικώς και της περιφέρειας ειδικότερα στην εποχή της «καθετοποίησης» της διεθνούς βιομηχανικής παραγωγής σε όλα τα επίπεδα της σύγχρονης οικονομικής δραστηριότητας.

Και κατά την ταπεινή γνώμη του υπογράφοντος, η παρουσίαση του βιβλίου του Nicholas Siropolis, του Guyahoga Community College, στην ιδιαίτερα βελτιωμένη τελευταία έκτη έκδοσή του από την Houston Mifflin Company<sup>6</sup>, έρχεται στην κατάλληλη στιγμή, να ενημερώσει την ελληνική κοινή γνώμη, τις ελληνικές «μικρομεσαίες επιχειρήσεις» (που αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων συνολικά), μια ιδιαίτερα σημαντική χρονική συγκυρία στο ελληνικό κράτος.

Τη στιγμή δηλαδή που η επίσημη ελληνική πολιτεία έχει ήδη αποφασίσει και προωθεί τη μετατροπή του «Ελληνικού Οργανισμού Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων» (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.) –που εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης– σε ανώνυμη εταιρεία του ελληνικού δημοσίου με ότι αυτό συνεπάγεται θετικά και αρνητικά για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις<sup>7</sup>.

Τούτο δε έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλύπτουν τον κύριο όγκο των ελληνικών επιχειρήσεων σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς της ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίες με τα μέτρα και της διεθνούς επιχειρηματικής πρακτικής καλύπτουν τη βιομηχανία, τη βιοτεχνία, τον τουρισμό, την αλιεία, τη γεωργία για να περιοριστώ στους κυριότερους εξ' αυτών<sup>8</sup>.

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που σε μεγάλο βαθμό ακόμη εξακολουθούν να στηρίζονται σε παραδοσιακές δομές παραγωγής, σε οικογενειακρατικά πρότυπα, αλλά και σε μεθόδους που απέχουν ουσιωδώς από τα δεδομένα της αναπτυγμένης και «καθετοποιημένης» βιομηχανικής παραγωγής των χωρών-μελών και εταιρών της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Οι αλλαγές στην κοινωνία γενικά και συνακόλουθα σε όλους τους επιμέρους κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτιστικούς και ψυχολογικούς θεσμούς της στα πλαίσια των αλλαγών της οικονομικής δράσης και των κοινωνικών μεταστροφών στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργούν νέες συνθήκες επιχειρηματικής ανάπτυξης, τον κύριο όγκο των οποίων καλούνται να φέρουν σε πέρας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυρίως στις χώρες της περιφέρειας, όπως η Ελλάδα.

Υπό αυτήν την έννοια οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη δοσμένη χρονική συγκυρία καλούνται, να αποδείξουν στην πράξη τη σημασία και το ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν σε μια χρονική συγκυρία, όπου τα πάντα αλλάζουν στην παγκόσμια οικονομία και ο επαναπροσδιορισμός τους αποτελεί πλέον αναγκαιότητα.

Υπάρχουν πέραν όλων άλλων βεβαίως, που άπτονται της οικονομικής συνεισφοράς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και για τις οποίες έκανε ήδη λόγο προηγουμένως ο καθηγητής Νίκος Γ. Ηγουμενάκης<sup>9</sup> και δύο ακόμα σημαντικές παράμετροι που αφορούν τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η κοινωνική σπουδαιότητα του ρόλου τους στην ελληνική οικονομία και η ψυχολογική επιρροή τους στο οικονομικό κλίμα που διαμορφώνεται σε μία οικονομία όπως η ελληνική.

Αν υπήρχε η δυνατότητα του χώρου, πολλά θα μπορούσε κάποιος να αναφέρει τόσο για την κοινωνική όσο και για την ψυχολογική σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε μια κοινωνία. Η έλλειψη όμως του χώρου μας υποχρεώνει στην απλή αναφορά και επισήμανση κάποιων εννοιών των παραμέτρων αυτών που αμέσως ή εμμέσως φωτίζουν αυτήν την οπτική σκοπιά του όλου θέματος<sup>10</sup>.

Η κοινωνική σημασία και η σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων –πέραν της οικονομικής πλευράς τους– άπτεται θεμάτων της σύγχρονης Κοινωνιολογίας και των θεσμών της, όπως η οικογένεια, οι κοινωνικές τάξεις, η κοινωνικοποίηση, οι κοινωνικές ανισότητες, η επαγγελματική εκπαίδευση, οι εξουσιαστικές δομές της κοινωνίας, η αξιολόγηση των δαπανών κοινωνικής ωφέλειας, η αστυφιλία κ.α. Έννοιες που βρίσκονται στην αιχμή του δόρατος σε ότι αφορά τη σύγχρονη κοινωνιολογική ανάλυση σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη μας<sup>11</sup>.

Η ψυχολογική σημασία και η σπουδαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσε-

ων –πέραν της οικονομικής πλευράς τους– προσεγγίζει το πλαίσιο ανάλυσης της σύγχρονης Ψυχολογίας (τόσο της Κοινωνικής όσο και της Εφαρμοσμένης) μέσα από έννοιες, όπως η αλλοτρίωση του σύγχρονου εργαζόμενου, η αντίληψη στον χώρο της εργασίας, οι μορφές μάθησης, οι θεωρίες της παρώθησης (της παρακίνησης), η ανάλυση των διαθέσεων (στάσεων) και η μέτρησή τους, η γνωστική διαφωνία, η δημιουργία ψυχολογικού κλίματος στην αγορά, κ.α.

Έννοιες που επίσης απασχολούν με ιδιαίτερη έμφαση σήμερα τόσο την Εφαρμοσμένη όσο και τη Κοινωνική Ψυχολογία του καιρού μας τόσο σε επίπεδο θεωρητικό όσο και πρακτικό σε παγκόσμια κλίμακα.

Επιπροσθέτως, ο κλάδος των Εργασιακών Σχέσεων (ο οποίος εμπεριέχει στοιχεία τόσο της Κοινωνιολογίας όσο και της Ψυχολογίας) καταδεικνύει με τρόπο ολοφάνερο το ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσα από μία σειρά εννοιών, όπως ο καταμερισμός εργασίας, η αύξηση της παραγωγικότητας, η «καθετοποίηση» της σύγχρονης αγοράς, η φύση της εργασίας, η επαγγελματική συνείδηση, ο εντοπισμός των εργασιακών μοντέλων ανάπτυξης, κ.α. για να περιοριστώ στις πλέον σημαντικές<sup>12</sup>.

Είναι λοιπόν κάτι παραπάνω από προφανές, ότι αφήνοντας κατά μέρος τις όλως σημαντικές οικονομικές παραμέτρους που καλύπτουν με τη δράση τους οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι κοινωνικο-ψυχολογικές διαστάσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων –για μία οικονομία όπως η ελληνική– δίνουν το στίγμα της σπουδαιότητάς τους στη σύγχρονη κοινωνία.

Γεγονός, που με πολλούς τρόπους –ασχέτως με το ότι το βιβλίο αναφέρεται σε μια καθ' ολοκληρίαν διαφορετική οικονομικά κοινωνία από την ελληνική– αποδεικνύεται και καταδεικνύεται σε μεγάλο βαθμό στον κύριο όγκο του έργου του N. Sigopolis, πιστοποιώντας την προαναφερόμενη διαπίστωσή μας<sup>13</sup>.

Καθ' όσον η αναντιστοιχία (η μη ύπαρξη αντιστοιχίας) ανάμεσα στις επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και σ' αυτές της Ελλάδας θεωρείται δεδομένη, είναι προφανές, ότι μόνο με κάποια άλλη προβληματική και μεθοδολογία μπορεί να ερμηνευθεί. Και αυτή αναφέρεται στη διαπίστωση, ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις της Ελλάδας αντιστοιχούν στις μεσαίες (συχνά και στις μικρές) των ΗΠΑ από την άποψη του έμπυχου δυναμικού, υλικοτεχνικής υποδομής, απόδοσης κεφαλαίου και κερδών.

