



**Ορισμός Θέματος Διπλωματικής Εργασίας**  
**Θέμα: «Ανάλυση κλάδου στοιχηματικών εταιρειών: Μελέτη περίπτωσης»**

Όνομα φοιτήτριας: Τόλη Αντιγόνη  
Αριθμός Μητρώου: ΜΔΕ – ΟΠ 2144  
Υπεύθυνος καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Οκτώβριος 2024



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**  
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**  
**Όνοματεπώνυμο:** Τόλη Αντιγόνη  
**Ημερομηνία:** 14/6/2024

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	6
Αντικείμενο και Στόχοι της Διπλωματικής .....	6
Κεφάλαιο 1ο .....	8
1.1 Ορισμός κλάδου και αγοράς .....	9
1.2 Μορφές Αγοράς .....	10
1.3 Ανάλυση Αγοράς .....	11
Κεφάλαιο 2° .....	19
2.1 Στρατηγικό μάνατζμεντ.....	19
2.2 Ανάλυση παραγόντων διαμόρφωσης στρατηγικού μάνατζμεντ .....	20
2.3 Στρατηγικές αποφάσεις .....	23
2.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	24
2.5 Ορισμός βασικό προϊόντος .....	26
2.6 Στρατηγική επιχείρησης.....	27
2.7 Είδη στρατηγικής σύμφωνα με τον Porter.....	28
Κεφάλαιο 3° .....	31
3.1 Η ιστορία του στοιχήματος στην Ελλάδα.....	31
3.2 Η ίδρυση της ΟΠΑΠ Α.Ε .....	35
3.3 Παρουσίαση εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. ....	37
3.4 Αξίες και Εταιρική Υπευθυνότητα.....	38
3.5 Εσωτερικός κανονισμός εταιρείας και οργανόγραμμα.....	39
3.6 Παρουσίαση Οικονομικών καταστάσεων ΟΠΑΠ .....	43
Κεφάλαιο 4° .....	57
4.1 Θεσμικό πλαίσιο.....	58
4.2 Αρμοδιότητες.....	59
4.3 Αρχές & κανόνες λειτουργίας.....	60
4.4 Πιστοποίηση στα τυχερά παίγνια.....	62
4.5 Ε.Ε.Ε.Π. και ΟΠΑΠ Α.Ε.....	65
Κεφάλαιο 5° .....	68
5.1 Ανάλυση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	68
5.2 Ανάλυση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	69
Κεφάλαιο 6° .....	72
6.1 Θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων.....	72

6.2 Αλυσίδα Αξίας.....	74
Κεφάλαιο 7° .....	79
7.1 Θεωρητικό πλαίσιο.....	79
7.2 Ανάλυση S.W.O.T ΟΠΑΠ Α.Ε. ....	80
7.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής – Θεωρητικό πλαίσιο .....	81
7.4 Εκτιμήσεις Διοίκησης ΟΠΑΠ Α.Ε. 2023- 2024 και Προτεινόμενες Στρατηγικές.....	83
Κεφάλαιο 8° .....	86

## Πίνακας πινάκων - Διαγραμμάτων

Figure 1: Μοντέλο στρατηγικού μάντζμεντ.....	21
Figure 2: Είδη στρατηγικής βάσει Porter .....	28
Figure 3: Σύνολο ενεργητικού ΟΠΑΠ Α.Ε. ....	46
Figure 4: Σύνολο δανείων ΟΠΑΠ Α.Ε. ....	47
Figure 5: Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων ΟΠΑΠ Α.Ε.....	48
Figure 6: Καθαρά έσοδα προ εισφορών .....	51
Figure 7: Καθαρά έσοδα από παιχνίδια.....	52
Figure 8: EBITDA.....	53
Figure 9: Καθαρά κέρδη .....	54
Figure 10: Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter .....	69
Figure 11: Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	73
Figure 12: Αλυσίδα αξίας επιχείρησης.....	75
Figure 13: Επίπεδα στρατηγικής.....	81
Figure 14: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών .....	82

## **Εισαγωγή**

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση του κλάδου των τυχερών παιγνίων στον ελληνικό χώρο, παρέχοντας μία ολοκληρωμένη απεικόνιση και κατανόηση της αγοράς του συγκεκριμένου κλάδου, επιτρέποντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων από ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, επενδυτές, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και γενικότερα φορείς που ενδέχεται να δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο τομέα. Την ίδια στιγμή, μέσω της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιείται ανάλυση της στρατηγικής που έχει ακολουθήσει μία εταιρεία ηγέτης στον χώρο των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα, ο όμιλος ΟΠΑΠ Α.Ε. Μελετώντας τα είδη στρατηγικής που έχει εφαρμόσει ο όμιλος ΟΠΑΠ, από το έτος ιδρύσεώς του έως σήμερα, δίνεται η δυνατότητα στους αναγνώστες της συγκεκριμένης εργασίας να κατανοήσουν σε βάθος τις ενέργειες που έχουν πραγματοποιηθεί και θα πραγματοποιηθούν στο μέλλον, καθώς και τις αποφάσεις οι οποίες θα καθορίσουν και την πορεία του οργανισμού στο μέλλον.

