



---

---

---

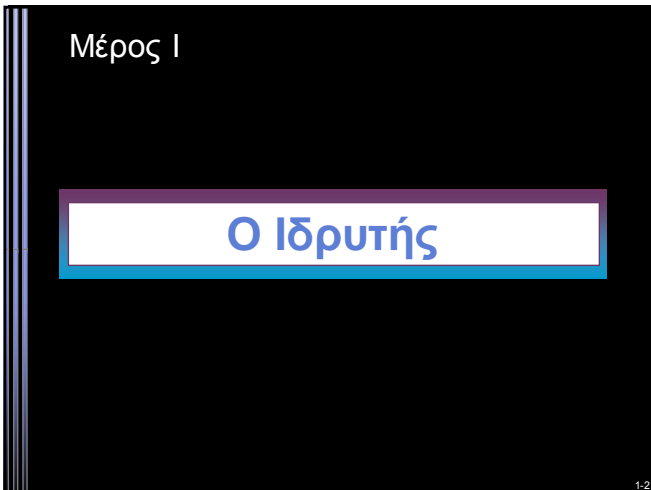
---

---

---

---

---



---

---

---

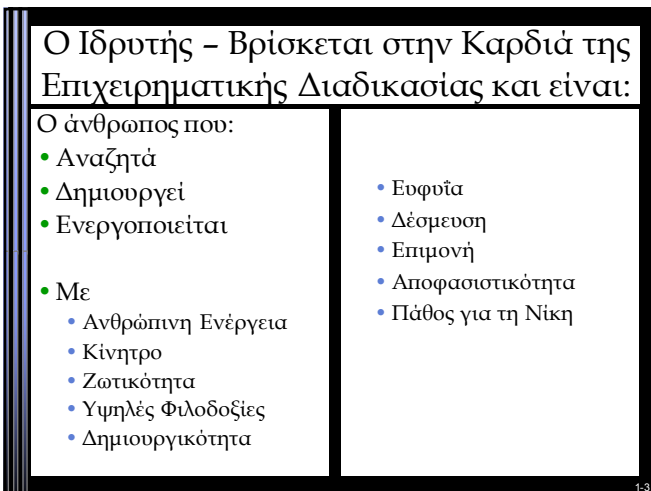
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

# Κεφάλαιο

# 1

## Η Παγκόσμια Επιχειρηματική Επανάσταση για έναν πιο «Επίπεδο Κόσμο»



1-4

---

---

---

---

---

---

---

---

## Η Επιχειρηματικότητα Κάνει τον Κόσμο Επίπεδο

- Εξαιρετική επίδραση στο πολιτιστικό και οικονομικό τοπίο στις ΗΠΑ
- Μοντέλο για ανθρώπους των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης και της πολιτικής σε ολόκληρο τον κόσμο
- Έκρηξη της επιχειρηματικότητας στην Ινδία, στην Κίνα και στα υπόλοιπα έθνη της Νοτιοανατολικής Ασίας
- Η υιοθέτηση της επιχειρηματικής νοοτροπίας αυξάνεται εκθετικά σε εύρος και ταχύτητα

1-5

---

---

---

---

---

---

---

---

ΕΣΤΙΟΝΑ 1.1	Ιστοσελίδες Κλώνων ανά Χώρα			
	Blog	Facebook	LinkedIn	YouTube
Βραζιλία	Leak	-	-	Videolog
	leak.com.br			videolog.net.com.br
Κίνα	Venipig	Xianetwang	Wuolix	56.com
	venipig.com	xianet.com	wuolix.com	56.com
Ελλάδα	Souper	Skyrock	Vladco	DailyMotion
	souper.com	skyrock.com	vladco.com	dailymotion.com
Γερμανία	Vlog	StudiVZ	Xing	MyVideo
	vlog.de	studivz.net	xing.com	myvideo.de
Ινδία	Best of India	Ringdino	Rediff Connections	Kajabi
	bestofindia.com	ringdino.com	connections.rediff.com	kajabi.com
Ισραήλ	Hadash Hit	Pikucharon	Hotk	Flu
	hadashhit.co.il	pikucharon.co.il	hotk.co.il	flu.co.il
Ηαζαχ	Exchilama	Vostu	Infopolis	Buzza Tube
	exchilama.com	vostu.com	infopolis.com.mv	buzzaTube.com
Ολλανδία	eKurio	Tyger	-	Skype
	ekurio.nl	tyger.com		skype.nl
Ρωσία	News2	V Koinote	Maillog	Subube
	news2.ru	vkoynote.ru	maillog.ru	subube.ru
Νέες Αρράβη	Haji	-	-	MyVideo
	haji.co.za			myvideo.co.za
Τσεχία	Noviny	Qraz	Camber	Reim vs Video
	noviny.com	qraz.com	camber.net	reimvsvideo.org

1-6

---

---

---

---

---

---

---

---

## Η Επιχειρηματικότητα σε όλο τον Κόσμο

Ένα Οικονομικό Σχέδιο Δράσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2000 καλεί για την:

- Ενίσχυση των επιχειρηματικών νοοτροπιών
- Ενθάρρυνση περισσότερων ανθρώπων να γίνουν επιχειρηματίες
- Προετοιμασία των επιχειρηματιών για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα
- Βελτίωση της ροής της χρηματοδότησης
- Δημιουργία ενός πιο φιλικούς προς την επιχειρηματικότητα κανονιστικού και διοικητικού πλαισίου

1-7

---

---

---

---

---

---

---

---

## Τέσσερις Επιχειρηματικοί Μετασχηματισμοί

Που Αλλάζουν τον Κόσμο

1. Η επιχειρηματικότητα είναι το νέο διοικητικό παράδειγμα για τη σκέψη και τη λογική.
2. Η επιχειρηματικότητα έχει δημιουργήσει ένα νέο εκπαιδευτικό παράδειγμα για τη μάθηση και τη διδασκαλία.
3. Η επιχειρηματικότητα μετατρέπεται σε κυρίαρχο διοικητικό μοντέλο για τη λειτουργία μη κερδοσκοπικών οργανισμών και κοινωνικών επιχειρήσεων.
4. Η επιχειρηματικότητα υπερβαίνει τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων.

1-8

---

---

---

---

---

---

---

---

## Καινοτομία + Επιχειρηματικότητα = Ευημερία και Φιλανθρωπία

- Η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα σημαντικό πολιτικό φαινόμενο.
- Ο δεσμός μεταξύ επιχειρηματικότητας και δημόσιας πολιτικής γίνεται ολοένα σημαντικότερος

1-9

---

---

---

---

---

---

---

---

## Δημιουργία Θέσεων Εργασίας

Ερευνητικά Ευρήματα Ορόσημο από τον David Birch του MIT

- Οι νέες εταιρείες δημιούργησαν το 81,5% του καθαρού συνόλου νέων θέσεων εργασίας στην οικονομία μεταξύ του 1969 και του 1976.
- Σύμφωνα με την υπηρεσία Office of Advocacy του οργανισμού U.S. Small Business Administration, το 2004 οι μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 500 εργαζομένους αντιπροσώπευαν το 99,9% των 26,8 εκατ. εταιρειών στις ΗΠΑ.

1-10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Σχηματισμός Νέων Επιχειρήσεων

- Δημιουργεί οικονομική και κοινωνική κινητικότητα.
- Έχει ως επίκεντρο την ευκαιρία και ανταμείβει το ταλέντο και την απόδοση.
- Η επιχειρηματικότητα δεν ενδιαφέρεται για την θρησκεία, το φύλο, το χρώμα δέρματος, την κοινωνική τάξη ή την εθνική καταγωγή.
- Οι γυναίκες και ένας αριθμός εθνικών και φυλετικών ομάδων διαπρέπουν στην επιχειρηματικότητα.

1-11

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 1.2

Ανάπτυξη της Επιχειρηματικότητας μεταξύ Εθνικών και Φυλετικών Ομάδων

Ιθαγένεια	Αριθμός Ιδιόκτητων Επιχειρήσεων		Πιλάσις και Μεταβολή Συστήσι (\$ δις)				Αριθμός Μεταβολή Εργοζυγίων (Εκατ.)			
	1997	2002	Μεταβολή %	1997	2002	Μεταβολή %	1997	2002	Μεταβολή %	
Αμερικανοί	780.770	1.197.567	53	42,7	88,6	107	0,7	0,8	4	
Ισπανόφωνοι	1.120.000	1.573.600	41	114	221,9	95	1,3	1,5	18	
Ασια/Ερμινέοι Νέοι	785.480	1.133.137	44	161	331	106	2,2	2,24	2	
Ιθαγενείς Αμερικανοί	187.921	201.387	7	22	26,8	22	0,3	0,19	-37	

1-12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Αμερικάνικο Όνειρο: Για τους Νέους στην Αφετηρία!