Την εποχή κατά την οποία η έννοια και κυρίως η πραγμάτωση της παγκοσμιοποίησης κυριαρχεί σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη<sup>14</sup>, τη στιγμή που η παγκοσμιοποίηση σχετίζεται άμεσα κυρίως με τις παντοειδείς επιχειρήσεις και τις όποιες δυνατότητές τους<sup>15</sup>, φαντάζει λογικό η ανάλυση κάθε συναφούς θέματος να κρίνεται ως απολύτως απαραίτητη.

Από τη θέση αυτή αισθάνομαι την υποχρέωση, να εκφράσω δημόσια τις ευ-

χαριστίες μου στις Εκδόσεις Παπαζήση, που ανέλαβαν την έκδοση στα ελληνικά του ιδιαίτερα σημαντικού βιβλίου του Nicholas Siropolis, στον μεταφραστή του έργου Πητ Κωνσταντέα για την ιδιαίτερα προσεγμένη δουλειά του και στον εκλεκτό συνάδελφο Νίκο Ηγουμενάκη για την όλη συνεργασία μας στη δύσκολη επιμέλεια αυτού του ιδιαίτερα χρήσιμου βιβλίου. Ευχαριστίες οφείλονται ακόμη στη δικηγόρο Σόνια Αθ. Δροσοπούλου για τις καίριες και ουσιαστικές παραθέσεις της νομοθεσίας και τις επισημάνσεις της σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο των θεμάτων, που παρατίθενται στο βιβλίο.

Πιστεύω ακράδαντα, ότι σε μια εποχή σαν τη σημερινή ένα τέτοιο βιβλίο για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων στην ελληνική γλώσσα θα τύχει της ιδιαίτερα ευμενούς υποδοχής από όλους τους ενδιαφερόμενους (εκπαιδευτικούς των Α.Ε.Ι. και των Τ.Ε.Ι., φοιτητές Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι., επιχειρηματίες και διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων, εργαζόμενους και όλους όσοι ενδιαφέρονται για τα θέματα της οικονομίας) λόγω της σπουδαιότητας του έργου.

Με αυτές τις σύντομες σκέψεις μας, παραδίδουμε το βιβλίο αυτό στην κρίση του αναγνωστικού κοινού, ελπίζοντας ότι θα δικαιώσει την προσπάθειά μας μετά την ολοκληρωμένη ανάγνωση και μελέτη του...

Αθήνα,  
Νοέμβριος 2000

Περικλής Ν. Λύτρας  
Δρ. Καθηγητής Τ.Ε.Ι. - Αθήνας

### **Τελικές Επισημάνσεις - Παραπομπές:**

1. Πρόκειται για διαπιστώσεις που έχει κάνει και ο Philip Kotler στην 7η Έκδοση του βιβλίου του «Marketing-Management», έκδοση Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J. 07632, στην εισαγωγή του.
2. Βλέπε «The Economist», 2/5/1998.
3. Βλέπε άρθρο Περικλή Λύτρα με τίτλο «Οι Επιπτώσεις της ΟΝΕ στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα» στην εφημερίδα «Αδέσμευτος Τύπος» του Κ. Μήτση, 15/11/1998.
4. Συνθήκη που επικυρώθηκε από τα εθνικά Κοινοβούλια των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ελλάδα επικύρωσε τη Συνθήκη του Άμστερνταμ μέσω της «Βουλής των Ελλήνων» στις 18/2/1999.
5. Είναι θέμα εννοιολογικό, που βασίζεται ιδίως στον αριθμό των απασχολούμενων μιας επιχείρησης. Θέμα που ποικίλλει από χώρα σε χώρα, από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο, από το είδος του τομέα της επιχείρησης, κλπ.
6. Κατά κοινή ομολογία όλων των επιστημόνων που είναι γνώστες του αντικειμένου, η 6η έκδοση είναι αυτή που καλύπτει σφαιρικά και ολοκληρωμένα το θέμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
7. Η κατάργηση του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. είναι θέμα χρόνου –παρά τις όποιες αντιδράσεις– αφού ήδη προωθείται το σχετικό Προεδρικό Διάταγμα.
8. Διότι σ' αυτούς τους τομείς άλλωστε δραστηριοποιείται ο κύριος όγκος των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
9. Οι οποίες ούτως ή άλλως είναι αυτές (οι οικονομικές διαστάσεις δηλαδή) που έχουν την αξιολογικά σημαντικότερη αξία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
10. Βρίθει η ελληνική, αλλά και η ξενόγλωσση, κοινωνιολογική βιβλιογραφία έργων αφιερωμένων στις έννοιες αυτές.
11. Ότι και στη σημείωση Νο 10.
12. Βλέπε Περικλή Ν. Λύτρα, «Εργασιακές Σχέσεις», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1992.
13. Βλέπε ιδιαιτέρως τα κεφάλαια 3,5,10 και 17 του παρόντος βιβλίου.
14. Βλέπε σχετικά το πρόσφατο βιβλίο των Εκδόσεων Παπαζήση με τίτλο «Παγκοσμιοποίηση: Όραμα, Χίμαιρα, Κατάρα ή Εφιάλτης;» με επιμέλεια του Περικλή Ν. Λύτρα και 14 συνολικά άρθρα-αναλύσεις, Αθήνα, 2000.
15. Όπου πριν, άρθρα Γ.Γ. Πανηγυράκη και Δ. Μαυρόγιαννη για τις επιχειρήσεις, σελ. 117-139 και 213-227 αντίστοιχα.

<i>Κείμενα Επιμέλειας Ν. Ηγουμενάκη και Π. Λύτρα</i> .....	I-X
<i>Πρόλογος του Συγγραφέα Ν. Siropolis</i> .....	21

## **ΜΕΡΟΣ 1 ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

<b>Κεφάλαιο 1</b>	<i>Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία</i> .....	27
	<i>Η θέση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην Ιστορία</i> .....	27
	<i>Η ανοδική πορεία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων</i> .....	28
	<i>Ο ορισμός μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης</i> .....	29
	<i>Τα δυνατά σημεία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων</i> .....	30
	<i>Οικονομικές επιδόσεις</i> .....	31
	<i>Καινοτομίες</i> .....	32
	<i>Η εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις</i> .....	34
	<i>Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας</i> .....	35
	<i>Τα αδύνατα σημεία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων</i> .....	35
	<i>Οι λόγοι αποτυχίας</i> .....	37
	<i>Η έλλειψη διαχειριστικής εμπειρογνωμοσύνης</i> .....	38
	<i>Η παγκόσμια οικονομία και η πολιτιστική πολυμορφία</i> .....	38
	<i>Παγκόσμιες αλλαγές και μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις</i> .....	41
	<i>Πολιτιστική πολυμορφία, διεθνής και τοπική</i> .....	42
	<i>Η ανάπτυξη των μειονοτήτων</i> .....	43
	<i>Μια ματιά στο μέλλον</i> .....	44
	<i>Ιεραρχία της τεχνολογίας</i> .....	45
	<i>Γενική άποψη</i> .....	46
	<i>Σύνοψη</i> .....	46
	<i>Συζήτηση και ερωτήσεις ανάκεφαλαίωσης</i> .....	48
	<i>Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Εισαγωγή</i> .....	49
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1Α Η «Academy Specialties» Α.Ε.</b> .....	51
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1Β Το παράδοξο της εποχής μας</b> .....	61
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1Γ Τα Υπέροχα Γεύματα</b> .....	62
<b>Κεφάλαιο 2</b>	<i>Η πολυμορφία και ο επιχειρηματίας</i> .....	65
	<i>Ορισμός του επιχειρηματία</i> .....	65
	<i>Σάντρα Κούρτσιγκ, επιχειρηματίας</i> .....	66
	<i>Μπιλ Γκέιτς, επιχειρηματίας</i> .....	68
	<i>Γνήσιοι επιχειρηματίες</i> .....	70
	<i>Επιχειρηματική δραστηριότητα και διαχείριση</i> .....	70