## **Αντικείμενο και Στόχοι της Διπλωματικής**

Ξεκινώντας θα πρέπει να διατυπωθούν οι λόγοι που έχουν οδηγήσει στη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας. Οι βασικότεροι στόχοι της διπλωματικής είναι η διεξοδική μελέτη του κλάδου, και η ανάλυσή του στις επιμέρους επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν. Θα αναφερθούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά της κάθε εταιρείας. Αφού αναπτύξουμε το θεωρητικό πλαίσιο, σχετικά με την ανάλυση ενός κλάδου και την ανάλυση στρατηγικής, θα προσπαθήσουμε να εντάξουμε αυτό το πλαίσιο στον συγκεκριμένο κλάδο των εταιρειών που έχουν ως αντικείμενο τα τυχερά παίγνια. Έχοντας μία πλήρη εικόνα των επιχειρήσεων, των συνθηκών όπου αυτές οι επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί και κυριαρχήσει, καθώς επίσης και των πλαισίων μέσα στα οποία αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν, μπορούμε να κατανοήσουμε μέχρι και το αποτύπωμα το οποίο αφήνουν στην ελληνική, αλλά και στην παγκόσμια βιομηχανία του στοιχήματος.

Έχοντας χαρακτηριστεί ηγέτης στον χώρο των στοιχηματικών εταιρειών, με ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα στην Ευρώπη, και συγχρόνως το μοναδικό δίκτυο επίγειου στοιχήματος στην Ελλάδα, ο όμιλος ΟΠΑΠ, αποτελεί μοναδικό παράδειγμα προς

μίμηση, άξιο για ανάλυση. Θα δούμε, λοιπόν, τι είναι αυτό που έχει κάνει ο όμιλος ΟΠΑΠ και έχει καταφέρει να διατηρήσει το μονοπώλιο του μέχρι και σήμερα, τι επιλογές έχουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με βάση αυτό το στοιχείο, και πώς μπορεί ο ΟΠΑΠ να εξελιχθεί περαιτέρω, έτσι ώστε να συνεχίσει να είναι ηγέτης στη συγκεκριμένη αγορά, καθώς και αν υπάρχουν δυνατότητες επέκτασης και στον Ευρωπαϊκό χώρο.

# Κεφάλαιο 1ο

## Θεωρητικό Πλαίσιο Επιχειρήσεων

Μία επιχείρηση είναι, ουσιαστικά, μία οργανωμένη οντότητα, η οποία ασχολείται με δραστηριότητες εμπορικής ή βιομηχανικής φύσεως, και έχει ως βασικούς της στόχους τη δημιουργία κερδών από την παροχή είτε αγαθών, είτε υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών συγκεκριμένης αγοράς. Η επιχείρηση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως για παράδειγμα, ατομική, περιορισμένης ευθύνης, ιδιωτική κεφαλαιουχική, ομόρρυθμη και άλλες. Οι κυριότερες λειτουργίες μία επιχείρησης είναι, συνήθως, η αγορά, η πώληση και η παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών μέσα σε μία ανταγωνιστική αγορά.

Μερικά από τα βασικότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων είναι:

- 1) Το κέρδος: Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και νομικής μορφής, έχουν ως κίνητρο των ενεργειών τους, την αποκόμιση κέρδους από αυτές.
- 2) Αγαθά ή Υπηρεσίες: Οι επιχειρήσεις παράγουν, πωλούν ή παρέχουν αγαθά ή/και υπηρεσίες. Τα αγαθά είναι υλικά προϊόντα, ενώ οι υπηρεσίες είναι άυλες προσφορές, οι οποίες ικανοποιούν συγκεκριμένες καταναλωτικές ανάγκες. *(Από δω και στο εξής όπου προϊόν, θα αναφερόμαστε και σε απτά προϊόντα και σε υπηρεσίες).*
- 3) Η θέση στην αγορά: Κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε μία συγκεκριμένη αγορά. Οι πελάτες είναι συγκεκριμένοι, και η κατανόηση και κάλυψη των αναγκών τους από την επιχείρηση, είναι θεμέλιο για την μετέπειτα πορεία και λειτουργία της.
- 4) Οργάνωση και Δομή: Όλες οι επιχειρήσεις έχουν μία δομημένη οργάνωση και καθορισμένη ιεραρχία διαχείρισης, η οποία είναι υπεύθυνη για τη λήψη των αποφάσεων και τον συντονισμό όλων των λειτουργιών.

Συνολικά, μία επιχείρηση είναι μία οντότητα, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα οικονομικά συστήματα, δημιουργώντας αξία, νέες θέσεις εργασίας και συμβάλλοντας γενικά στη συνολική ανάπτυξη της κοινωνίας.



Πρωταρχικός ρόλος μίας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της, υπό την προϋπόθεση βέβαια της βιωσιμότητας της. Ανεξάρτητα με τον στόχο και τις στρατηγικές κινήσεις, που ενδεχομένως να έχουν σχεδιαστεί, κάθε επιχείρηση αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της αξίας της. Αυτό συμβαίνει διότι, η πραγματική αξία της επιχείρησης συνεπάγεται και την ισχύ της, τόσο σε επίπεδο ανταγωνιστών, όσο και σε επίπεδο συνολικής αγοράς.

Η αξία μιας επιχείρησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς είναι ο ισολογισμός της, η τρέχουσα κατάσταση της οικονομίας, η πώληση παρόμοιων επιχειρήσεων σε μια περιοχή, ο τζίρος που μπορεί να πραγματοποιεί, το λειτουργικό κόστος που μπορεί να έχει, το μερίδιο αγοράς που κατέχει κ.λπ.