Η επιχειρηματικότητα είναι πιο ελκυστική από ποτέ για:

- Τους μαθητές των τελευταίων τάξεων του Λυκείου
- Τους γονείς τους
- Το 47% των γυναικών και το 38% των ανδρών σε ένα εθνικό δείγμα της *USA Today* το 2004
- Τα απολυμένα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων

1-13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Οι Αυτοαπασχολούμενοι Αναφέρουν:

- Τα υψηλότερα επίπεδα προσωπικής ικανοποίησης
- Πρόκλησης
- Υπερηφάνειας
- Ανταμοιβής (\$)
- Αγάπη για τη εργασία - η εργασία τους:
  - Αναζωογονεί
  - Δίνει ενέργεια
  - Έχει νόημα γι' αυτούς

1-14

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 1.3**  
Υπερ-επιχειρηματίες που ξεκίνησαν στα έθνη του

Επιχειρηματικό Στοιχείο	Άτομο (α)
Microsoft	Bill Gates και Paul Allen
NetScape	Marc Andreessen
Dell Computer	Michael Dell
Gateway 2000	Ted Wright
McCaw Cellular	Georg McCaw
Apple Computer	Steve Jobs και Steve Wozniak
Digital Equipment Corporation	Ken και Stan Chan
Federal Express	Fred Smith
Google	Larry Page και Sergey Brin
Comcast	Robert Swanson
Polaroid	Edward Land
Nike	Phil Knight
Lotus Development Corporation	Mitch Kapor
ipix.com	Kevin McCurdy
Yahoo!	David Filo και Jerry Yang
Pepper	Paul Levinson
Skype	Janus Friis
Facebook	Mark Zuckerberg (σε ηλικία 19 ετών!)
YouTube	Chad Hurley
MySpace	Tam Anderson

1-15

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Σκεφτείτε Δημοφιλή Παραδείγματα Υπερ- Επιχειρηματιών που Ξεκίνησαν στα Είκοσί τους

- *Microsoft*—Bill Gates και Paul Allen
- *Dell Computers*—Michael Dell
- *Apple Computers*—Steve Jobs και Steve Wozniak
- *Federal Express*—Fred Smith
- *Polaroid*—Edward Land
- *Nike*—Phil Knight
- *Facebook* – Mark Zuckerberg (σε ηλικία 19)

1-16

---

---

---

---

---

---

---

---

### Νέοι Κλάδοι που Δημιούργησε η E-Generation (1 από 3)

- Προσωπικοί υπολογιστές
- Βιοτεχνολογία
- Ασύρματη καλωδιακή τηλεόραση
- Γρήγορη αλλαγή λαδιών αυτοκινήτου
- Λογισμικό Η/Υ
- Πληροφορίες για επιτραπέζιους υπολογιστές (Desktop information)
- Ασύρματες τηλεπικοινωνίες/συσκευές χειρός/PDAs

1-17

---

---

---

---

---

---

---

---

### Νέοι Κλάδοι που Δημιούργησε η E-Generation (2 από 3)

- Προϊόντα υγιεινής διατροφής
- Ηλεκτρονική σελιδοποίηση
- CAD/CAM
- Πληροφορίες φωνητικού ταχυδρομείου
- Υπηρεσίες τεχνολογίας
- Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας
- CD-ROM
- Δημοσίευση και αγορές μέσω διαδικτύου
- Επιτραπέζιοι υπολογιστές (Desktop computing)
- Εικονική απεικόνιση

1-18

---

---

---

---

---

---

---

---

## Νέοι Κλάδοι που Δημιούργησε η E-Generation (3 από 3)

- Υπερκαταστήματα τροφίμων ευκολίας
- Ψηφιακά μέσα και ψυχαγωγία
- Υπηρεσίες φροντίδας κατοικίδιων ζώων
- Εφαρμογές φωνής μέσω διαδικτύου
- «Πράσινα» κτήρια
- Μεγάλα επεκτάσιμα συστήματα αιολικής και ηλιακής ενέργειας
- Βιοκαύσιμα και βιοϋλικά

1-19

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 1.4

#### Νέοι Κλάδοι που Δημιούργησε η E-Generation

Προσωπικοί Υπεργρηγοί	Υπηρεσία εκπτώσεως
Βιοτεχνολογία	CD-ROM
Ακρίβεια οπτικά τηλεόραση	Δημοσίωση και αγορά μέσω διαδικτύου
Γρήγορη αλλαγή λαβών αυτοκινήτων	Επιρροή υπολογιστών (Desktop Computing)
Λογαρικό ΗΥ	Εκνομή σκευών
Πληροφορίες για επιρροή υπολογιστών (Desktop Information)	Υπερκαταστήματα τροφίμων ευκολίας
Ακρίβεια επικοινωνίας/αυτοκίνητα κερφό/PDA's	Ψηφιακά μέσα και ψυχαγωγία
Προϊόντα υγιεινής διατροφής	Υπηρεσίες φροντίδας κατοικίδιων ζώων
Ηλεκτρονική εκπαίδευση	Εφαρμογές φωνής μέσω διαδικτύου
CAD/CAM	«Πράσινα» κτήρια
Πληροφορίες φωνητικής ταχυδρομίου	Μεγάλα επεκτάσιμα συστήματα αιολικής και ηλιακής ενέργειας
Υπηρεσία τεχνολογίας	Βιοκαύσιμα και βιοϋλικά

1-20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Καινοτομία

Οι μικρές επιχειρηματικές εταιρείες (μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο):

- Είναι υπεύθυνες για τις μισές από το σύνολο όλων των καινοτομιών
- Πιστώνονται το 95% όλων των ριζικών καινοτομιών
- Έχουν οδηγήσει στην εμφάνιση σπουδαίων εφευρέσεων και τεχνολογιών

1-21

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 1.5**

Η Επίδραση της Επιχειρηματικότητα στους Αμερικανούς Πίνακες Παλούς και Νέους

Εταιρία	Παλός το 2006 (δολ. \$)	Εγγυημένο το 2006 (δολάρια)	Κερφακοποιός στα Έξω το 2006 (δολ. \$)
Ford	162,4	283	14
GM	198,9	280	17,1
Daimler Chrysler	206,7	360,4	61,7
<b>Σύνολο</b>	<b>568</b>	<b>923,4</b>	<b>92,9</b>
Intel	36	96,1	116,8
Microsoft	49,6	71	255,1
Google	10,6	10,7	346,1
<b>Σύνολο</b>	<b>96,2</b>	<b>177,8</b>	<b>517,7</b>
Delta	17,9	51,3	-4,1
American	22,6	86,6	-7,3
Continental	13,6	43,7	4
<b>Σύνολο</b>	<b>54,1</b>	<b>181,6</b>	<b>15,4</b>
Hilton	2,5	8,4	2,5
Southwest	9,6	32,7	12
Frontier	1,2	-4,3	-0,3
<b>Σύνολο</b>	<b>13,3</b>	<b>46,4</b>	<b>14,9</b>

1-22

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Επιχειρηματικό και Αναπτυξιακό Κεφάλαιο

Οι κλασικοί επενδυτές κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capitalists):

- Εργάζονται ως μέντορες και συνεργάτες με τους επιχειρηματίες και τους καινοτόμους
- Σε ένα πολύ πρώιμο στάδιο
- Για να σχηματίσουν και να επιταχύνουν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

1-23

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Angel Investors)

- Προσφέρουν πολύ περισσότερα από απλώς χρήματα στην επιχειρηματική διαδικασία
- Αρκετά εύποροι έως πολύ εύποροι ιδιώτες
- Ως επιτυχημένοι επιχειρηματίες οι ίδιοι
  - Συνεισφέρουν εμπειρία, καμπύλες μάθησης, δίκτυα, σοφία και ωριμότητα
  - Λειτουργούν ως εκπαιδευτές, έμποροι, μέντορες και εμπυχωτές
  - Αυτή η δεξαμενή ταλέντου, τεχνογνωσίας, και χρημάτων συνεχίζει να διαδραματίζει έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην καλλιέργεια και στην επιτάχυνση των δυνατοτήτων της e-generation

1-24

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



**ΕΚΘΕΜΑ 1.6****Μεγάλες Εφευρέσεις από Μεγάλες Αμερικανικές Επιχειρήσεις**

Νέο Αποκλειστικό Αντικείμενο	Αποδοτά	Κυριότητα
Αεροπλάνο	Ταυτικό Δόγμα	Τρίμηνη Συμμετοχολογία
Καθαρά Νέοι Εγγραφοί	Αυτοματι Κατά Υποχρέωση	Εξοπλισμός Αυτομάτου Πλοήγησης
Βασίλειο	Βιοαποβλήσιμα Ισοζύγια	Καταλυτική Περίσφιξη Πεπερασμένου
Συνταξη Κίνησης	Βαθμονομολόγος	Μικροί Ροβότ Ρευστοί
Παρονομήσιμος (Fire Fire Entanglement)	Πυροσβεστικό Φόβος	Ερσοκαμική Πυξίδα
Καρδιακή Βαθμίδα	Αυτοκίνητος Βαθμίδα	Ελαστικό
Εκπρόθεσμο Ραδιόφωνο	Υπολογιστικό Υπέρλοχο Χωρικό	Υδροπλανό Φρένο
Μηχανή Κίνησης	Εκπρόθεσμο Σύνθετο	Περιφερειακή Μηχανική Σύνθετο
Βιολογία	Προσυνθετικό Υπολογιστικό	Προκατασκευασμένο Κατοικία
Παζελιασμένο Συστήματα	Καμπα Ρολοιού	Σύστημα Επιστολής στην Κλάση
Τρίμηνη (Τρίμηνη Κατάσταση)	Προσυνθετικό Πυροσβεστικό	Σύστημα Αεροπλάνου
Ραδιοεπέκταση Σημάτων	Μεταφορικό Φυσικό Συστήματα	Σύστημα Περιφερειακής Υπολογιστικής
Φωτοαποβλήσιμα Πόδια	Εκπρόθεσμο Πολυαποβλήσιμα	Φωτοαποβλήσιμα

From Office of Advocacy of the U.S. Small Business Administration

1-25

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 1.7****Οι Επενδύσεις στην Ηλιακή Ενέργεια Αυξάνονται Κατακορυφή**

Πηγή: Thomson Financial.  
Σημείωση: Τα στοιχεία αφορούν συνολικά ποσά που έχουν επενδυθεί από επενδυτές κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών με έδρα τα Η.Π.Α. σε επιχειρήσεις ηλιακής ενέργειας κατά τα ετήσια διαστήματα.