Γνωρίσματα επιχειρηματιών .....	71
Καινοτομία .....	73
Ανάληψη ρίσκου .....	75
Αυτοπεποίθηση .....	77
Σκληρή δουλειά .....	77
Ορισμός στόχων .....	79
Ανάληψη ευθύνης .....	81
Ανάπτυξη επιχειρηματιών .....	82
Μια παράδοση επιχειρηματικής δραστηριότητας .....	82
Η εμφάνιση των γυναικών στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις .....	82
Εκπαίδευση: Μια επιρροή .....	84
Ανταμοιβές και κίνδυνοι μιας επιχείρησης .....	84
Σύνοψη .....	85
Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	85
Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Η πολυμορφία και ο επιχειρηματίας .....	86
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 2Α Τα Εστιατόρια Teddi's</b> .....	88
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 2Β Η Αρλίν Κρεγκ</b> .....	95
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 2Γ Η Κάρολα Άντιγκτον</b> .....	96
<b>Κεφάλαιο 3</b> <b>Δεοντολογία και κοινωνική ευθύνη</b> .....	99
Το νόημα της δεοντολογίας .....	99
Γιατί η δεοντολογία παίζει ρόλο .....	100
Δεοντολογική παρακμή .....	103
Το νόημα της κοινωνικής ευθύνης .....	104
Τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα εναντίον των κοινωνικών δικαιωμάτων .....	104
Τα αισθήματα απόγνωσης των επιχειρηματιών .....	106
Θετική δράση .....	107
Μια ασυνήθιστη επιχειρηματίας .....	108
Εμπόριο, όχι βοήθεια .....	109
Κώδικες δεοντολογίας .....	110
Ανθρώπινα δικαιώματα και διακρίσεις εργασίας .....	111
Άτομα με ειδικές ανάγκες .....	111
Η επίδραση του αντικαταναλωτικού κινήματος .....	114
Τα οφέλη του αντικαταναλωτικού κινήματος .....	114
Σύνοψη .....	115
Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	116
Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Δεοντολογία και κοινωνική ευθύνη .....	118
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 3Α Το βιβλιοπωλείο εμπειριών Χιού-Μαν 9...</b> .....	119
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 3Β Θέματα δεοντολογίας</b> .....	129
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 3Γ Η «Ben &amp; Jerry's Homemade» Α.Ε.</b> .....	130

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ ΞΕΚΙΝΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΝΕΟ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑ

<b>Κεφάλαιο 4</b>	<b>Νέα εγχειρήματα και επιχειρησιακό σχέδιο</b> .....	133
	Η ανάγκη του σχεδιασμού.....	134
	Οδικός χάρτης .....	134
	Εξωτερικές πιέσεις .....	135
	Έλλειψη επίσημου σχεδιασμού .....	136
	Η προετοιμασία των τμημάτων ενός επιχειρησιακού σχεδίου	
	Εξασφάλιση στοιχείων .....	140
	Στάδιο 1: Ανάλυση της δέσμευσης .....	140
	Στάδιο 2: Ανάλυση του εαυτού μας .....	140
	Στάδιο 3: Επιλογή προϊόντος ή υπηρεσίας .....	141
	Στάδιο 4: Έρευνα αγοράς .....	144
	Στάδιο 5: Πρόβλεψη τζίρου .....	146
	Στάδιο 6: Επιλογή τοποθεσίας .....	147
	Στάδιο 7: Ανάπτυξη σχεδίου παραγωγής .....	148
	Στάδιο 8: Ανάπτυξη σχεδίου μάρκετινγκ .....	149
	Στάδιο 9: Ανάπτυξη σχεδίου οργάνωσης.....	151
	Στάδιο 10: Ανάπτυξη νομικού σχεδίου.....	151
	Στάδιο 11: Ανάπτυξη λογιστικού σχεδίου.....	151
	Στάδιο 12: Ανάπτυξη ασφαλιστικού σχεδίου .....	152
	Στάδιο 13: Ανάπτυξη μηχανογραφικού σχεδίου .....	152
	Στάδιο 14: Ανάπτυξη προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) .....	153
	Στάδιο 15: Ανάπτυξη οικονομικού σχεδίου.....	153
	Στάδιο 16: Συγγραφή συνοδευτικής επιστολής.....	156
	Οικιακές επιχειρήσεις .....	156
	Ένα νέο κύρος .....	157
	Η επίδραση των ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	158
	Η ανάγκη ενός επιχειρησιακού σχεδίου .....	158
	Σύνοψη .....	159
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	162
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Νέα εγχειρήματα και το επιχειρησιακό σχέδιο .....	163
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 4Α Το Γραφείο Ιατρικών Υπηρεσιών</b> .....	164
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 4Β Μια δεύτερη πράξη στην     επιχειρηματική ζωή</b> .....	172
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 4Γ Ο Ρέμοντ Γου</b> .....	173
<b>Κεφάλαιο 5</b>	<b>Εξαγορές επιχειρήσεων και προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων</b> .....	175
	Η ανάγκη σχεδιασμού.....	175
	Σχεδιάζοντας κατευθυντήριες γραμμές .....	176
	Επιλογή προϊόντος ή υπηρεσίας.....	176

Διεξαγωγή έρευνας .....	177
Εκτίμηση μιας υπάρχουσας επιχείρησης .....	179
Κατανόηση των κίνητρων του πωλητή .....	179
Εκτίμηση των οικονομικών προοπτικών .....	181
Ορισμός τιμής .....	183
Νέα εγχειρήματα σε σύγκριση με τις εξαγορές.....	189
Τα πνευματικά δικαιώματα και ο επιχειρηματίας .....	190
Διπλώματα ευρεσιτεχνίας .....	190
Δικαίωμα πνευματικής ιδιοκτησίας.....	191
Εμπορικά σήματα κατατεθέντα .....	191
Σύνοψη .....	192
Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	193
Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Η εξαγορά επιχειρήσεων και η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων .....	194
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 5Α Η Εφημερίδα «Western Reserve Business Review» .....</b>	<b>196</b>
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 5Β Η Βιοτζίνια Μπέργκα .....</b>	<b>205</b>
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 5Γ Η Εταιρεία Σομπών Γουίλσον .....</b>	<b>206</b>
<b>Κεφάλαιο 6</b> <i>Franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία) .....</i>	<b>207</b>
Ιστορία και ορισμός του franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία).....	207
Η απήχηση του franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία).....	209
<i>Η έκταση του franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία) .....</i>	<i>211</i>
Είδη συστημάτων franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία).....	213
Μύθοι γύρω από το franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία).....	215
<i>Ο μύθος της άμεσης επιτυχίας .....</i>	<i>215</i>
<i>Ποσοστά αποτυχίας: Δικαιοδόχοι εναντίον ανεξαρτήτων .....</i>	<i>216</i>
<i>Ο μύθος της ανεξαρτησίας .....</i>	<i>216</i>
Επιλογή franchising (δικαιόχρησης ή δικαιοχρησίας).....	217
<i>Τα πρώτα βήματα .....</i>	<i>217</i>
<i>Εξέταση λίστας ερωτημάτων.....</i>	<i>217</i>
<i>Πρόσληψη δικηγόρου.....</i>	<i>220</i>
Καλή πίστη και δίκαιη συναλλαγή .....	220
<i>Διαπραγμάτευση του συμβολαίου franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία) .....</i>	<i>221</i>
<i>Πώληση επιχείρησης με franchising (δικαιόχρησης ή δικαιοχρησίας) .</i>	<i>222</i>
<i>Εκτίμηση του εκπαιδευτικού προγράμματος δικαιοπάροχου .....</i>	<i>223</i>
<i>Υπολογισμός του κόστους franchising (δικαιόχρησης ή δικαιοχρησίας).....</i>	<i>224</i>
Οι γυναίκες στις επιχειρήσεις franchising (δικαιόχρησης ή δικαιοχρησίας).....	226
Διεθνές franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία).....	226
Σύνοψη .....	227