Προκειμένου, κάποιος, να είναι σε θέση να αποτιμήσει την αξία μίας επιχείρησης, έχει τη δυνατότητα να το κάνει με μία από τις παρακάτω μεθόδους:

- 1) Αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων: Η προσέγγιση αυτή αξιολογεί τα στοιχεία ενεργητικού, περιγράφοντας την καθαρή λογιστική τους αξία και αφαιρεί την αξία των υποχρεώσεων.
- 2) Αποτίμηση αξίας αποτελεσμάτων: Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι η πραγματική αξία μίας επιχείρησης είναι η ικανότητά της να μπορεί να παράγει πλούτο και στο μέλλον.
- 3) Αποτίμηση βάσει αγοραίας αξίας: Σε αυτή την περίπτωση, επιχειρείται η αποτίμηση της αξίας μιας επιχείρησης, συγκρίνοντάς την με παρόμοιες επιχειρήσεις που έχουν πρόσφατα πωληθεί. ([Capital, 2020](#))

### *1.1 Ορισμός κλάδου και αγοράς*

Μία βιομηχανία ή ένας κλάδος, όπως αλλιώς ονομάζεται, είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων, οι οποίες παράγουν ή πωλούν παρόμοια προϊόντα, ή προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες. Με τον όρο αγορά εννοούμε τον χώρο (όχι απαραίτητα γεωγραφικό), μέσα στον οποίο πραγματοποιούνται αγοραπωλησίες αγαθών, υπηρεσιών

και πληροφοριών, μέσω της αλληλεπίδρασης, είτε άμεσης ,είτε έμμεσης, αγοραστών και πωλητών. Πρόκειται για έναν «χώρο» μέσα στον οποίο πραγματοποιείται η διανομή των πόρων ανάμεσα σε ένα κοινωνικό σύνολο, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπεται η αξιολόγηση και τιμολόγηση κάθε εμπορεύσιμου στοιχείου. Μία αγορά, περιλαμβάνει συγκεκριμένους μηχανισμούς, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό των τιμών, την κοινοποίηση των τιμών αυτών και την παροχή μέσων προς διευκόλυνση των διάφορων συναλλαγών.

Ως προς την οργάνωση μιας αγοράς, οι διάφοροι κλάδοι μπορούν να ταξινομηθούν με το κριτήριο του βαθμού του ανταγωνισμού (από μονοπώλιο έως και τέλειο ανταγωνισμό). Από την άλλη πλευρά, η δομή μιας αγοράς εξαρτάται κυρίως από τη συμπεριφορά αγοραστών και πωλητών. Πιο συγκεκριμένα, επηρεάζεται από τον αριθμό των επιχειρήσεων που υπάρχουν σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, τον βαθμό ομοιογένειας των προϊόντων και το πόσο εύκολο είναι να εισέλθει κάποια επιχείρηση στον συγκεκριμένο κλάδο.

## 1.2 Μορφές Αγοράς

Ως προς τις μορφές αγοράς, που αναφέρθηκαν πιο πάνω έχουμε τις εξής:

- *Μονοπωλιακή αγορά:* Το βασικότερο χαρακτηριστικό της είναι η ύπαρξη μιας μόνο επιχείρησης, η οποία παράγει ένα προϊόν, το οποίο όμως δεν έχει στενά υποκατάστατα. Η μονοπωλιακή επιχείρηση αποτελεί η ίδια ολόκληρο τον τομέα των ομοειδών επιχειρήσεων. ([Παλαιολόγος Ι. – Πολέμης Μ., 2016, σελ.69](#))

Ο όμιλος ΟΠΑΠ, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μονοπωλίου στην Ελλάδα, όσον αφορά βέβαια το επίγειο παίγνιο.

- *Μονοπωλιακός ανταγωνισμός:* Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν πολλοί «πωλητές» που παράγουν προϊόντα στενά υποκατάστατα, αλλά όχι πλήρως υποκατάστατα μεταξύ τους. Οι διάφορες επιχειρήσεις της συγκεκριμένης αγοράς προσπαθούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους στα μάτια των αγοραστών με διαφορετικές ονομασίες, συσκευασίες, διαφημίσεις, εμπορικά σήματα κ.λπ. ([Παλαιολόγος Ι. – Πολέμης Μ., 2016, σελ.158](#))

- *Ολιγοπωλιακή αγορά:* Είναι η μορφή εκείνη οργάνωσης της αγοράς που αποτελείται από μικρό σχετικά αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες παράγουν είτε ομοιογενή προϊόντα, είτε διαφοροποιημένα. ([Παλαιολόγος Ι. – Πολέμης Μ., 2016, σελ.181](#))
- *Τέλειος ανταγωνισμός:* Τέλειο ανταγωνισμό έχουμε, όταν στην αγορά υπάρχουν πολλοί πωλητές και δεν υπάρχουν περιορισμοί, οικονομικοί ή νομικοί, στην είσοδο και έξοδο από την αγορά για οποιονδήποτε θέλει να δραστηριοποιηθεί ως πωλητής. Κανείς από τους πωλητές δεν έχει επίδραση στις τιμές, επειδή υπάρχουν πολλοί πωλητές και ο καταναλωτής έχει άπειρες εναλλακτικές. Στην πράξη το μοντέλο αυτό δεν υπάρχει, αφού πάντα υπάρχουν ατέλειες στην αγορά. ([Wikipedia, n. D.](#))