1-26

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Φιλανθρωπία και Ηγεσία

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες επιστρέφουν αξία στην κοινότητα

- Κολέγια και πανεπιστήμια
  - Νέα κτήρια, σχολικές αίθουσες, αθλητικές εγκαταστάσεις και επιχορηγούμενες θέσεις καθηγητών
  - Οι μεγαλύτερες δωρεές και το μεγαλύτερο ποσοστό δωρητών σε καμπάνιες συγκέντρωσης κεφαλαίων από πανεπιστήμια
- Τοπικές εκκλησίες, νοσοκομεία, μουσεία, ορχήστρες και σχολεία

1-27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ο Ewing Marion Kauffman της Marion Laboratories, Inc.:

“Ζήστε όπως διακηρύττετε, κάντε τις πράξεις να ταιριάζουν με τα λόγια σας. Πρέπει να ζείτε σύμφωνα με αυτά που κηρύττετε και να το κάνετε σωστά και συχνά. Μέρα με την ημέρα.”

“Ως επιχειρηματίας, χρειάζεστε πραγματικά να αναπτύξετε έναν κώδικα ηθικής, έναν κώδικα σχέσεων με τους ανθρώπους σας, γιατί είναι οι άνθρωποι που έρχονται και συντάσσονται μαζί σας. Έχουν δικά τους όνειρα. Εσείς έχετε το όνειρό σας για την εταιρεία. Πρέπει να συνδυαστούν με κάποιον τρόπο.”

1-28

---

---

---

---

---

---

---

---

## Η Επιχειρηματική Επανάσταση

Η επιχειρηματικότητα διδάσκεται σε περισσότερα από 2.000 κολέγια, πανεπιστήμια και δημόσια κολέγια

- Μαθήματα και τίτλοι σπουδών στην επιχειρηματικότητα ή στις επιχειρηματικές σπουδές.
- Τα πανεπιστήμια επενδύουν στην επιχειρηματική εκπαίδευση και στην ερευνητική ικανότητα
- Περισσότερα από 44 ακαδημαϊκά περιοδικά εστιάζουν στην επιχειρηματικότητα
- Υπάρχουν περίπου 200 επιχειρηματικά κέντρα, όπως και επιχορηγούμενες θέσεις καθηγητών

1-29

---

---

---

---

---

---

---

---

## Οι Αυτοδημιούργητοι Εκατομμυριούχοι της Αμερικής

*The Millionaire Next Door* των Thomas J. Stanley και William D. Danko

- *Εκατομμυριούχος*—ένας ιδιώτης με καθαρή περιουσία \$1 εκατ. και άνω
- Χαρακτηριστικά αυτών των εκατομμυριούχων
  - Τα 2/3 είναι αυτοαπασχολούμενοι
  - Πάνω από το 80% αυτών συγκέντρωσαν τον πλούτο τους σε μία γενιά
  - Ο μέσος εκατομμυριούχος είναι 57 ετών
  - Ζουν χωρίς υπερβολές

1-30

---

---

---

---

---

---

---

---

## Μια Νέα Εποχή Δημιουργίας Κεφαλαίου

- Μακροπρόθεσμη προοπτική
- Ο κλάδος των κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών έχει ακολουθήσει τη συνολική πορεία της οικονομίας - ξεπερνώντας τις υφέσεις και ηγούμενος της ανάκαμψης
- Οι αμερικανικές αγορές επενδύσεων και κεφαλαίου έχουν αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος αυτής της επανάστασης στην επιχειρηματικότητα

1-31

---

---

---

---

---

---

---

---

## Οικοδομώντας μια Επιχειρηματική Κοινωνία

- Οι φτωχοί γίνονται πλουσιότεροι
- Τρεις άνθρωποι που ακολούθησαν τη διαδρομή - προφίλ των:
  1. Άνταμ: Το Μονοπάτι του Σωματείου
  2. Ελένα: Το Εταιρικό Μονοπάτι
  3. Λανίς: Η Επιχειρηματική Διαδρομή
- Η επιχειρηματική κοινωνία για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα και πέρα αποτελεί την υψηλότερη προτεραιότητα για τη νέα και παγκόσμια e-generation
- Δημιουργούνται ίσες ευκαιρίες (όχι ίσα εισοδήματα)
- Αυξάνεται η οικονομική και κοινωνική κινητικότητα

1-32

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 1.8

#### Ανεβαίνοντας προς τα Πάνω

Εισόδημα ανά Πεντημήριο το 1975	Ποσοστό σε κάθε Πεντημήριο το 1991				
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
5ο (Υψηλότερο)	0,9%	2,8%	10,2%	23,6%	62,5%
4ο	1,9	9,3	18,8	32,6	37,4
3ο (Μεσαίο)	3,3	19,3	28,3	30,1	19
2ο	4,2	23,5	20,3	25,2	26,8
1ο (Χαμηλότερο)	5,1	14,6	21	30	29

1-33

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 1.9

#### Οι Φτωχοί γίνονται Πλουσιότεροι Ταχύτερα

Εισόδημα ανά Περπτημόριο το 1975	Μέσο Εισόδημα το 1975*	Μέσο Εισόδημα το 1991*	Απόλυτο Κέρδος
5ο (Υψηλότερο)	\$45.704	\$49.678	\$3.974
4ο	22.423	31.292	8.869
3ο (Μεσαίο)	13.030	22.304	9.274
2ο	6.291	28.373	22.082
1ο (Χαμηλότερο)	1.153	26.475	25.322

\*Τα μεγέθη είναι εκφρασμένα σε δολάρια 1993.

1-34

---

---

---

---

---

---

---

---

## Μέρος II

### Η Ευκαιρία

McGraw-Hill/Δωδε

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc., All Rights Reserved. 35

---

---

---

---

---

---

---

---

### Η Ευκαιρία

- Αξιολογήστε και επιλέξτε ευκαιρίες με μεγάλη προσοχή
- Οι επενδυτές κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών επενδύουν σε όχι περισσότερο από το 1% με 2% του συνόλου των επιχειρήσεων που αξιολογούν
- Οι καλές ευκαιρίες συνοδεύονται από κινδύνους και προβλήματα
- Η τέλεια συμφωνία δεν έχει ακόμη πραγματοποιηθεί
- Ακολουθήστε διορθωτικά βήματα για την εξάλειψη των προβλημάτων νωρίς στη διαδικασία αξιολόγησης της ευκαιρίας

3-36

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κεφάλαιο

# 3

## Η Επιχειρηματική Διαδικασία



3-37

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ορισμός Επιχειρηματικότητας

- **Επιχειρηματικότητα**—ένανς τρόπος σκέψης, συλλογιστικής και δράσης, ο οποίος επιδεικνύει εμμονή με της ευκαιρία, είναι ολιστικός στην προσέγγισή του και ισορροπημένος ως προς την ευκαιρία για το σκοπό της δημιουργίας και της αποκόμισης αξίας.

(Αυτός ο ορισμός της επιχειρηματικότητας έχει εξελιχθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών από την έρευνα του Jeffrey A. Timmons, του Babson College και του Harvard Business School, και έχει προσφάτως βελτιωθεί από τον Stephen Spinelli, Jr., πρώην αναπληρωτή κοσμήτορα για την επιχειρηματικότητα και το διεθνές μανάτζμεντ στο Babson College, και σημερινό πρόεδρο του Philadelphia University.)