	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	228
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου:	
	Franchising (δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία) .....	229
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 6Α Η «Άρθουρ Τρίσερ'ς» Α.Ε.</b> .....	230
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 6Β Η «Σερ Σπίντι» Α.Ε.</b> .....	239
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 6Γ Η Μαίρη Πολντρούχι</b> .....	240
<b>Κεφάλαιο 7</b>	<b>Νομικές προεκτάσεις-διαστάσεις</b> .....	243
	Η ανάγκη νομικών συμβουλών.....	243
	Επιλογή του σωστού δικηγόρου .....	245
	Τι θέλουν οι επιχειρηματίες από τους δικηγόρους τους .....	247
	Κατανόηση των νομικών πλαισίων των προνομίων και των εξαγορών.....	248
	Νομικές μορφές οργάνωσης .....	248
	Ατομικές επιχειρήσεις .....	249
	Ομόρρυθμες εταιρείες.....	251
	Άλλες μορφές συνεταιρισμού .....	254
	Είδη συνεταιρίων .....	255
	Κανονικές εταιρείες .....	255
	Μια εξισορροπημένη άποψη .....	260
	Η ανάγκη της πολιτικής ανάμιξης του επιχειρηματία .....	260
	Εταιρικό δίκαιο και αστικό δίκαιο .....	262
	Οι απαιτήσεις του εταιρικού δικαίου.....	263
	Αθέτηση συμβολαίου .....	263
	Αστικό δίκαιο.....	264
	Σύνοψη .....	264
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	265
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου:	
	Νομικές προεκτάσεις-διαστάσεις .....	266
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 7Α Η Εταιρεία Μηχανικών Εφαρμογών Κούλτζον</b> .....	268
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 7Β Η Ρομπέρτα Ζάνισερ</b> .....	277
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 7Γ Οι Επιχειρήσεις «Lettuce Entertain You»</b> .....	278
<b>Κεφάλαιο 8</b>	<b>Τοποθεσία</b> .....	281
	Η σχετική σημασία της τοποθεσίας .....	281
	Η έρευνα αγοράς στην επιλογή τοποθεσίας .....	282
	Επιλογή τοποθεσίας .....	283
	Η τοποθεσία ενός εγχειρήματος λιανικής πώλησης, υπηρεσιών ή χοντρικής πώλησης.....	283
	Εμπορικές περιοχές διαθέσιμες σε επιχειρηματίες προϊόντων ή υπηρεσιών .....	285

	Οργανωμένες εμπορικές περιοχές .....	285
	Μη οργανωμένες εμπορικές περιοχές .....	286
	Η τοποθεσία εργοστάσιου κατασκευής .....	287
	Κριτήρια τοποθεσίας που χρησιμοποιούν οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας .....	291
	Ο ρόλος επιρροής των οργανωμένων εμπορικών περιοχών και των βιομηχανικών πάρκων .....	292
	Οι καλύτερες πόλεις για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις .....	293
	Σύνοψη .....	293
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	294
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Τοποθεσία .....	295
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 8Α Το «Εμπόριο Σοκολάτας» Α.Ε.</b> .....	296
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 8Β Η Σούζαν Τζόνσον</b> .....	310
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 8Γ Η Επιχείρηση «Donut Village»</b> .....	310
<b>Κεφάλαιο 9</b>	<b>Χρηματοδότηση</b> .....	313
	Εκτίμηση των οικονομικών αναγκών .....	314
	Το τίμημα της μη προετοιμασίας προϋπολογισμού .....	314
	<i>Προετοιμασία προϋπολογισμού</i> .....	316
	Το ίδιο κεφάλαιο σε σύγκριση με το δανειακό κεφάλαιο .....	324
	Πηγές χρημάτων: Ίδιο κεφάλαιο.....	326
	<i>Εταιρείες παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων</i> .....	326
	<i>Επενδυτικές εταιρείες μικρών επιχειρήσεων</i> .....	328
	<i>Μεγάλες επιχειρήσεις</i> .....	330
	<i>Άλλες πηγές</i> .....	330
	Πηγές χρημάτων: Δανειακό κεφάλαιο .....	331
	<i>Ιδιώτες δανειστές</i> .....	332
	<i>Πίστωση προμηθευτή</i> .....	334
	Σύνοψη .....	335
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	336
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Χρηματοδότηση .....	337
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 9Α «Ξεναγήσεις Τρόλεϊ Α.Ε.» του Κλίβελαντ ...</b>	338
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 9Β «Τα Καταστήματα Νεωτερισμών Σουίσχελμ» Α.Ε.</b> .....	349
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 9Γ Η Έλεν Σέξτον</b> .....	351
<b>Κεφάλαιο 10</b>	<b>Σχεδιασμός οργάνωσης και διοίκηση ολικής ποιότητας</b> .....	355
	Η ανάγκη του σχεδιασμού οργάνωσης .....	356
	Προσδιορισμός των αναγκών δεξιοτήτων .....	357
	Εντοπισμός των σωστών επαγγελματιών .....	358
	Διαμόρφωση προσωπικού.....	359
	<i>Περιγραφή εργασιών</i> .....	360
	<i>Οργανογράμματα</i> .....	360

Εντοπισμός των σωστών υπαλλήλων.....	364
Ανάθεση ευθυνών.....	366
Διοίκηση ολικής ποιότητας.....	367
Η ουσία της ΔΟΠ.....	368
Ο ορισμός της ποιότητας.....	368
Οι μύθοι της ΔΟΠ.....	370
Ανταγωνισμός και συνεργασία.....	370
Κάλυψη των διαχειριστικών αναγκών.....	372
Διοικητικά συμβούλια.....	372
Σύμβουλοι διαχείρισης.....	375
Το Δημόσιο.....	376
Εμπορικά συνδικάτα.....	377
Δίκτυα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.....	377
Συγκέντρωση δυναμικού.....	377
Μια αρχή.....	378
Σύνοψη.....	379
Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	379
Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Σχεδιασμός οργάνωσης και διοίκηση ολικής ποιότητας.....	380
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 10Α Η Weaver Screen-Print.....</b>	<b>381</b>
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 10Β Μία Οικογενειακή επιχείρηση.....</b>	<b>388</b>
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 10Γ Η Έλεν Μπάουερς.....</b>	<b>389</b>

## ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

<b>Κεφάλαιο ΙΙ</b> Λογιστική.....	391
Οι χρήσεις της λογιστικής.....	391
Στοιχεία ενός σωστού λογιστικού συστήματος.....	392
Η ανάγκη του λογιστή.....	394
Δύο είδη λογιστικών συστημάτων.....	395
Οικονομικές εκθέσεις.....	396
Ανάλυση εσόδων και εξόδων.....	396
Ισολογισμός.....	396
Ταμιακός προϋπολογισμός.....	402
Οι περιορισμοί της λογιστικής.....	405
Σύνοψη.....	407
Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	409
Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Λογιστική.....	410
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 11Α Π «Majestic Molding Company» Α.Ε.....</b>	<b>411</b>
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 11Β Η Λούσι Χέντερσον.....</b>	<b>416</b>
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 11Γ Π Ψαρογορά Κάρικας.....</b>	<b>417</b>