### 1.3 Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση μίας αγοράς είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης. Μέσω της ανάλυσης γίνεται απόλυτα κατανοητή η θέση της επιχείρησης μέσα σε έναν κλάδο. Οι ενότητες, οι οποίες μπορούν να αναλυθούν στα πλαίσια μίας τέτοιας ανάλυσης αγοράς, με σκοπό να στοιχειοθετηθούν τα διάφορα χαρακτηριστικά της, ο ανταγωνισμός και η θέση στην αγορά, συμπεριλαμβάνουν τις παρακάτω παραμέτρους:

1. Καθορισμός κλάδου
2. Βασικοί ανταγωνιστές
3. Διάφορα χαρακτηριστικά κλάδου (αύξηση επιχειρήσεων, τάση κ.λπ.)
4. Περιβάλλον – Αναλύσεις PEST (για το Μάκρο-περιβάλλον) και Porter (για το Μίκρο-περιβάλλον)
5. Περιγραφή αγοράς
6. Τμηματοποίηση αγοράς (μερίδια)
7. Προοπτικές εισόδου (εφόσον υπάρχουν)

Η ανάλυση ενός κλάδου μπορεί να στηριχθεί στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Από το βιβλίο του «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», λαμβάνουμε την πληροφορία για την ανάλυση των δυνάμεων εκείνων που καθορίζουν το πόσο ελκυστικός ή όχι είναι ένας κλάδος. Το

μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, εξετάζει την ελκυστικότητα μιας αγοράς, σε συνάρτηση με την ένταση του ανταγωνισμού που την χαρακτηρίζει. Δηλαδή, όσο πιο έντονος ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο, τόσο πιο δύσκολο είναι να εισέρθει μία επιχείρηση σε αυτόν, άρα λιγότερο ελκυστικός.

Οι δυνάμεις που καθορίζουν τον βαθμό αυτής της έντασης παρουσιάζονται αναλυτικά ως εξής:

1. Υφιστάμενος ανταγωνισμός: Πρόκειται για την κυριότερη εκ των πέντε δυνάμεων του υποδείγματος, καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν συνεχώς να υπερτερήσουν ή να διατηρήσουν τη θέση τους σε βάρος άλλων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τους εξαρτάται από:
  - ✓ Τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, καθώς όταν είναι μικρός και οι ανταγωνιστές περίπου ίδιο σε μέγεθος, ο καθένας παρακολουθεί με προσοχή τις κινήσεις του άλλου προκειμένου να μην μείνει πίσω και να κρατηθεί.
  - ✓ Τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, καθώς όταν η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς, δηλαδή το μερίδιο αγοράς του καθενός είναι σταθερό, οι ανταγωνιστές προσπαθούν να το κρατήσουν με κάθε τρόπο, παραδείγματος χάριν μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων.
  - ✓ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, καθώς ένα προϊόν μπορεί να διαφοροποιείται πλήρως, να είναι μοναδικό, ή μπορεί να έχει ίδια χαρακτηριστικά με τα υπόλοιπα προϊόντα που προσφέρονται στον κλάδο.
  - ✓ Το ύψος των παγίων εξόδων, καθώς όσο υψηλότερα τα πάγια έξοδα, τόσο δυσκολότερη η είσοδος ανταγωνιστών και το αντίθετο βέβαια. Επίσης, επηρεάζεται και η τελική τιμή του προϊόντος.
  - ✓ Το ύψος των εμποδίων εξόδου από τον κλάδο. Εμπόδια εξόδου μπορούμε να θεωρήσουμε οικονομικούς, στρατηγικούς, ακόμα και συναισθηματικούς παράγοντες, οι οποίοι καθιστούν ασύμφορη την έξοδο μίας επιχείρησης από τον κλάδο, ακόμα και αν η παραμονή της σε αυτόν μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα κέρδη ή ζημίες.

2. Υποκατάστατα προϊόντα: Υποκατάστατο είναι ένα προϊόν, το οποίο φαινομενικά διαφέρει, αλλά στην ουσία μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη, που θα ικανοποιούσε και ένα άλλο κανονικό προϊόν. Τα υποκατάστατα προϊόντα «θέτουν» ένα όριο στις τιμές που μπορούν να βάλουν οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, πριν οι αγοραστές στραφούν στην κατανάλωση των πρώτων. Η απειλή των υποκατάστατων είναι εντονότερη όταν:
- ✓ Είναι άμεσα διαθέσιμα.
  - ✓ Έχουν καλύτερη τιμή.
  - ✓ Έχουν παρόμοια ή πολλές φορές καλύτερη ποιότητα.
  - ✓ Το «κόστος αλλαγής» (switching cost) των καταναλωτών από κανονικά σε υποκατάστατα είναι πολύ χαμηλό.
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να μειώνουν έμμεσα τις τιμές, να διαπραγματεύονται για καλύτερη ποιότητα και να εναλλάσσονται μεταξύ των διάφορων επιχειρήσεων του κλάδου, αναλόγως με τις προτιμήσεις τους. Η δύναμή τους είναι εντονότερη όταν:
- ✓ Το «κόστος αλλαγής» από την μία επιχείρηση σε ανταγωνιστική ή ακόμα και σε υποκατάστατα προϊόντα είναι χαμηλό έως και αμελητέο.
  - ✓ Αγοράζουν γενικά μεγάλες ποσότητες από το προϊόν και ζητούν χαμηλότερη τιμή για αυτόν το λόγο.
  - ✓ Σε περίπτωση που τους συμφέρει, μπορεί να παράγουν και οι ίδιοι το προϊόν που αγοράζουν από τις επιχειρήσεις.
  - ✓ Είναι πολύ ευαίσθητοι ως προς την τιμή ή την ποιότητα του προϊόντος.
4. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν την τιμή των πρώτων υλών ή να χειροτερεύουν την ποιότητα αυτών που προσφέρουν. Η επίδρασή τους είναι εντονότερη όταν:

- ✓ Στον κλάδο υπάρχουν λίγες επιχειρήσεις που λειτουργούν ως προμηθευτές, οι οποίοι όμως εξυπηρετούν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.
- ✓ Προσφέρουν μοναδικά προϊόντα, τα οποία έχουν δημιουργήσει πολύ μεγάλο «κόστος αλλαγής».
- ✓ Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για αυτά που προσφέρουν.
- ✓ Είναι σε θέση να ανταγωνιστούν απευθείας τους τελικούς αγοραστές-επιχειρήσεις ως προς το προϊόν τους.
- ✓ Ο κλάδος αγοράζει ένα πολύ μικρό μέρος των προϊόντων ενός προμηθευτή με αποτέλεσμα να μην έχει ιδιαίτερη σημασία η συγκεκριμένη συνεργασία για τον προμηθευτή.

5. Απειλή νεοεισερχόμενων: Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο συνήθως συνοδεύονται από νέα δυναμικότητα, επιθυμία απόκτησης μεριδίου της αγοράς και πιθανότητα παραγωγής υποκατάστατων προϊόντων. Η απειλή εξαρτάται τόσο από τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο, όσο και από την γενικότερη αντίδραση των υφιστάμενων στον κλάδο ανταγωνιστών. Κάποια από τα εμπόδια εισόδου μπορεί να είναι:

- ✓ Οι οικονομίες κλίμακας που έχουν αναπτυχθεί.
- ✓ Η διαφοροποίηση του προϊόντος.
- ✓ Το κεφάλαιο εκκίνησης που μπορεί να χρειάζεται.
- ✓ Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- ✓ Η εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα άλλων υφιστάμενων επιχειρήσεων.
- ✓ Διάφορες νομοθετικές πολιτικές, περιορισμοί εμπορίου κ.λπ.

6. Τέλος, η ύπαρξη άλλων ομάδων που επηρεάζουν έναν κλάδο, όπως οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, διάφοροι πιστωτές, ομάδες ειδικών συμφερόντων, ενώσεις κ.λπ. . (Wheelen T.L. - Hunger J.D. - Hoffman A.N. - Bamford C.E. ,2014, p.139)

Στα πλαίσια της ανάλυσης PEST, αναλύονται οι εξής παράγοντες:

1. **Πολιτικό περιβάλλον:** Γίνεται αξιολόγηση κρατικών ή και ευρωπαϊκών κανονισμών, καθώς και νομοθεσιών σε σχέση με τον επηρεασμό του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα βασικότερα θέματα τα οποία συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα είναι η πολιτική σταθερότητα, διάφορες φορολογικές κατευθυντήριες γραμμές, οι εμπορικοί κανονισμοί που ισχύουν, καθώς και η νομοθεσία η οποία πλαισιώνει την συγκεκριμένη αγορά.
2. **Οικονομικό περιβάλλον:** Εξετάζονται οικονομικά ζητήματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την εκάστοτε ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Αναλύονται στοιχεία όπως είναι ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, γενικότερα η οικονομική ανάπτυξη, το ποσοστό ανεργίας και ο οικονομικός – επιχειρηματικός κύκλος που ακολουθεί η κάθε χώρα.
3. **Κοινωνικό περιβάλλον:** Μία επιχείρηση, η οποία ενδιαφέρεται να πραγματοποιήσει ανάλυση αγοράς, μπορεί να εστιάσει στην ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των πολιτών, να αναλύσει τους διάφορους πολιτιστικούς περιορισμούς, την ποιότητα ζωής, την εκπαίδευση κ.λπ. Σε γενικότερες γραμμές, μέσω αυτής της παραμέτρου μία επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι ανάγκες των καταναλωτών και τι αποζητούν από την αγορά.
4. **Τεχνολογικό περιβάλλον:** Η συγκεκριμένη παράμετρος εστιάζει, κυρίως, στον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά, είτε αρνητικά, την εισαγωγή ενός προϊόντος, ή και μίας υπηρεσίας σε αντίστοιχη περίπτωση, σε μία συγκεκριμένη αγορά. Την ίδια στιγμή, αξιολογείται και ο τρόπος με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει τις υφιστάμενες δραστηριότητες μίας επιχείρησης.

Η ανάλυση PEST αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη:

- Το Γενικευμένο περιβάλλον ή Μακρο-περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει δυνάμεις, οι οποίες δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης (PEST).