3-38

---

---

---

---

---

---

---

---

## Αποτελέσματα Επιχειρηματικότητας

- Αξία:
  - Δημιουργία
  - Βελτίωση
  - Ρευστοποίηση
  - Ανανέωση
- Για:
  - Ιδιοκτήτες
  - Ομάδες ενδιαφερομένων (Stakeholders)
  - Όλους τους συμμετέχοντες

3-39

---

---

---

---

---

---

---

---

## Επιχειρηματικές Απαιτήσεις

- Διάθεση ανάληψης κινδύνων
  - Προσωπικών
  - Οικονομικών
  - Υπολογισμένων
- Βελτίωση των πιθανοτήτων επιτυχίας
- Εξισορρόπηση των κινδύνων με τις ανταμοιβές

3-40

---

---

---

---

---

---

---

---

## Η Επιχειρηματικότητα ΔΕΝ Αφορά «Μόνο Νεοφυείς Επιχειρήσεις (Startups)»

- Περιλαμβάνει επιχειρήσεις και οργανισμούς
  - Όλων των τύπων
  - Όλων των σταδίων
- Μπορεί να λάβει χώρα (ή να αποτύχει να λάβει χώρα)
  - Σε παλιές και νέες εταιρείες
  - Σε μικρές και μεγάλες εταιρείες
  - Σε γρήγορα και αργά αναπτυσσόμενες εταιρείες
  - Στον ιδιωτικό, στο μη κερδοσκοπικό και στο δημόσιο τομέα
  - Σε όλα τα γεωγραφικά σημεία
  - Σε όλα τα στάδια ανάπτυξης ενός έθνους

3-41

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κλασική Επιχειρηματικότητα: Η Νεοφυής Επιχείρηση

- *Απλή νεοφυής επιχείρηση (startup)*—μια καινοτόμος ιδέα που μετασχηματίζεται σε μια εταιρεία υψηλής ανάπτυξης
- Χαρακτηριστικά μιας νεοφυούς επιχείρησης
  - Ισχυρή ηγεσία του βασικού επιχειρηματία
  - Συμπληρωματικά ταλέντα και εξαιρετική ομαδική εργασία από τα μέλη της ομάδας
  - Ικανότητα και ευφυΐα στον εντοπισμό και τον έλεγχο πόρων
  - Οικονομική στήριξη για την επίδιωξη της ευκαιρίας

3-42

---

---

---

---

---

---

---

---

## Πέρα από τις Νεοφυείς Επιχειρήσεις

- Γιγαντιαίες εταιρείες του παρελθόντος (IBM, Digital Equipment Corporation, Sears, AT&T) που κάποτε θεωρούνταν ανίκητες, έχουν περιοριστεί σε μέγεθος και εύρος από τα κύματα των επιχειρηματικών εταιρειών (entrepreneurial ventures).
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις περικόπτουν τα μισθολόγια, ενώ οι νέες εταιρείες προσθέτουν θέσεις εργασίας.
- Οι νέοι επιχειρηματικοί αντίπαλοι αλλάζουν το ρυθμό του «παραδοσιακού επιχειρείν».

3-43

---

---

---

---

---

---

---

---

## «Οι Άνθρωποι Θέλουν να τους Καθοδηγούν!»

«Οι Άνθρωποι δεν Επιθυμούν να τους Διαχειρίζονται. Θέλουν να τους Καθοδηγούν»—Ewing M. Kauffman

- Χαρακτηριστικά των γιγαντιαίων επιχειρήσεων
  - Ιεραρχικές στη δομή τους
  - Η ηγεσία ως η διοίκηση από την κορυφή προς τα κάτω
  - Ανταμοιβές για «τα μεγαλύτερα» (στοιχεία ενεργητικού, προϋπολογισμούς και ούτω καθεξής)

3-44

---

---

---

---

---

---

---

---

## Η Πτώση των Γιγάντων

- Αργοί στο να αλλάξουν την αρχαϊκή στρατηγική (6 έτη κατά μέσο όρο)
- Αργοί στο να αλλάξουν την απαρχαιωμένη κουλτούρα τους (10 με 30 έτη κατά μέσο όρο)
- Αργοί στο να αναγνωρίσουν και να ενσωματώσουν:
  - την επιχειρηματικότητα,
  - την επιχειρηματική ηγεσία και
  - την επιχειρηματική νοοτροπία

3-45

---

---

---

---

---

---

---

---

## Σημάδια Ελπίδας για τις Επιχειρήσεις

- Υλοποιούν πειράματα και στρατηγικές για να επανακτήσουν το χαμένο επιχειρηματικό πνεύμα
- Προσπαθούν να ενσταλάξουν την κουλτούρα και τις πρακτικές της «επιχειρηματικής λογικής»
- Εφαρμόζουν την επιχειρηματική σκέψη για να εφεύρουν το μέλλον τους

3-46

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κεφάλαιο

### 4

**Η Πράσινη  
Επιχειρηματικότητα  
Αποτελεί μια  
Ευκαιρία για Ριζική  
Αλλαγή**



McGraw-Hill Irwin

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights Reserved.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Το «Πράσινο» είναι το Νέο «Μαύρο»

- Αν το «πράσινο» είναι το νέο «μαύρο» και αν όλοι το ακολουθούν, ποιες καινούριες ευκαιρίες γεννά αυτή η τεκτονική αλλαγή;
- Πώς μπορούν οι επιχειρηματίες να δημιουργήσουν και να εκμεταλλευτούν αυτές τις ευκαιρίες;
- Πώς μπορεί μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί σε αυτόν το χώρο της αγοράς, που γίνεται ολοένα και ταχύτερα πιο «πράσινος»;
- Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την παράβλεψη αυτής της «πράσινης» αναγκαιότητας;

4-48

---

---

---

---

---

---

---

---



## Οι Επιχειρήσεις Βιώνουν Πιέσεις για την Πράσινη Επιχειρηματικότητα

- Αυξημένη πίεση από το παγκόσμιο ρυθμιστικό πλαίσιο
- Απαιτήση για μεγαλύτερη διαφάνεια
- Αυξανόμενη δημόσια ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον και την υγεία
- Περιβαλλοντικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσής τους στις προμήθειες, από τον επενδυτικό κλάδο

4148

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 1

#### Πελάτες - Στόχοι



4150

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 2

#### Το BigBelly τη στιγμή που φτάνει στη Vail.



4151

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κεφάλαιο

# 5

### Η Ευκαιρία: Δημιουργώντας, Μορφοποιώντας, Αναγνωρίζοντας, Αξιοποιώντας



McGraw-Hill

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights Reserved. 52

---

---

---

---

---

---

---

---

## Νεοφυείς Επιχειρήσεις

- Θεμελιώδεις πραγματικότητες
  - Οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις είναι οργανισμοί που εξελίσσονται
  - Τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια (business plans) είναι ξεπερασμένα ήδη τη στιγμή της εκτύπωσής τους.
  - Η ταχύτητα, η επιδεξιότητα των αντανακλαστικών και η προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμες
  - Το κλειδί για την επιτυχία είναι η γρήγορη αποτυχία

5-53

---

---

---

---

---

---

---

---

## Νεοφυείς Επιχειρήσεις

- Θεμελιώδεις πραγματικότητες
  - Η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις περιστάσεις, το χρόνο, το χώρο, το πλαίσιο και τις ομάδες ενδιαφερομένων
  - Οι καλύτεροι επιχειρηματίες ειδικεύονται στο να κάνουν «νέα λάθη» μόνο
  - Η εκκίνηση μιας επιχείρησης είναι πολύ πιο δύσκολη από ό,τι φαίνεται, ή νομίζετε ότι θα είναι! όμως μπορείτε να αντέξετε πολύ περισσότερο και να επιτύχετε περισσότερα από όσα νομίζετε, αν δεν προσπαθήσετε να τα κάνετε όλα μόνοι σας

5-54

---

---

---

---

---

---

---

---



5-55

---

---

---

---

---

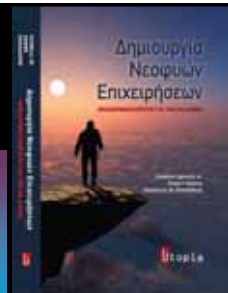
---

---

---

## Κεφάλαιο 6

### Εξετάζοντας Επιχειρηματικές Ευκαιρίες



McGraw-Hill/Grain

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc., All Rights Reserved. 56

---

---

---

---

---

---

---

---

### «Σημεία Αναφοράς» (Anchors) των Ανώτερων Επιχειρήσεων

- Δημιουργούν ή προσθέτουν σημαντική αξία για έναν πελάτη ή τελικό χρήστη.
- Δίνουν λύση σε ένα πραγματικό πρόβλημα της αγοράς, κάτι που αποτελεί πραγματικό αγκάθι για την αγορά.
- Η ανάγκη για το προϊόν ή την υπηρεσία είναι διάχυτη, ο πελάτης επιθυμεί διακαώς να την ικανοποιήσει και προτίθεται να πληρώσει για να την ικανοποιήσει.

6-57

---

---

---

---

---

---

---

---

## «Σημεία Αναφοράς» (Anchors) των Ανώτερων Επιχειρήσεων

- Οι ιδρυτές και η διοικητική ομάδα διαθέτουν συλλογική εμπειρία στο αντικείμενο, η οποία ταιριάζει με την ευκαιρία.