<b>Κεφάλαιο 12</b>	<b>Σχεδιασμός και έλεγχος</b> .....	419
	Προβλήματα ανάπτυξης .....	419
	<i>Τέσσερα στάδια ανάπτυξης</i> .....	420
	<i>Οι επιχειρηματίες ως διευθυντές</i> .....	422
	<i>Διατήρηση προοπτικής στα κέρδη</i> .....	424
	<i>Η ανάγκη της ισόβιας εκμάθησης</i> .....	425
	Ορισμός στόχων.....	426
	<i>Η ανάγκη ακριβείας</i> .....	427
	<i>Οικοδόμηση στα θεμέλια των ισχυρών σημείων</i> .....	428
	<i>Διαχείριση με αντικειμενικούς σκοπούς</i> .....	428
	<i>Παραχώρηση δικαιώματος έκφρασης γνώμης στους εργαζομένους</i> ... ..	430
	<i>Σχέδια δράσης</i> .....	431
	Έλεγχος και προϋπολογισμός.....	432
	<i>Έκθεση επιδόσεων</i> .....	433
	<i>Η απόδοση πωλήσεων σε σύγκριση με την απόδοση επενδύσεων</i> .....	434
	Ο δείκτης καταγραφής κέρδους.....	435
	<i>Χρήσεις του δείκτη καταγραφής κέρδους</i> .....	435
	<i>Περιορισμοί του δείκτη καταγραφής κέρδους</i> .....	438
	Σύνοψη .....	439
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	440
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου:	
	Σχεδιασμός και έλεγχος .....	441
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 12Α Η «Chimo Enterprises» Α.Ε.</b> .....	442
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 12Β Ο Άντονι Αλομάο</b> .....	451
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 12Γ Ο Σίντνεϊ Τζόρνταν</b> .....	452
<b>Κεφάλαιο 13</b>	<b>Ανάλυση οικονομικών εκθέσεων, επενδύσεων και πιστώσεων</b> .....	455
	Ανάλυση οικονομικών εκθέσεων.....	455
	<i>Η ουσία της οικονομικής ανάλυσης</i> .....	456
	<i>Εξασφάλιση ικανοποιητικής απόδοσης</i> .....	457
	<i>Διατήρηση οικονομικής ευρωστίας</i> .....	458
	<i>Ανάλυση αναλογιών</i> .....	458
	Δοκιμές αποδοτικότητας .....	459
	<i>Απόδοση επένδυσης</i> .....	459
	<i>Απόδοση πωλήσεων</i> .....	461
	<i>Μια άλλη άποψη της απόδοσης επενδύσεων</i> .....	462
	<i>Ρευστότητα αποθεμάτων</i> .....	463
	Δοκιμές οικονομικής ευρωστίας .....	463
	<i>Αξιόχρεο</i> .....	463
	<i>Ρευστότητα</i> .....	465
	<i>Πίστωση πελατών</i> .....	465
	Εκτίμηση των επενδυτικών ευκαιριών .....	466
	<i>Επανείσπραξη μετρητών</i> .....	467
	<i>Απόδοση αοχικής επένδυσης</i> .....	469

	Απόδοση μέσης επένδυσης.....	470
	Τρέχουσα αξία.....	470
	Πίστωση και είσπραξη.....	471
	Είδη πίστωσης.....	473
	Εφαρμογή της σωστής πιστωτικής πολιτικής.....	475
	Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της παροχής πίστωσης.....	476
	Συστήματα είσπραξης.....	477
	Σύνοψη.....	480
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	482
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Ανάλυση οικονομικών εκθέσεων, επενδύσεων και πιστώσεων.....	483
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 13Α Η «Twining Lumber Company».....</b>	<b>484</b>
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 13Β Τα «Ανδρικά Υποδήματα Ρολς» Α.Ε.....</b>	<b>493</b>
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 13Γ Η Εταιρεία Ντάοβας.....</b>	<b>495</b>
<b>Κεφάλαιο 14</b>	<i>Έρευνα αγοράς και δίαυλοι μάρκετινγκ.....</i>	<i>497</i>
	Έρευνα αγοράς.....	498
	Ορισμός μάρκετινγκ και αγορών.....	498
	Η ανάγκη της έρευνας αγοράς.....	499
	Χρήσεις της έρευνας αγοράς.....	500
	Ορισμός της ανάγκης δεδομένων.....	501
	Εντοπισμός μιας θέσης στην αγορά.....	502
	Εντοπισμός δεδομένων.....	503
	Ανάλυση δεδομένων.....	509
	Σχέδιο δράσης.....	512
	Ο ρόλος της διαίσθησης.....	512
	Δίαυλοι μάρκετινγκ.....	513
	Δίαυλοι μάρκετινγκ προϊόντων: περιγραφή.....	516
	Δίαυλοι μάρκετινγκ υπηρεσιών: περιγραφή.....	517
	Σύνοψη.....	517
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	519
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Έρευνα αγοράς και δίαυλοι μάρκετινγκ.....	520
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 14Α Η «Καράμπινους και Σία» Α.Ε.....</b>	<b>522</b>
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 14Β η Ηιτσαρία Σέικι'ς.....</b>	<b>529</b>
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 14Γ Το Κατάστημα Ηλεκτρικών Ειδών Γούλι.....</b>	<b>530</b>
<b>Κεφάλαιο 15</b>	<i>Τιμή, προώθηση, εξυπηρέτηση και διεθνές μάρκετινγκ.....</i>	<i>533</i>
	Τιμή.....	534
	Μέθοδοι τιμολόγησης.....	534
	Προώθηση.....	539
	Διαφήμιση.....	539



	Δημοσιότητα .....	543
	Προσωπική πώληση .....	544
	Προώθηση πωλήσεων .....	547
	Εξυπηρέτηση (σέρβις) .....	548
	Τζόντι Ράιτ και Πράκες Λόφερ, επιχειρηματίες .....	548
	Ευθύνη όλων .....	549
	Προετοιμασία μίγματος μάρκετινγκ .....	549
	Διεθνές μάρκετινγκ .....	551
	Χρήση επαγγελματικής βοήθειας .....	552
	Τρόποι εισόδου σε μια διεθνή αγορά .....	552
	Σύνοψη .....	553
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	555
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Τιμή, προώθηση, υπηρεσίες και διεθνές μάρκετινγκ .....	556
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 15Α Τα «Προϊόντα Άλμα» Α.Ε.</b> .....	557
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 15Β Ο Ρόι Όλσον</b> .....	562
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 15Γ Η Κορυφαία πωλήτρια</b> .....	563
<b>Κεφάλαιο 16</b>	<b>Τεχνολογία πληροφοριών</b> .....	565
	Πληροφορίες .....	565
	Αναλαμβάνοντας τον έλεγχο της αλλαγής .....	566
	Βασικές αρχές ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	567
	Τύποι ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	568
	Συσκευές ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	569
	Λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	569
	Υπολογιστές και μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις .....	569
	Πλεονεκτήματα της χρήσης υπολογιστών .....	570
	Εφαρμογές λογισμικού για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις .....	571
	Εγκατάσταση συστήματος ηλεκτρονικών υπολογιστών .....	577
	Πρόσληψη συμβούλου πληροφορικής .....	579
	Επιλογή λογισμικού .....	579
	Επιλογή συσκευών .....	580
	Επιλογή πωλητή .....	581
	Το Ίντερνετ .....	582
	Σύνοψη .....	585
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	587
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Τεχνολογία των πληροφοριών .....	589
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 16Α Η Sulcus Computer Corporation</b> .....	591
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 16Β Η Dell Computer Corporation</b> .....	597
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 16Γ Ο φόβος της μάθησης</b> .....	598
<b>Κεφάλαιο 17</b>	<b>Ανθρώπινες σχέσεις</b> .....	601
	Η σημασία των ανθρώπινων σχέσεων .....	601

<i>Αναλαμβάνοντας τον έλεγχο της αλλαγής</i> .....	602
<i>Προτεραιότητα στους εργαζομένους</i> .....	602
Ανθρώπινες ανάγκες και κίνητρα υπαλλήλων .....	604
<i>Η ιεραρχία αναγκών του Μάσλοου</i> .....	604
<i>Θεωρία Χ και Θεωρία Υ</i> .....	606
<i>Το πείραμα Χόθορν</i> .....	607
Ο επιχειρηματίας ως διαχειριστής .....	608
<i>Εικόνα εαυτού</i> .....	609
<i>Ο επιχειρηματίας ως προπονητής</i> .....	612
<i>Αναγνώριση υπαλλήλων</i> .....	613
<i>Η μελέτη υπεροχής «Μακίνσι»</i> .....	614
<i>Πολυμορφία</i> .....	616
Πολιτικές ημερομισθίων, μισθών και πρόσθετων παροχών .....	616
<i>Νομικές υποχρεώσεις</i> .....	617
<i>Πρόσθετες παροχές</i> .....	617
Σύνοψη .....	618
Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	619
Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου:	
Ανθρώπινες σχέσεις .....	620
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 17Α Η Newe Destairre Glas</b> .....	621
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 17Β Καλώς ήλθατε στην επιτυχία</b> .....	626
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 17Γ Η ανάμειξη-συμμετοχή των εργαζομένων</b> .....	627
<b>Κεφάλαιο 18</b> <i>Αγορές και αποθέματα</i> .....	629
<i>Η σημασία των αγορών</i> .....	629
<i>Αγορά διαχείρισης</i> .....	631
<i>Κατευθυντήριες γραμμές αγορών</i> .....	632
<i>Ο κύκλος των αγορών</i> .....	635
<i>Τήρηση πρακτικών</i> .....	636
<i>Μέτρηση της απόδοσης αγορών</i> .....	637
<i>Διαχείριση αποθεμάτων</i> .....	638
<i>Πρόβλεψη και έλεγχος</i> .....	639
<i>Ανάλυση αποθεματικής ρευστότητας</i> .....	639
<i>Φυσικά αποθέματα</i> .....	642
<i>Κόστος αποθεμάτων</i> .....	643
Σύνοψη .....	645
Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	646
Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Αγορές και αποθέματα .....	647
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 18ΑΗ «CWC Industries» Α.Ε.</b> .....	649
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 18Β Η Λίντα Τάουνσεντ</b> .....	660
<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 18Γ Η «Samantha Teen Shoppe» Α.Ε.</b> .....	661