- Το Άμεσο περιβάλλον ή Μικρο-περιβάλλον ή κλάδος, το οποίο αποτελείται από στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Τέτοια στοιχεία είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, ο πιστωτές, οι πελάτες, οι εργατικές ενώσεις, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις κ.λπ. ([Γεωργόπουλος Ν.,2023, Σημειώσεις Διαλέξεων](#))

Στα πλαίσια της ανάλυσης SWOT, αναλύονται οι εξής παράγοντες:

1. Δυνατά σημεία της επιχείρησης «Strengths»:

- Σε τι είμαστε καλοί;
- Ποια πνευματική ιδιοκτησία κατέχουμε (πατέντα κ.λπ.)
- Ποιες διασυνδέσεις, δίκτυα και συμμαχίες έχουμε;
- Υγιής οικονομική κατάσταση
- Σωστή οικονομική διαχείριση
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα
- Καλή φήμη και brand name
- Ηγετική θέση σε επιλεγμένο τμήμα της αγοράς
- Γνώση και εμπειρία του αντικειμένου
- Καλή τοποθεσία επιχείρησης

2. Αδυναμίες της επιχείρησης «Weaknesses»:

- Είναι ξεπερασμένη η πνευματική ιδιοκτησία της επιχείρησης;
- Μικρές/ανεπαρκής ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης
- Ύπαρξη κενών στην εκπαίδευση του εργατικού προσωπικού
- Μη εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό
- Αδύναμη οικονομική θέση
- Κακή οικονομική διαχείριση
- Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ
- Προβλήματα στις διάφορες λειτουργίες (π.χ. παραγωγή, διανομή κ.λπ.)



### 3. Ευκαιρίες «Opportunities»:

- Ποιες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει;
- Ποιες αδυναμίες των ανταγωνιστών μπορεί να χρησιμοποιήσει προς όφελός της;
- Ποιες νέες αγορές μπορεί η επιχείρηση να ανοίξει;
- Τι υπάρχουσες τεχνολογίες μπορεί να αξιοποιήσει;
- Ύπαρξη νέων καναλιών διανομής
- Δημιουργία νέων υποδομών
- Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα

### 4. Απειλές «Threats»:

- Οικονομική κρίση
- Ενδεχόμενη μείωση κατανάλωσης
- Αυξανόμενος ανταγωνισμός
- Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Υπερβολική εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές
- Αύξηση τιμών, πληθωρισμού και επιτοκίων
- Αλλαγές στη νομοθεσία
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. <https://www.capital.gr/market-news/3485002/gnorizete-pos-kathorizetai-i-pragmatiki-axia-tis-epixeirisis-sas/>
2. Παλαιολόγος Ι. – Πολέμης Μ. (2016), «Μικροοικονομική Θεωρία, τόμος Β'», Εκδόσεις Σταμούλη
3. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>
4. Wheelen Thomas L. - Hunger J. David - Hoffman Alan N. - Bamford Charles E. (2014), «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», Pearson
5. (Γεωργόπουλος Ν.,2023, Σημειώσεις Διαλέξεων)

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Στρατηγική Επιχειρήσεων

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθεί η έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η διαμόρφωση στρατηγικής, συχνά αναφέρεται και ως στρατηγικός σχεδιασμός, είναι ένα μείγμα ενεργειών, το οποίο περιλαμβάνει την αποστολή ενός οργανισμού (ή μίας επιχείρησης) (mission), τους σκοπούς που έχει θέσει αυτή η επιχείρηση (objectives), την στρατηγική που ακολουθεί (strategy) και τις διάφορες πολιτικές που ισχύουν (policies).

#### 2.1 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων, οι οποίες βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης μίας επιχείρησης. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει την ανάλυση περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (βραχυπρόθεσμος, μακροπρόθεσμος και στρατηγικός σχεδιασμός), την εφαρμογή της στρατηγικής, καθώς και τον έλεγχο και αξιολόγησή της. Η ανάπτυξη του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορεί να εξελιχθεί ακολουθώντας τέσσερις φάσεις, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Βασικός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός: Πρόκειται για τη δημιουργία του πλάνου, συνήθως από μάνατζερ, οι οποίοι προτείνουν τον προϋπολογισμό που θα χρειαστεί για το επόμενο έτος.
2. Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός ή Σχεδιασμός βάσει προβλέψεων: Λόγω του ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί είναι, όπως αναφέρθηκε, για ένα έτος, για έναν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός πενταετούς πλάνου. Λαμβάνονται, βεβαίως, υπόψιν διάφορα project, με διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους. Ταυτόχρονα, γίνεται περισυλλογή πληροφοριών από το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό.
3. Εξωτερικά προσανατολισμένος (στρατηγικός) σχεδιασμός: Τον λόγο, πλέον, έχει η διοίκηση, η οποία και ξεκινάει τον στρατηγικό σχεδιασμό με βάση την ανατροφοδότηση που έχει από τους υφιστάμενούς της.

4. Στρατηγικό μάνατζμεντ: Οργάνωση όλων των εν δυνάμει εμπλεκόμενων σε ομάδες συζήτησης, με σκοπό την ανάπτυξη πλάνων και στρατηγικής, που έχει ως στόχο την επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών της επιχείρησης. Σε αυτή τη φάση, η πρόβλεψη για το μέλλον έχει αντικατασταθεί από έναν στρατηγικό τρόπο σκέψης σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Η πληροφορία διαχέεται σε όλα τα επίπεδα, και η εμπλοκή όλων οδηγεί στην επίτευξη των στόχων.