4-58

---

---

---

---

---

---

---

---

## «Σημεία Αναφοράς» (Anchors) των Ανώτερων Επιχειρήσεων

- Διαθέτουν ισχυρά χαρακτηριστικά αγοράς, περιθωρίων κέρδους και συνολικής κερδοφορίας, που μπορεί να παρέχει ο επιχειρηματίας
  - Αρκετά μεγάλη αγορά (\$50 εκατ. +)
  - Υψηλή ανάπτυξη (20% +)
  - Υψηλά περιθώρια κέρδους (40% +)

4-59

---

---

---

---

---

---

---

---

## «Σημεία Αναφοράς» (Anchors) των Ανώτερων Επιχειρήσεων

- Διαθέτουν ισχυρή αγορά, περιθώρια κέρδους και συνολική κερδοφορία, που μπορεί να αποδείξει ο επιχειρηματίας.
- Ισχυρή και πρώιμη ελεύθερη ταμειακή ροή (free cash flow) (επαναλαμβανόμενα έσοδα, χαμηλό ύψος στοιχείων ενεργητικού και κεφαλαίου κίνησης)
  - Προοπτική υψηλού κέρδους (10% με 15% ή περισσότερο μετά φόρων)
  - Ελκυστικές επιτεύξιμες αποδόσεις για τους επενδυτές (Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης [IRR] 40% +)

4-60

---

---

---

---

---

---

---

---

# Κεφάλαιο 7

## Ευκαιρίες για Κοινωνική Επιχειρηματικότητα



McGraw-Hill Irwin

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc.. All Rights Reserved

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 7.1

#### Δημοφιλείς Ορισμοί για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Ορισμός	Συγγραφέας
Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι φορείς της αλλαγής (change agents) στον κοινωνικό τομέα (1) υιοθετώντας μια αποστολή να δημιουργούν και να διατηρούν κοινωνική αξία (δηλαδή ιδιωτική αξία) (2) παγιώνοντας και προωθώντας ακετάκτως νέες ευκαιρίες, προετοιμάζοντας να υπηρετήσουν αυτό το σκοπό (3) εμπλεκόμενοι σε μια διαδικασία συνεκτικής κατασκευής, προσαρμογής και μάθησης (4) ενεργώντας με πλήρη ειλικρίνεια και περιφύλαξη από τους πόρους που διαθέτουν τη δεδομένη χρονική στιγμή και (5) επιδεικνύοντας αυξημένη υπευθυνότητα προς τις ομάδες ενδιαφερόμενους που υπηρετούν και για τα αποτελέσματα που προκύπτουν.	Greg Dees, 1998 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> «The Meaning of Social Entrepreneurship», p. 4; [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_SE.pdf)  
<sup>2</sup> «Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight», *Journal of World Business* 41, p. 37.  
<sup>3</sup> «Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, Both?», *Entrepreneurship Theory & Practice*, January 2006, p.2.  
<sup>4</sup> «Navigating Social and Institutional Barriers to Market: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities», in J. Mair, J. Robinson, and K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship*, p. 95.  
<http://www.schwabfound.org/whats.htm>.

71462

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 7.1

#### Δημοφιλείς Ορισμοί για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Ορισμός	Συγγραφέας
Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την ανακάλυψη, την κριτική και το συνδυασμό πόρων για την επίλυση εσωτερικών που θα προσέχισουν κοινωνική κοινωνική αλλαγή και/ή θα καταστήσουν κοινωνική αλλαγή.	Johanna Mair και Ignasi Martí, 2009 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> «The Meaning of Social Entrepreneurship», p. 4; [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_SE.pdf)  
<sup>2</sup> «Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight», *Journal of World Business* 41, p. 37.  
<sup>3</sup> «Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, Both?», *Entrepreneurship Theory & Practice*, January 2006, p.2.  
<sup>4</sup> «Navigating Social and Institutional Barriers to Market: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities», in J. Mair, J. Robinson, and K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship*, p. 95.  
<http://www.schwabfound.org/whats.htm>.

71463

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 7.1

#### Διφορούλεις Οροσού για την Κοινωνική Επικειρηματικότητα

Οροσού	Τιποροσού
Κοινωνική Δοσολογία που Διποροσού Κοινωνική Δόλο, η οποία Μποροσού να Λόλο ομοσού κωροσού ή ήροσού του μη κωροσού κωροσού, του επικειρηματικού ή του κωροσού κωροσού.	James Austin, Howard Stevenson, και Jane Wei-Skillern, 2000*
* «The Meaning of Social Entrepreneurship», p. 4, <a href="http://www.ccsastdile.org/documents/SES.pdf">http://www.ccsastdile.org/documents/SES.pdf</a>	
* «Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight», <i>Journal of World Business</i> 41, p. 37.	
* «Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, Both?», <i>Entrepreneurship Theory &amp; Practice</i> , January 2006, p.2.	
* «Navigating Social and Institutional Barriers to Market: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities», in J. Main, J. Robinson, and K. Hockerts (eds.), <i>Social Entrepreneurship</i> , p. 95. <a href="http://www.scheelfund.org/whats.htm">http://www.scheelfund.org/whats.htm</a> .	

7164

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 7.1

#### Διφορούλεις Οροσού για την Κοινωνική Επικειρηματικότητα

Οροσού	Τιποροσού
Με Δοσολογία που περιλοσού την αναόροσού ενός συσικειρηματικού κοινωνικού προ-όλοσού και μια αναόροσού ομοσού (ή ομοσού ομοσού) για την αναόροσού του αναόροσού της κοινωνικής ομοσού, του επικειρηματικού ομοσού και της βιοσού ομοσού του επικειρηματικού: το Διφορούλεις με κωροσού κωροσού ομοσού προσποσού κωροσού στην αναόροσού της ή μια επικειρηματική προσποσού κωροσού μη κωροσού κωροσού, η οποία αναόροσού το Δοσού (ή τοσού) ομοσού ομοσού.	Jeffrey Robinson, 2006*
* «The Meaning of Social Entrepreneurship», p. 4, <a href="http://www.ccsastdile.org/documents/SES.pdf">http://www.ccsastdile.org/documents/SES.pdf</a>	
* «Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight», <i>Journal of World Business</i> 41, p. 37.	
* «Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, Both?», <i>Entrepreneurship Theory &amp; Practice</i> , January 2006, p.2.	
* «Navigating Social and Institutional Barriers to Market: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities», in J. Main, J. Robinson, and K. Hockerts (eds.), <i>Social Entrepreneurship</i> , p. 95. <a href="http://www.scheelfund.org/whats.htm">http://www.scheelfund.org/whats.htm</a> .	

7165

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κεφάλοιο

# 8

## Το Επικειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



8-57

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



8-58

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

- Στόχοι
  - Διατυπώστε προσηκτικά τα προτερήματα, τις απαιτήσεις, τους κινδύνους και τις δυνατικές ανταμοιβές της ευκαιρίας και το πώς αυτή θα αξιοποιηθεί
  - Δείξτε πως τα πέντε «σημεία αναφοράς» (anchors) αποκαλύπτονται στους ιδρυτές και στους επενδυτές, μετατρέποντας όλη την έρευνα, την προσηκτική σκέψη και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων από τις Ασκήσεις Αξιολόγησης Επιχειρηματικών Ευκαιριών (VOSE) σε ένα διεξοδικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan).

8-59

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Τι Αποκαλύπτει;

- Το επιχειρηματικό σχέδιο για μια επιχείρηση υψηλής προοπτικής αποκαλύπτει την ικανότητά της:
  - Να δημιουργεί ή να προσθέτει σημαντική αξία για τον πελάτη ή τον τελικό χρήστη
  - Να επιλύει ένα σημαντικό πρόβλημα ή να ικανοποιεί μια σημαντική επιθυμία ή ανάγκη για την οποία κάποιος θα καταβάλει μια αυξημένη τιμή (premium)
  - Να διαθέτει ισχυρά χαρακτηριστικά αγοράς, περιθωρίου και δημιουργίας εσόδων
  - Να ταιριάζει με τον ιδρυτή(ές) και τη διοικητική ομάδα ως προς το χρόνο, την αγορά και την ισορροπία κινδύνου-ανταμοιβής

8-78

---

---

---

---

---

---

---

---

## Μέρος III

### Ο Ιδρυτής και η Ομάδα

McGraw-Hill/India

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc., All Rights Reserved-71

---

---

---

---

---

---

---

---

## Οι Αποτελεσματικοί Επικεφαλής Επιχειρηματίες:

Είναι ικανοί να οικοδομήσουν μια κουλτούρα γύρω από

- Την εταιρική αποστολή (business mission)
- Και την επωνυμία (brand)
  - Ανταμείβοντας την επιτυχία
  - Στηρίζοντας την ελκρινή αποτυχία
  - Με το να μοιράζονται τον πλούτο με εκείνους που συνέβαλαν στη δημιουργία του
  - Θέτοντας υψηλά ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς

9-78

---

---

---

---

---

---

---

---



# Κεφάλαιο

# 9

## Ο Επιχειρηματικός Ηγέτης και η Ομάδα



9-73

---

---

---

---

---

---

---

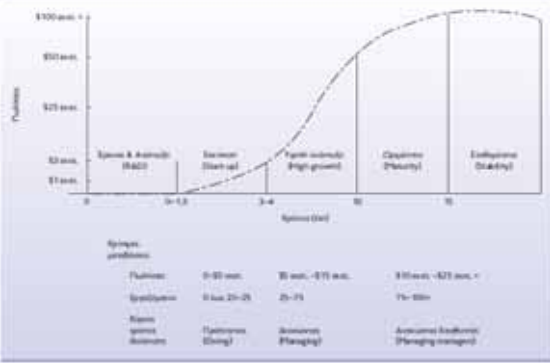
---

---

---

ΕΚΘΕΜΑ 9.1

Στάδια επιχειρηματικής ανάπτυξης, κρίσιμες μεταβάσεις και κρίσιμοι χρόνοι διοίκησης