<b>Κεφάλαιο 19</b>	<b>Φορολόγηση</b> .....	663
	Η ανάγκη της φορολόγησης.....	663
	Η φοροαποφυγή σε σύγκριση με τη φοροδιαφυγή.....	665
	Σύνοψη .....	665
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	666
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Φορολόγηση.....	666
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 19Α Η Εταιρεία Ανεγκυστήρων Κέρσερ</b> .....	667
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 19Β Η Λέσχη Μπέιζμπολ Κρίστοφερ</b> .....	676
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 19Γ Ο Έρνεστ Άλισον</b> .....	677
<b>Κεφάλαιο 20</b>	<b>Διαχείριση (αντιμετώπιση) κινδύνων και ασφάλιση</b> .....	679
	Η ιδέα των κινδύνων .....	679
	Προγράμματα διαχείρισης κινδύνων .....	681
	<i>Εντοπισμός κινδύνων</i> .....	682
	<i>Υπολογισμός των επιπτώσεων από τις ζημιές</i> .....	684
	<i>Επιλογή τρόπων αντιμετώπισης των κινδύνων</i> .....	684
	Ασφάλιση και η μετατόπιση των κινδύνων.....	686
	<i>Κίνδυνοι σε μεγάλους αριθμούς</i> .....	687
	<i>Τυχαία γεγονότα πέρα από τον έλεγχο</i> .....	687
	<i>Άμεσα μετρήσιμες ζημιές</i> .....	688
	<i>Σοβαρές ζημιές</i> .....	688
	Είδη ασφαλιστικής κάλυψης.....	689
	Επιλογή ασφαλιστικού πράκτορα.....	690
	Πρόσθετες παροχές .....	691
	<i>Ασφάλεια ζωής</i> .....	691
	<i>Κοινωνική ασφάλιση</i> .....	692
	<i>Ασφάλιση Υγείας και Ατυχημάτων</i> .....	693
	Συνταξιοδοτικά προγράμματα .....	693
	Σύνοψη .....	693
	Συζήτηση και ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης.....	694
	Το στήσιμο ενός επιχειρησιακού σχεδίου: Διαχείριση κινδύνων και ασφάλιση .....	695
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 20Α Η Preferred Gift Shop</b> .....	697
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 20Β Τα Ποδήλατα Κάμερ</b> .....	698
	<b>ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 20Γ Ο Κέβιν Κάρνι</b> .....	700
	<b>Ηαράρτημα</b> .....	701
	<b>Σημειώσεις</b> .....	715

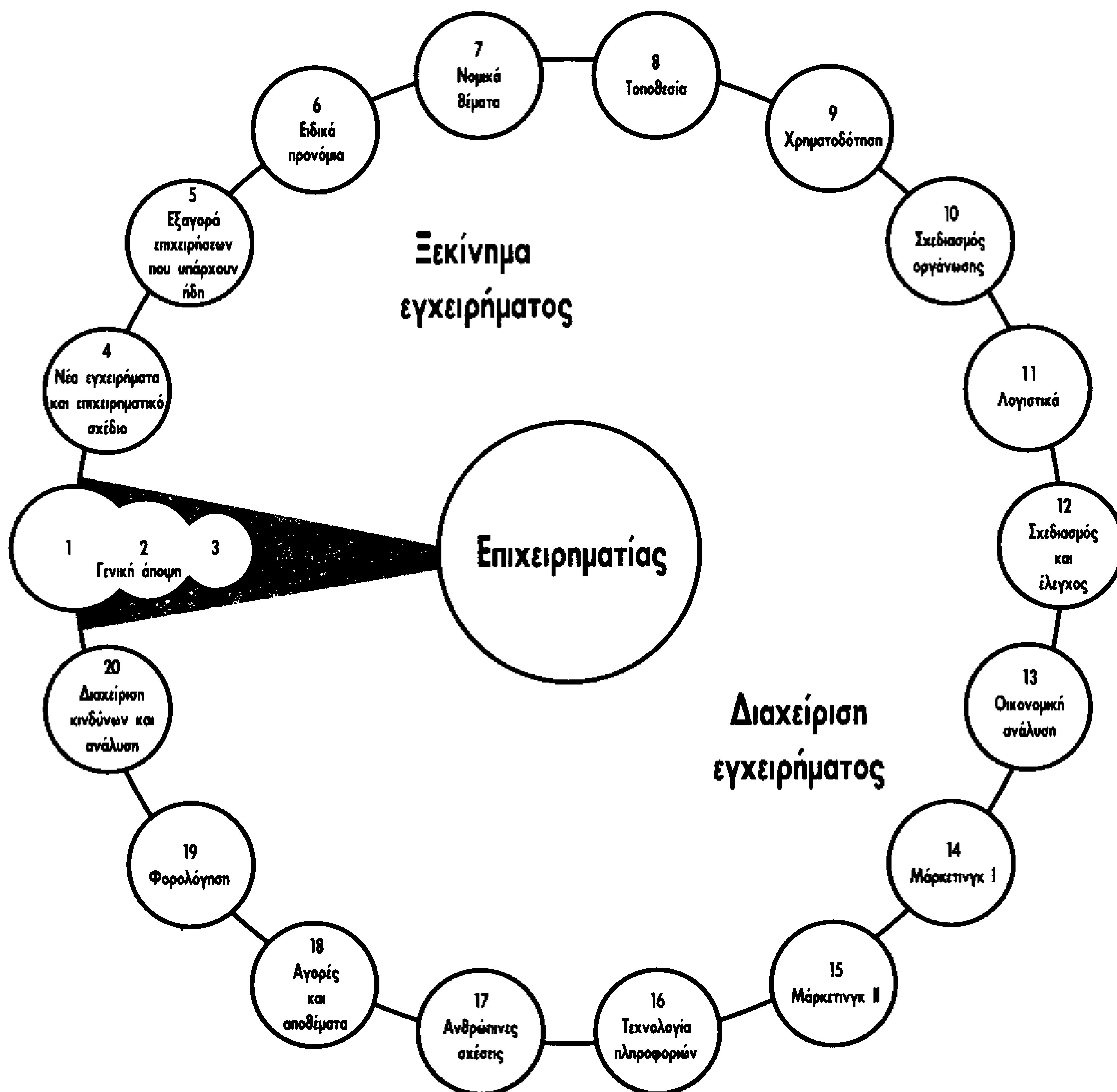
**Nicholas Siropolis**

**Ο**ι επιχειρήσεις βρίσκονται αυτήν τη στιγμή στην αιχμή της δημοτικότητας. Άντρες και γυναίκες, σε αριθμούς-ρεκόρ, ασπάζονται την επιχειρηματική δραστηριότητα ως τρόπο ζωής. Κυρίως οι φοιτητές βρίσκουν τις επιχειρήσεις ελκυστικές, βασικά επειδή τους προσφέρουν ένα λαμπρό όραμα των τρόπων με τους οποίους μπορούν να εκπληρώσουν τις υψηλές προσδοκίες τους.