Τα **πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ** είναι:

- ✓ Ξεκάθαρη αίσθηση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης
- ✓ Σωστή εστίαση σε αυτά που είναι στρατηγικά σημαντικά
- ✓ Κατανόηση του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

Το στρατηγικό μάνατζμεντ για να είναι αποτελεσματικό, δεν χρειάζεται πάντα να ακολουθεί την τυπική διαδικασία. Κάποιες φορές, αρκεί να γίνουν κάποιες βασικές ερωτήσεις για να δούμε που βρισκόμαστε και πώς μπορούμε να προχωρήσουμε, όπως:

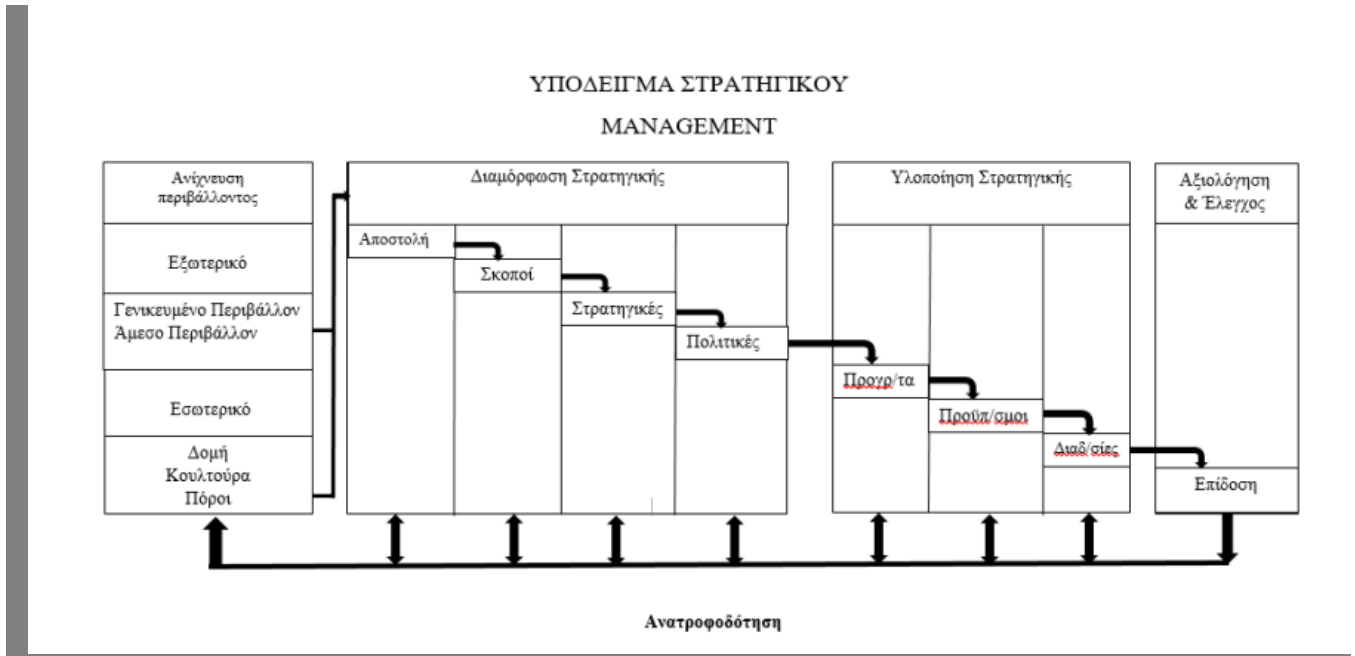
- Πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα; (Ποια είναι η κατάσταση;)
- Αν δεν πραγματοποιήσουμε καμία ενέργεια, που θα βρίσκεται η επιχείρηση σε X χρόνια; Είναι αποδεκτό το αποτέλεσμα που θα λάβουμε;
- Αν δεν είναι αποδεκτό, τι ενέργειες θα πρέπει να γίνουν από την διοίκηση;  
Υπάρχουν ρίσκα και οφέλη από αυτές τις ενέργειες;

(Wheelen T.L. - Hunger J.D. - Hoffman A.N. - Bamford C.E. ,2014)

## *2.2 Ανάλυση παραγόντων διαμόρφωσης στρατηγικού μάνατζμεντ*

Παρακάτω γίνεται μία λεπτομερής παρουσίαση των τεσσάρων παραγόντων που συνδράμουν στην διαμόρφωση του στρατηγικού μάνατζμεντ.

**Figure 1: Μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ**



Πηγή: (Wheelen T.L. - Hunger J.D. - Hoffman A.N. - Bamford C.E. ,2014, p.48)

### Ανάλυση περιβάλλοντος

Είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε συγκεκριμένα άτομα εντός της επιχείρησης. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει στρατηγικούς παράγοντες, και πιο συγκεκριμένα αυτά τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ανάλυση για τη λήψη αποφάσεων. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος διεξαγωγής περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι μέσω της ανάλυσης SWOT, η οποία αναφέρθηκε λεπτομερώς στο προηγούμενο κεφάλαιο.