9-74

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ΕΚΘΕΜΑ 9.2

Επιχειρηματικές Μεταβάσεις

Χρόνος/Στάδιο	Σχεδιασμός (Planning)	Πράξη (Doing)	Ηγεσία (Leading)	Κοινοδογόνος Μέντορ (Leading Manager)
Παύσεις	0	0-15 ετών	15 ετών - 55 ετών	50 ετών ή περισσότερο
Εργάζομαι	0-5	0-30	30-75	75 και πάνω
Μεταβάσεις	Χαρακτηριστικά: Καθόληση από τον ιδρυτή Μεγάλες αλλαγές Άλυτοι προβλήματα με μεγάλη συχνότητα Ελάχιστη πόρων Πολύ γρήγορη ή πολύ αργή λήψη αποφάσεων	Χαρακτηριστικά: Δημιουργία με επίκεντρο τον ιδρυτή Άσπαστες αλλαγές, αστάθεια και αβεβαιότητα Σημαντικό του χρόνου Άλυτοι επικοινωνιακοί ή λήξη αποφάσεων και δομή ενόψει της λύσης Στατική αμεταβία	Πιθανές κρίσεις: Εξάρτηση της δημιουργικότητας των ιδρυτών Σύγκρουση πάνω σε αποφασιστικά θέματα Επιθυμία για ανάπτυξη/επέκταση έναντι της ευκαιρίας να σταματήσει Ανάγκη για ποδοκλάδοι οργανωτική και λειτουργική	Πιθανές κρίσεις: Ανοικτή κλιμακωτική στην ιδρυτική Εξειδικευμένη/ειδίκευση της συνεργασίας έναντι της προτεραιότητας στην αλληλεγγύη και στη στήριξη Ανάγκη για λειτουργικούς ελέγχους και μηχανισμούς Συγκρούσεις μεταξύ των ιδρυτών

9-76

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 9.5**  
 Οι Κατηγοριοποιήσεις Γάμο Εταιρείας, που Κερδίζονται από τις Περιπτώσεις της Αξιόλογης Εταιρείας 4  
 Όραμα της Πράξης

Παραδοσιακή Ηθική	1950s	1960s	1970s	1980s	1990s
Παραδοσιακή Ηθική	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή
Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή
Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή
Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή	Επιλογή

---

---

---

---

---

---

---

---

Κεφάλαιο  
**10**

**Η Ηθική στη Λήψη  
 Αποφάσεων και ο  
 Επιχειρηματίας**




---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 10.1**  
 Κατηγοριοποίηση της Ηθικής Κρίσης σε Στάδια Ανάπτυξης

Στάδιο	Προσανατολισμός	Θέμα
1	Τιμωρία και υπακοή	Η ηθική της υπακοής
2	Οργανικός σχετικισμός	Απλή ανταλλαγή
3	Διαπροσωπική συμφωνία	Αμοιβαία ανάληψη ρόλου
4	Νόμος και τάξη	Επίσημη δικαιοσύνη
5	Νόμιμο κοινωνικό συμβόλαιο	Διαδικαστική δικαιοσύνη
6	Καθολική ηθική αρχή	Ατομική συνείδηση

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Kohlberg (1967).

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΣΧΗΜΑ 10.3**

**Στρατηγική για την Διοίκηση των Στοιχείων Ηθικής (Ethics Management)**

Κλασική θεώρηση της Στρατηγικής Συμπεριφοράς	Δυναμική θεώρηση της Στρατηγικής Διεκπεραίωσης
<b>Ήθους</b> Συμπεριφορά με εθικούς κριτίους	<b>Ήθους</b> Αυτο-διοικησιαρχία σύμφωνα με αυθεντικές Αρχές
<b>Στόχος</b> Αποστολή/προσανατολισμός	<b>Στόχος</b> Σύνθετη υλικοπνευματική υπερδιάρθρωση
<b>Μέθοδος</b> Καθοδηγούμενη από τους διαχειριστές	<b>Μέθοδος</b> Καθοδηγούμενη από τη δύναμη με τη δύναμη διοικητική, της Αποστολής, Αξιών, Προσέγγιση κ.λ.π.
<b>Μέθοδος</b> Επαγγελματική, μεθόδων συλλογής, λογιστικής και άλλων θρησκευτικών	<b>Μέθοδος</b> Επαγγελματική, ηθική, υλικοπνευματική, οργανωτική συλλογή, με δογματικές Αρχές, προσέγγιση, λογιστική και άλλα στοιχεία, κριτικές
<b>Υποθέσεις για τη Στρατηγική Συμπεριφορά</b> Απλό και άμεσο καθήκον/υπόθεση από την υλοποίηση	<b>Υποθέσεις για τη Στρατηγική Διεκπεραίωση</b> Κοινωνικά δικτά καθήκον/υπόθεση από την υλοποίηση, τα μέσα, τα έθνη, τον αποδοχή, τον αποδοχή
<b>Υποθέσεις στα Στρατηγικής Συμπεριφορά</b>	<b>Υποθέσεις στα Στρατηγικής Διεκπεραίωση</b>
<b>Πρόταση</b> Προστασία και κοινωνικότητα, Ήθους	<b>Πρόταση</b> Ενέργεια εθική και φιλοδοξία, κοινωνική, υλικότητα, διαπραγματευτικότητα του κέρους
<b>Στόχευση</b> Διατήρηση	<b>Στόχευση</b> Ανεκδοκί απόδοση και διαδοχική απόδοση με διαπραγματική κ.λ.π.
<b>Αρκετηρότητα</b> Ανεκδοκίους κέρους διαπραγματική, αποδοκίους και κοινωνικότητα	<b>Αρκετηρότητα</b> Καθοδηγούμενη από τα κέρους εθική και προσέγγιση
	Επιχειρησιακή και οικονομική
	Επιχειρησιακή και οικονομική
	Επιχειρησιακή και οικονομική
	Επιχειρησιακή και οικονομική
	Επιχειρησιακή και οικονομική
	Επιχειρησιακή και οικονομική
	Επιχειρησιακή και οικονομική
<b>Επιχειρησιακή</b> Προστασία και κέρους διαπραγματική	<b>Επιχειρησιακή</b> Αληθινότητα και κέρους
	Πρόταση και κέρους διαπραγματική

Πηγή: Αναρτήσιμη με τον τίτλο του Ημερησίου Βιομηχανικού, από "Managing for Organizational Integrity," by L. S. White, Harvard Business School Press, 1994, p. 110. Copyright © 1994 by The Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

---



---



---



---



---



---



---

**Συμβουλές από «τα Χαρακώματα»  
(Advice from the Trenches)**

- Η εμπειρία είναι ζωτικής σημασίας
- Να διαθέτετε ένα εναλλακτικό σχέδιο (Plan B)
- Αναπτύξτε και χρησιμοποιήστε αντικειμενικά πρότυπα
- Βρείτε έναν πεσιμιστή που μπορείτε να εμπιστευτείτε
- Μην ξεχνάτε τον καθρέφτη και τις επικεφαλίδες στο διαδίκτυο

---



---



---



---



---



---



---

Μέρος IV

**Η Χρηματοδότηση Επιχειρηματικών Εγχειρημάτων**

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights Reserved-81

---



---



---



---



---



---



---

## Μια Στρατηγική Χρηματοδότησης Θα Πρέπει να Καθοδηγείται από:

- Εταιρικούς και προσωπικούς στόχους
- Τις οικονομικές καταστάσεις που προκύπτουν
- Τελικά από τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις
- Θα περιλαμβάνει ένα συνδυασμό τόσο δανειακών όσο και ιδίων κεφαλαίων
- Θα αντλεί από την εμπειρία:
  - Άλλων επιχειρηματιών
  - Επαγγελματιών επενδυτών
  - Δανειστών
  - Λογιστών
  - Άλλων επαγγελματιών

11-82

---

---

---

---

---

---

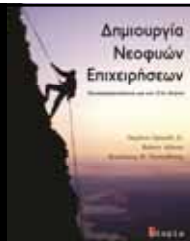
---

---

## Κεφάλαιο

# 11

### Απαιτήσεις σε Πόρους



11-83

---

---

---

---

---

---

---

---

## Η Επιχειρηματική Προσέγγιση για τους Πόρους

- Πόροι
  - Άνθρωποι, όπως η διοικητική ομάδα, το διοικητικό συμβούλιο, οι δικηγόροι, οι λογιστές και οι σύμβουλοι
  - Οικονομικοί πόροι
  - Στοιχεία του ενεργητικού (assets), όπως οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός
  - Επιχειρηματικό σχέδιο

11-84

---

---

---

---

---

---

---

---

# Κεφάλαιο 12

## Δικαιόχρηση (Franchising)



McGraw-Hill Επιστ.

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights Reserved. 1-05

---

---

---

---

---

---

---

---

## Δικαιόχρηση (Franchising)

- Μια επιχειρηματική συμμαχία μεταξύ δύο οργανισμών, του δικαιοπαρόχου (franchisor) και του δικαιοδόχου (franchisee)
- Το επίκεντρο της δικαιόχρησης είναι ακριβώς το ίδιο με αυτό της επιχειρηματικότητας - Η δικαιόχρηση προσφέρει μια συστηματική και αποδεδειγμένη διαδικασία για την εξαγωγή της μέγιστης αξίας από την ευκαιρία.
- Μια μεγάλης κλίμακας ευκαιρία ανάπτυξης που βασίζεται σε μια συνεργασία (partnership) παρά αποκλειστικά σε μια ατομική προσπάθεια

11-96

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 12.1

#### Δεδομένα Δικαιόχρησης για Ορισμένους από τους Μεγαλύτερους Δικαιοπαρόχους (Franchisors)\* στις ΗΠΑ

Ηλικία συστήματος δικαιόχρησης	21 έτη
Αριθμός καταστημάτων ανά δικαιοπάροχο	2.652
Ετήσια έσοδα	\$ 871 εκατ.
Τέλη δικαιόχρησης (franchise fee)	\$ 28.559
Ποσοστό δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (royalty rate)	5,58%
Ποσοστό διαφήμισης	2,89%
Διάρκεια συμφωνίας δικαιόχρησης	14 έτη

\* Χρησιμοποιείται ο μέσος όρος 91 εταιρειών για όλες τις κατηγορίες.