Ο πλούτος αυτού του οράματος διοχετεύεται στο βιβλίο μας. Μολονότι η έμπνευση μιας ιδέας, σε συνδυασμό με το πάθος της αυτοδημιούργητης επιτυχίας, προσφέρουν τον καταλύτη, η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο. Πολύ περισσότερο. Για να επιτύχουν οι επιχειρηματίες, λόγου χάρη, πρέπει να ξέρουν πώς να καταστρώνουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, να ερευνούν την αγορά, να συγκεντρώνουν χρήματα, να αναλύουν τα λογιστικά στοιχεία και να χρησιμοποιούν την τεχνολογία των πληροφοριών.

Το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας, καλύπτει αυτά τα θέματα, καθώς και πολλά άλλα στο φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτή η κάλυψη θα βοηθήσει τους σπουδάζοντες, σε οποιοδήποτε μονοπάτι της ζωής, ώστε να αποκτήσουν γνώσεις γύρω από τα στοιχεία που καθορίζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά και γύρω από τα εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν το ρόλο των επιχειρηματιών. Περνώντας στον οδηγό κεφαλαίων που ακολουθούν, σημειώστε τον πλήρη κατάλογο των θεμάτων:

- ▶ Τα κεφάλαια 1-3 προσφέρουν μια γενική άποψη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καλύπτοντας θέματα όπως η κατάσταση των μικρών επιχειρήσεων, η παγκόσμια πρόκληση, η πολιτιστική πολυμορφία, η δεοντολογία και η κοινωνική ευθύνη.
- ▶ Τα κεφάλαια 4-10 εξετάζουν τις πτυχές της ανάληψης ενός εγχειρήματος, τονίζοντας θέματα όπως το επιχειρησιακό σχέδιο, τα ειδικά προνόμια, οι νομικές προεκτάσεις και η χρηματοδότηση.
- ▶ Τα κεφάλαια 11-20 εξερευνούν τα θέματα που έχουν σχέση με



τη διαχείριση ενός συνεχιζόμενου εγχειρήματος, όπως το μάρκετινγκ, η οικονομική ανάλυση, οι ανθρώπινες σχέσεις και η τεχνολογία των πληροφοριών.

Ακολουθούν μερικά από τα θετικά στοιχεία του βιβλίου μας:

- **Εστιάστε την προσοχή σας στις περιπτώσεις.** Κάθε κεφάλαιο παρουσιάζει τρεις περιπτώσεις: μια αναλυτική περίπτωση και δύο σύντομες περιπτώσεις. Οι αναλυτικές περιπτώσεις περιγράφουν τον τρόπο που άρχισαν οι επιχειρηματίες το εγχείρημά τους, το πόσο προόδευσαν μαζί του και την κατεύθυνση προς την οποία κινούνται. Αυτές οι περιπτώσεις συνοδεύονται από δηλώσεις εισοδήματος, όπως εκείνες που αναφέρουν πώς χρηματοδότησαν αρχικά οι επιχειρηματίες το εγχείρημά τους. Τέτοιες αναλύσεις εις βάθος επιτρέπουν στους σπουδαστές να γνω-

ρίσουν τι σημαίνει να ξεκινούν οι ίδιοι ανάλογα εγχειρήματα.

- ▶ **Εκπόνηση επιχειρησιακού σχεδίου.** Για πρώτη φορά σε τούτη την έκδοση, αυτό το στοιχείο – που περιλαμβάνεται σε κάθε κεφάλαιο – προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα, τον οποίο μπορούν να ακολουθήσουν με επιτυχία οι σπουδαστές όταν εκπονούν ένα επιχειρησιακό σχέδιο στην πραγματικότητα. Ένα δείγμα επιχειρησιακού σχεδίου στο τέλος του βιβλίου αποτελεί πρότυπο για μεγαλύτερη κατανόηση.
- ▶ **Εξαιρετικά απλό κείμενο.** Σχεδόν εντελώς απαλλαγμένο από ορολογία, το βιβλίο μας είναι γραμμένο με ζωντανό, ενθουσιώδη τρόπο που προτρέπει τους σπουδαστές να μάθουν περισσότερα για τις επιχειρήσεις, τις ευκαιρίες και τις υποσχέσεις τους.
- ▶ **Πραγματικά παραδείγματα σε συνδυασμό με επιχειρηματικές αρχές και αντιλήψεις.** Σε όλη την έκταση του κειμένου, παραδείγματα από τον επιχειρηματικό κόσμο διευκρινίζουν βασικές αρχές, όπως το επιχειρησιακό σχέδιο και η μίξη του μάρκετινγκ.
- ▶ **Συστηματική προσέγγιση στη μελέτη των επιχειρήσεων.** Η πρώτη επαφή των σπουδαστών με την επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να τους προκαλέσει σύγχυση ή δέος, χάρη στις πολλές αντιλήψεις, διαδικασίες και ρυθμίσεις που πρέπει να μάθουν. Η διαδοχή των θεμάτων μας αποτελεί μια λογική και νοικοκυρεμένη προσέγγιση στην κατανόηση των γνώσεων που περιλαμβάνονται σε τούτο το βιβλίο.
- ▶ **Έμφαση στην κοινωνική ευθύνη και τη δεοντολογία.** Για την ακρίβεια, ένα ολόκληρο κεφάλαιο στην αρχή του βιβλίου (το Κεφάλαιο 3) είναι αφιερωμένο σε αυτά τα θέματα. Οι περιπτώσεις μας υπογραμμίζουν επίσης την ανάγκη των επιχειρηματιών να κινούνται με ηθικές αρχές και να αναλαμβάνουν κοινωνική ευθύνη.

### Χαρακτηριστικά σημεία του βιβλίου

- ▶ **Για τους εκπαιδευτικούς**

**Εγχειρίδιο Πηγών Καθηγητών** σε κάθε κεφάλαιο: εξέταση του σκοπού του κεφαλαίου, συμβουλές για τη χρήση του κεφαλαίου, εκμάθηση αντικειμενικών σκοπών, περίγραμμα κεφαλαίου και απαντήσεις στις ερωτήσεις που προέκυψαν από την εξέταση και την ανακεφαλαίωση. Περιλαμβάνονται επίσης απαντήσεις στις ερωτήσεις που προκύπτουν από την εξέταση κάθε περίπτωσης και οι οποίες εξασφαλίζουν λεπτομερή ανάλυση κάθε υπόθεσης.

Η **Τράπεζα Τεστ** περιλαμβάνει ερωτήσεις τύπου «σωστό ή λάθος», πολλαπλής επιλογής και δοκιμίων σε κάθε κεφάλαιο, με περισσότερες από 1.300 ερωτήσεις συνολικά.

Η **Τράπεζα Τεστ Ηλεκτρονικού Υπολογιστή** είναι ένα πρόγραμμα τεστ από υπολογιστή με όλες τις ερωτήσεις από την εκτυπωμένη τράπεζα τεστ σε δυναμική και εύχρηστη μορφή. Διαθέτει την ευελιξία και τη δυνατότητα να προσαρμοστεί σε όλες τις ανάγκες και τις απαιτήσεις σας.

Το **Διαφανές Πακέτο** περιέχει εβδομήντα εφτά διαφάνειες των πιο σημαντικών εκθεμάτων του κειμένου.

► **Για σπουδαστές**

Το **Επιχειρησιακό Σχέδιο από Ηλεκτρονικό Υπολογιστή** είναι μια μηχανογραφημένη έκδοση του στοιχείου Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου που αναφέρεται στο βιβλίο.

**Επιχειρηματίας: Μια Εξομοίωση.** Αφορά την ανάληψη και τη λειτουργία ενός καταστήματος λιανικής πώλησης ρούχων. Οι σπουδαστές μελετούν τις μεταβλητές που περιλαμβάνονται στη λήψη μιας επαγγελματικής απόφασης.

**Ανοίγοντας Μια Επιχείρηση.** Οδηγεί τους σπουδαστές στη διαδικασία της συγκέντρωσης και ανάλυσης δεδομένων πάνω σε σημαντικούς τομείς της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης και μετά τους ζητεί να συμπληρώσουν φύλλα εργασίας με βάση αυτές τις πληροφορίες.