11-87

---

---

---

---

---

---

---

---

## Αναγνώριση της Ευκαιρίας Δικαιόχρησης

- Αναγνώριση του Πρωταρχικού Κοινού-Στόχου (Primary Target Audience - PTA)
- Σχεδιασμός του συστήματος παροχής υπηρεσίας (service delivery system - SDS)
- Εκπαιδευτική και τη λειτουργική υποστήριξη
- Υποστήριξη πεδίου (field support)
- Μάρκετινγκ, διαφήμιση και προώθηση
- Όροι προμήθειας των προϊόντων

11-88

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κεφάλαιο 13

### Η Επιχειρηματική Χρηματοοικονομική (Entrepreneurial Finance)



McGraw-Hill/Grain

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc., All Rights Reserved. 13-89

---

---

---

---

---

---

---

---

## Επιχειρηματική Χρηματοοικονομική

- Τρεις βασικές αρχές της επιχειρηματικής χρηματοοικονομικής:
  - Τα περισσότερα μετρητά προτιμώνται σε σχέση με τα λιγότερα μετρητά
  - Τα μετρητά νωρίτερα προτιμώνται σε σχέση με τα μετρητά αργότερα
  - Τα λιγότερο επικίνδυνα μετρητά προτιμώνται σε σχέση με τα πιο επικίνδυνα μετρητά

13-90

---

---

---

---

---

---

---

---



13-91

---

---

---

---

---

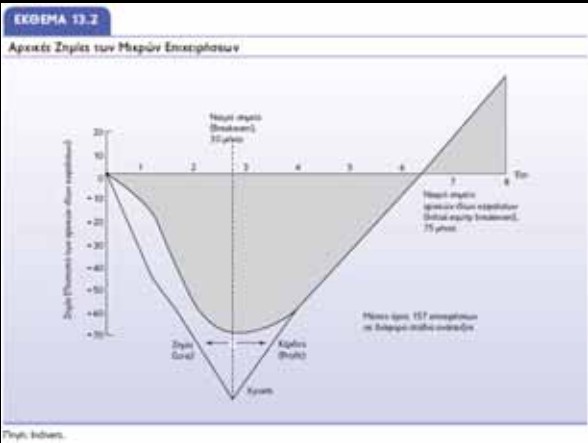
---

---

---

---

---



13-92

---

---

---

---

---

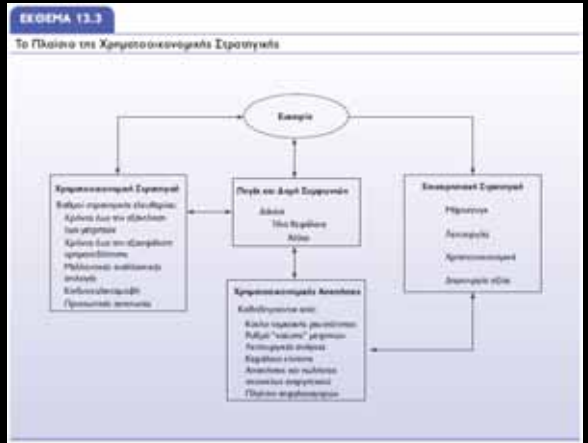
---

---

---

---

---



13-93

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Κεφάλαιο 15

## Η Συμφωνία: Αποτίμηση, Δομή/Διάρθρωση και Διαπραγμάτευση



McGraw Hill Drive

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights Reserved. 94

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΓΧΕΜΑ 15.1

Ο Δείκτης Απόδοσης (Rate of Return - ROR) που Επιδιώκεται από τους Επενδυτές Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών

Στάδιο	Επίστος ROR%	Τυπική Αναμενόμενη Περίοδος Διακρίσεως (Έτη)
Προετοιμασία και εκκίνηση	50-100% ή περισσότερο	Περισσότερα από 10
Γρήγοτο στάδιο	40-60	5-10
Διαίτηρο στάδιο	30-40	4-7
Επέκταση	20-30	3-5
Ενδιάμεση Χρηματοδότηση (Bridge and Mezzanine)	20-30	1-3
Μακροπρόθεσμη Εξίσωση (LBOs)	30-50	3-5
Αναστροφή (Turnaround)	50+	3-5

15-95

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ΕΓΧΕΜΑ 15.2

Το Απαιτούμενο Μερικό Ίδιαικτησία από τον Επενδυτή για Διάφορους Στάτους Δείκτη Απόδοσης (ROR)

Υποθέσεις:

Ποσό αρχικής επένδυσης εκκίνηση = \$1 εκατ.

Περίοδος διακρίσεως = 5 χρόνια

Απαιτούμενος δείκτης απόδοσης = 50%

Υπολογισμός του απαιτούμενου μεριδίου ιδιοκτησίας:

Έτος 5 κέρδη μετά φόρων = \$ 1 εκατ.

Έτος 5 δείκτης τιμής προς κέρδη (P/E) = 15

$$\frac{FV \text{ της επένδυσης}}{FV \text{ της εταιρείας}} = \% \text{ απαιτούμενη ιδιοκτησία}$$

Δείκτης Τιμής προς Κέρδη (P/E Ratio)	Στάτους Απόδοσης του Επενδυτή (Ποσοστό/Έτος με Αναστροφή)			
	30%	40%	50%	60%
10x	37%	54%	76%	104%
15x	25	36	51	70
20x	19	27	38	52
25x	15	22	30	42

15-96

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**ΕΚΘΕΜΑ 15.3**

**Η Τραπεζική Αξιοπίστη των Αγορών Κεφαλαίων για τα Επενδυσιακά Επαγείες**

Επίπεδο επί Επενδυσιακού	Τραπεζικά & Αποθεμιά (R&D)	Προβλεπόμενα Ω Στάδια (ΣΕΠ) Σύνολο	Επίπεδο	Ποσάκι Αποθεμιά
Επιποφύ ΑΔα επί Στάδιο	Αγρίομο επί 5Τ επί...	€1 εκατ. - 45 εκατ.	Πίλοτο επί 5Τ επί: 650 εκατ. ή επιποφύση	Επιποφύση επί 6Τ/10 επί...
Πρωτό	Πρωτό Πίλοτο επί 6Τ/10 επί...	€75*	Τομο επιποφύση επί: 6Τ/10 επί: 6Τ/10 επί: 6Τ/10	Αποθεμιά επίποφύση επί: 6Τ/10 επί: 6Τ/10
	€75*	Αποθεμιά επίποφύση / επίποφύση (Σύνολο Αποθεμιά)	Επιποφύση Σύν- επίποφύση	Επιποφύση επίποφύση
	€300	€300	Πίλοτο επί 6Τ/10 επί: 6Τ/10 επί: 6Τ/10	Αποθεμιά επίποφύση επί: 6Τ/10 επί: 6Τ/10
Ποσό Επιποφύση/Αποθεμιά	Αγρίομο επί €100.000 - €200.000	€10.000 - 400.000	€200.000 - 1000	€10 εκατ. - €20 εκατ. ή επιποφύση
Ποσοστό (%) επί Επιποφύση επί 6Τ/10 επί: 6Τ/10 επί: 6Τ/10	50% - 25%	5% - 15%	40% - 60%	10% - 25% επί το ποσό
Τμήτο Πίλοτο επί Αποθεμιά Πίποφύση	€0/1 - €0,50 1 εκατ. - 5 εκατ.	€0,50 - €1,00 1 εκατ. - 2 εκατ.	€1,00 - €4,00 5 εκατ. - 10 εκατ.	€10 - €150 3 εκατ. - 5 εκατ.