### Ευχαριστίες

Αυτό το βιβλίο δεν αποτελεί έργο ενός και μόνο ανθρώπου. Πολλοί συνεισέφεραν στην ολοκλήρωσή του. Επιτρέψτε μου να αναφέρω μερικούς:

- Οι επιχειρηματίες που προσέφεραν τόσο ελεύθερα το χρόνο και την ενεργητικότητά τους για να μου προσφέρουν το υλικό των περιπτώσεων.
- Το διδακτικό και το υπαλληλικό προσωπικό του Κοινοτικού Κολλεγίου Κουγιαχόγκα, που μου προσέφερε την ευκαιρία να δημιουργήσω μια σημαντική βιβλιογραφία αφιερωμένη στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Είμαι ιδιαίτερα υποχρεωμένος στους Νταρλ Ολτ, Ελίζαμπεθ Μπόιερ, Μίλντρεντ Μπράουν, Τζον Κόουλμαν, Ουόλτερ Τζόνσον, Κένεθ Κίλεν, Κέρμιτ Λίντστρομ, Τζόζεφ Μαλόουν, Ρόμπερτ Παρίλα, Τζορτζ Πλάβακ, Ρόμπερτ Σέξτον, Ρίτσαρντ Σαπίρο, Μπούκερ Τολ και Λόουελ Ουότκινς.
- Η Ένωση Ανάπτυξης του Μείζονος Κλίβελαντ, όπου μου ήρθε για πρώτη φορά η ιδέα να δημιουργήσω μια βιβλιογραφία επιχειρηματιών. Για την ακρίβεια, οφείλω χάρη στον Μέλβιν Ρέμπακ, με τον οποίο διατηρώ παλιά επαγγελματική σχέση.
- Η Αμερικανική Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων, που ποτέ δεν αρνήθηκε να απαντήσει στις πολυάριθμες εκκλήσεις μου για βοήθεια.

- ▶ Ο Γκλεν Όουεν, Πανεπιστήμιο Καλιφόρνιας στη Σάντα Μπάραμπα, που με βοήθησε να αναδιαμορφώσω το κεφάλαιο της τεχνολογίας των πληροφοριών.
- ▶ Ο Ρόμπερτ Τζ. Χιουζ, Κοινοτικό Κολέγιο Κομητείας Ντάλας, που με βοήθησε στην προετοιμασία του υλικού για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό.
- ▶ Ο Τόμας Λόιντ, Κοινοτικό Κολέγιο Κομητείας Γουεστμόρλαντ, που με βοήθησε στην αναδιαμόρφωση της Τράπεζας Τεστ.
- ▶ Κριτικοί που οι συμβουλές και τα σχόλιά τους με βοήθησαν να δημιουργήσω αυτήν και τις προηγούμενες εκδόσεις:

Ντέιβιντ Β. Έικεν

Τεχνικό Κολέγιο Χόκινγκ

Μπάρι Άσμεν

Κοινοτικό Κολέγιο Κομητείας Μπακς

Ρίτσαρντ Μπίβανς

Κολέγιο Κόντιακ

Ρόμπερτ Μπίντγουελ

Πανεπιστήμιο του Ντέιτον

Έρνεστ Χ. Μπρας, ΙΙΙ

Κολέγιο Λίμνης Ίρι

Τζον Τζ. Μπάκλι

Κοινοτικό Κολέγιο Κομητείας Όραντζ

Τζον Κάρπεντερ

Κόρπους Κρίστι Στέιτ

Μπόνι Σαβέζ

Κολέγιο της Σάντα Μπάραμπα

Τζέιμς Κρίστενσεν

Κολέγιο Ντέλτα

Έντουαρντ Χάμπουργκ

Κοινοτικό Κολέγιο Γκλούστερ

Τζιν Χέιστινγκς

Κοινοτικό Κολέγιο Πόρτλαντ

Ρίτσαρντ Χίλιαρντ

Κολέγιο Νίκολς

Ρόναλντ Τζόουνς

Κολέγιο Λέινι

Γουίλιαμ Τζ. Τζόρνταν

Κοινοτικό Κολέγιο Κομητείας Αλέγκενι – Μπόις Κάμπους

Ρίτσαρντ Ε. Λαμπάρ

Πανεπιστήμιο Φέρις Στέιτ



Τζακ Κ. Μαντέλ  
Κοινοτικό Κολέγιο Νασό  
Πολ Ντ. Μάξουελ  
Πολιτειακό Κολέγιο Μπρίτζγουοτερ  
Τίμοθι Σ. Μεσόν  
Πολιτειακό Κολέγιο Κένεσο  
Κεν Μίλνερ  
Κολέγιο Ρέντγουντς  
Τζόαν Νίκολς  
Πολιτειακό Πανεπιστήμιο Εμπόρια  
Ντέιβιντ Ο'Ντελ  
Κολέγιο Μακφέρσον  
Νταϊάνα Πάπιν  
Επαγγελματικό Τεχνικό Κολέγιο Ιντιάνα  
Μάικλ Πιτς  
Πανεπιστήμιο Κοινοπολιτείας Βιρτζίνια  
Κέβιν Ροθ  
Πανεπιστήμιο Κλάριον της Πενσιλβάνια  
Τζόζεφ Στάσιο  
Κολέγιο Μέριμακ  
Α. Κιθ Στράσερ  
Κολέγιο Μούρπακ  
Γκάρι Στρομ  
Τεχνικό Κολέγιο Μινεάπολης  
Γουίλιαμ Σιβέρτσεν  
Κολέγιο Πόλης Φρέσνο  
Τζον Τέιτ  
Πανεπιστήμιο Μοντκλέρ Στέιτ  
Μπερνάρντ Γ. Γουέινριτς  
Κοινοτικό Κολέγιο Σεντ Λούις στο Φόρεστ Παρκ

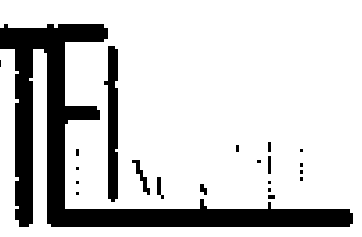
- ▶ Τα μέλη της Βορειοαμερικανικής Ένωσης Διερεύνησης Υποθέσεων, που μου παραχώρησαν την άδεια να χρησιμοποιήσω δύο από τις περιπτώσεις τους.

Σε όλους αυτούς τους άντρες και τις γυναίκες και τις οργανώσεις τους οφείλω τις πιο ειλικρινείς ευχαριστίες μου.

NICHOLAS SIROPOLIS

η τη στιγμή βρίσκεται στο επίκεντρο της  
τητας και στην αιχμή της δημοτικότητας  
ταμένη σειρά ανδρών και γυναικών σε α  
κόρ ασπάζονται την επιχειρηματική δρα  
αντιμετωπίζοντάς την ως τρόπο ζωής.  
με οποιαδήποτε ιδιότητα σπουδάζοντες  
κό αντικείμενο της Διοίκησης Επιχειρήσ  
βρίσκουν πλέον ελκυστικές τις επιχειρήσ  
διότι γνωρίζουν, ότι προσφέρουν ένα λ  
μα εκπλήρωσης των όποιων υψηλών π  
τους.  
Η όλη προοπτική αλλά και ο πλούτος  
στοιχείων και δεδομένων διαχέεται στη  
ρική έκδοση του βιβλίου του Nichol  
ο οποίος με το πόνημα αυτό καλύπτει σ  
νολο του φάσματος της επιχειρηματικ  
προσφέροντας στους σπουδάζοντες ό  
επιστημονικό και το πρακτικό οπλοστά  
τους χρειασθεί, σε οποιοδήποτε μονοπά  
ώστε να αποκτήσουν γνώσεις και εμπ  
από τα στοιχεία που καθορίζουν την ε  
κή συμπεριφορά και το ρόλο των επιχ

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ  
ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
Γ' ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ  
ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ**



125



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
Γ' ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
"ΥΠΟΧΡΩΜΑΤΙΣΜΟΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ ΕΣΕΠ"  
(ΥΠΟΧΡΩΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΔΑΞΕΙΩΝ)



**Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ**  
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Εκπαίδευσης και Αριστείας  
Επαγγελματικής Κατάρτισης