\*Πίλοτο, Πρωτό, επί 6Τ/10  
 \*Τομο επιποφύση/Αποθεμιά/Αποθεμιά 6, 8, 9, 7, ... (Πίλοτο επίποφύση/Αποθεμιά)  
 \*Πίλοτο επιποφύση/Αποθεμιά/Αποθεμιά  
 \*Τομο επιποφύση/Αποθεμιά/Αποθεμιά  
 \*Τομο επιποφύση/Αποθεμιά/Αποθεμιά  
 \*Τομο επιποφύση/Αποθεμιά/Αποθεμιά

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc., All Rights Reserved. 98

---

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

# Κεφάλαιο 16

## Εξασφάλιση Δανειακών Κεφαλαίων



Δημιουργία  
Νεοφυών  
Επιχειρήσεων

McGraw-Hill/India
Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc., All Rights Reserved. 98

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Πηγές Δανειακών Κεφαλαίων

- Εμπορική πίστωση (trade credit)
- Εμπορικές τράπεζες
- Εταιρείες χρηματοδότησης
- Εταιρείες πρακτόρευσης απαιτήσεων
- Εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 14.1**

Πηγές Δανειακής Χρηματοδότησης για Διάφορα Είδη Επιχειρήσεων

Πηγή	Νοσήλια Επιχείρηση	Υπόλευκα Επιχείρηση
Εμπορική πίστωση	Ναι	Ναι
Επιχειρηματική χρηματοδότηση	Παρελπισσώ, με ιστορία ίδιου κεφάλαιου	Ναι
Εμπορικά τραπεζικά	Σπάνια (αν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία επιχειρηματικού)	Ναι
Επιχειρηματική προαύραση αποκόλλωτων	Εξαρτάται από τη φύση των πόλλων	Ναι
Επιχειρηματική χρηματοδοτική μίσθωση	Δυσκόλιο, με εξάρτηση την περίπτωση κεφαλών εταιρειών με κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών	Ναι
Τραπεζικά φορέων αποσκοπούμενων, τραπεζιέρα	Εξαρτάται από την ποιότητα των προσώπων επιχειρηματικών	Επιχειρηματική ακινησία παρουσίαση και επιχειρηματική βασισμένη σε στοιχεία επιχειρηματικού
Ασφαλιστική επιχειρήσεων	Σπάνια, με εξάρτηση σε συνδυασμό με κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital)	Ναι, ανάλογα με το μέγεθος
Ιδιώτικα επενδυτικά	Ναι	Μερικοί φορείς

Πηγή: J. A. Timmons, Financing and Planning the New Venture (Acton, MA, Brick House Publishing, 1993), σελ. 34

14-108

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 14.2**

Πηγές Δανειακής Χρηματοδότησης με Βάση τη Διάκριση της Χρηματοδότησης

Πηγή	Διάκριση Χρηματοδότησης		
	Βραχυπρόθεσμα	Μεσοπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα
Εμπορική πίστωση (Trade credit)	Ναι	Ναι	Πόλλω
Εμπορική τράπεζα (Commercial banks)	Πόλλω συνήθως	Ναι (επιχειρηματική βασισμένη σε στοιχεία επιχειρηματικού)	Σπάνια (εξαρτάται από την προβλεψιμότητα των ταμειακών ροών)
Επιχειρηματική προαύραση αποκόλλωτων (Factoring)	Πόλλω συνήθως	Σπάνια	Όχι
Επιχειρηματική χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing companies)	Όχι	Πόλλω συνήθως	Κόλλω
Τραπεζικά φορέων αποσκοπούμενων, τραπεζιέρα (Mutual savings banks, savings and loans)	Ναι	Ναι	Επιχειρηματική ακινησία παρουσίαση και λοιπά επιχειρηματική βασισμένη σε στοιχεία επιχειρηματικού
Ασφαλιστική επιχειρήσεων (Insurance companies)	Σπάνια	Σπάνια	Πόλλω συνήθως
Ιδιώτικα επενδυτικά (Private investors)	Πόλλω συνήθως*	Ναι	Σπάνια

Πηγή: J. A. Timmons, Financing and Planning the New Venture (Acton, MA, Brick House Publishing, 1993), σελ. 34

\* Συνήθως με ίδιους μετρημένους σε πόλλω ή ή έσοδα από πώληση μετρημάτων

14-101

---

---

---

---

---

---

---

---

Μέρος  
V

**Από την  
Εκκίνηση  
και Πέρα**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Υπό συνθήκες ραγδαίας ανάπτυξης . . .

- Καθώς οι επιχειρήσεις τους αναπτύσσονται, οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν:
  - Ασυνήθιστες προκλήσεις
  - Ανάγκη για διαφορετικά είδη διοικητικών ικανοτήτων
  - Πίεση
  - Σωματική καταπόνηση
  - Συναισθηματική καταπόνηση
  - Μια πιθανή συγκομιδή/πώληση της εταιρείας (harvest)

17-103

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κεφάλαιο

# 17

### Επικεφαλής της Ταχείας Ανάπτυξης, των Κρίσεων και της Ανάκαμψης



17-104

---

---

---

---

---

---

---

---

## Παραδοσιακή Διοίκηση

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Σχήμα πυραμίδας/ιεραρχική</li><li>• Επιδιώκει μικρές, σταδιακές βελτιώσεις.</li><li>• Αποφεύγει τον κίνδυνο/ενστερνίζεται τη σταθερότητα.</li><li>• Αποφυγή και τιμωρία της αποτυχίας</li><li>• Κατανομή πόρων με βάση προϋπολογισμούς</li><li>• Κεντρική διοίκηση και έλεγχος</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Βελτιστοποίηση πόρων</li><li>• Προσανατολισμός στο κόστος</li><li>• Γραμμική, διαδοχική</li><li>• Εστίαση στην τοπική αγορά</li><li>• Αποζημίωση και ανταμοιβή</li><li>• Διαχείριση και έλεγχος</li><li>• Μηδέν ατέλειες/μηδέν λάθη</li></ul> |
|--|---|

17-105

---

---

---

---

---

---

---

---

## Επιχειρηματική Ηγεσία και Οργάνωση

- Επίπεδη, ευέλικτη, σκέφτεται/ενεργεί σαν ιδιοκτήτης.
- Επιδιώκει συχνά την ανατρεπτική αλλαγή.
- Άφοβος, τολμηρός πειραματισμός
- Δε φοβάται να κάνει ακόμη και λάθη.
- Επιδιώκει ενεργά νέες ευκαιρίες.
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Δημιουργικότητα = κεφάλαιο
- Διαχείριση πόρων με λιτότητα. Επιδίωξη αυτάρκειας.
- Βασισμένη σε συστήματα και μη γραμμική.
- Παγκόσμια προοπτική
- Δημιουργία και καταμερισμός του πλούτου
- Οι άνθρωποι θέλουν ηγέτες, όχι διαχειριστές.
- Διαχείριση κινδύνου: ανταμοιβή και ταίριασμα.

17-108

---

---

---

---

---

---

---

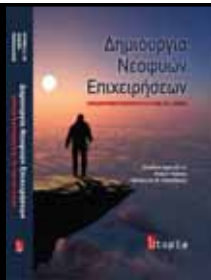
---

---

---

## Κεφάλαιο 18

### Η Οικογένεια ως Επιχειρηματίας



McGraw-Hill/Grain

Copyright © 2012 The McGraw-Hill Companies, Inc., All Rights Reserved 107

---

---

---

---

---

---

---

---

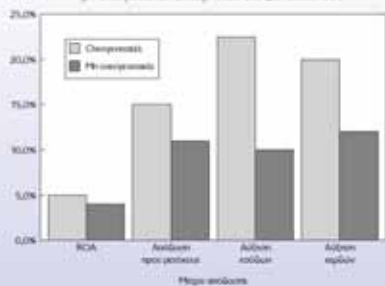
---

---

### ΕΚΘΕΜΑ 18.1

#### Σύγκριση Απόδοσης

Ετήσιες Απόδοσεις Οικογενειακών Εταιριών με Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Διάσημη S&P 500



Πηγή: Family Inc., Δεκέμβριος 2011. Εργαστήριο κλάσης ιδρύσεως με P&G και F&O Companies, Inc.

18-108

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 18.2**

**Η Οικονομική Συνεισφορά των Οικογενειακών Επιχειρήσεων**



Πηγή: J. H. Adamski and P. C. Shaver, "Family Business' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look," Family Business Review 16, no. 3 (December 2003) p. 211. Copyright 2003 Business Publishing, Inc. All rights reserved.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ΕΚΘΕΜΑ 18.3**

**Σημαντικά Στοιχεία για Οικογενειακές Επιχειρήσεις Παγκοσμίως**

Χώρα	Όριο	% Οικογενειακών Επιχειρήσεων	Αποθώρωτο Εθνικό Προϊόν
Βραζιλία	Μεσαία	90%	63%
Χιλή	Ευρεία	75%	50-70%
ΗΓΠΑ	Ευρεία	96%	40%
Βέλγιο	Ίσπνη	70%	55%
Φινλανδία	Ίσπνη	80%	40-45%
Πολλία	Ευρεία	> 60%	> 60%
Γερμανία	Μεσαία	60%	55%
Ιταλία	Ευρεία	93%	
Ολλανδία	Ίσπνη	74%	54%
Πόλωνία	Ευρεία	Επι 80%	35%
Πορτογαλία	Ευρεία	70%	60%
Ισπανία	Ίσπνη	79%	
ΗΓΠΑ	Μεσαία	70%	
Αυστραλία	Ίσπνη	75%	50%
Νότια	Ευρεία	...	65%

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Κεφάλαιο

**19**

**Πέρα Από τη «Συγκομιδή»/Πώληση της Εταιρείας**




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Κατευθυντήριες Γραμμές μιας Στρατηγικής «Συγκομιδής»

- Υπομονή
- Ρεαλιστική αποτίμηση
- Συμβουλές από τρίτους

19-012

---

---

---

---

---

---

---

---

## Επιλογές «Συγκομιδής»/Πώλησης

- Επτά κύριες δίοδοι
  - «Αγελάδα κεφαλαίου» (capital Cow)
  - Σχέδιο ιδιοκτησίας μετοχών από τους εργαζομένους (employee stock ownership)
  - Εξαγορά επιχείρησης από τα διοικητικά στελέχη της
  - Συγχώνευση, εξαγορά και στρατηγική συμμαχία
  - Άμεση πώληση
  - Δημόσια προσφορά (public offering)

19-013

---

---

---

---

---

---

---

---