### Διαμόρφωση στρατηγικής

Είναι η διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που παρέχει στην επιχείρηση τα κριτήρια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνει τον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, τη διαμόρφωση της εταιρικής αποστολής, την αποσαφήνιση των σκοπών της και τον

καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Αποστολή: Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξής του. Ουσιαστικά, περιγράφει την προσφορά της επιχείρησης προς την κοινωνία.
- Σκοποί: Οι σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν. Θα πρέπει να είναι συγκεκριμένες δράσεις, οι οποίες δηλώνουν **τι** πρόκειται να επιτευχθεί, μέχρι **πότε** καθώς και να ποσοτικοποιηθούν.
- Στρατηγική: Η στρατηγική μιας επιχείρησης σχηματίζει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία δηλώνει πώς η θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.
- Πολιτική: Είναι μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή που δίνεται για τη λήψη αποφάσεων. Ουσιαστικά συνδέει τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την εφαρμογή της.

### **Εφαρμογή στρατηγικής**

Η εφαρμογή ή υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε ισχύ μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή ή/και το σύστημα διαχείρισης ολόκληρης της επιχείρησης. Η εφαρμογή της στρατηγικής περιλαμβάνει τα εξής:

- Προγράμματα και τακτικές: Είναι δηλώσεις των ενεργειών και γενικότερα των βημάτων που απαιτούνται για να υποστηρίξουν μια στρατηγική. Πρακτικά, ένα πρόγραμμα είναι ένα σύνολο τακτικών, δηλαδή ενεργειών που πραγματοποιούνται για την επίτευξη ενός πλάνου.
- Προϋπολογισμός: Είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας επιχείρησης σε χρηματικούς όρους. Καθώς χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο, ένας προϋπολογισμός αναφέρει το αναλυτικό κόστος κάθε προγράμματος.

- Διαδικασίες: Είναι ένα σύνολο διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πώς πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη εργασία.

### **Αξιολόγηση και έλεγχος**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Σαν κομμάτι του συγκεκριμένου βήματος έχουμε και τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, όπου μετά τον τελικό έλεγχο προχωράμε σε τυχόν διορθωτικές ενέργειες, αλλαγές κ.λπ.

### **2.3 Στρατηγικές αποφάσεις**

Βασικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η έμφαση που δίνεται στη λήψη αποφάσεων με στρατηγικό τρόπο. Βέβαια, οι στρατηγικές αποφάσεις συνδέονται με τη μακροπρόθεσμη πορεία ενός οργανισμού, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Σπανιότητα**: Είναι συνήθως ασυνήθιστες και δεν έχουν κάποια συνέχεια από την οποία προέρχονται και την οποία συνεχίζουν.
- **Σοβαρότητα**: Συνήθως δεσμεύουν σημαντικούς πόρους και απαιτούν την πλήρη δέσμευση των ανθρώπων από όλα τα επίπεδα προκειμένου να υλοποιηθούν.
- **Αμεσότητα**: Μέσω των στρατηγικών αποφάσεων δίνονται τα πατήματα για λιγότερες αποφάσεις και ενέργειες σε έναν οργανισμό, λόγω βελτιστοποίησης.

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg, υπάρχουν συγκεκριμένες προσεγγίσεις στρατηγικών αποφάσεων:

- **Επιχειρηματική προσέγγιση**: Είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων εκείνος, ο οποίος συνήθως διενεργείται από έναν άνθρωπο. Εστιάζει πρώτα απ' όλα στην εύρεση ευκαιριών και στη συνέχεια στην επίλυση προβλημάτων που τυχόν έχουν προκύψει.

- Προσέγγιση της προσαρμογής: Είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων εκείνος, ο οποίος στηρίζεται σε ενέργειες που θα γίνουν όταν προκύψει ένα πρόβλημα και όχι σε ενέργειες πρόληψης της εμφάνισης του προβλήματος.
- Προσέγγιση προγραμματισμού: Είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων εκείνος, ο οποίος περιλαμβάνει τη συστηματική συλλογή κατάλληλων πληροφοριών για ανάλυση καταστάσεων, τη δημιουργία εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών και την ορθολογική επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής.
- Λογικά αυξανόμενη προσέγγιση: Είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων εκείνος, ο οποίος είναι ένας συνδυασμός των προηγούμενων. Κατά την εφαρμογή της, η ανώτατη διοίκηση έχει μια αρκετά σαφή ιδέα για την αποστολή της εταιρείας και τους στόχους, αλλά, κατά την ανάπτυξη στρατηγικών, επιλέγει να χρησιμοποιήσει μία πιο διαδραστική διαδικασία, κατά την οποία ολόκληρος ο οργανισμός συμμετέχει στη διαμόρφωση της πορείας και δεν είναι απλά παρατηρητής, στον οποίο ανακοινώνονται οι αποφάσεις.

Μπορούμε να περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνεται μία στρατηγική απόφαση με τα ακόλουθα βήματα:

1. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της κατάστασης που επικρατεί αυτή τη στιγμή.
2. Αξιολόγηση των στελεχών που απαρτίζουν των ανώτατη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο.
3. Σάρωση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
4. Σάρωση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
5. Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων.
6. Δημιουργία, επιλογή και αξιολόγηση της πλέον κατάλληλης στρατηγικής.
7. Υλοποίηση επιλεγθείσας στρατηγικής ή και στρατηγικών.
8. Αξιολόγηση της στρατηγικής αυτής σε συνολικό επίπεδο.

## 2.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η Διαμόρφωση στρατηγικής ή στρατηγικός σχεδιασμός έχει ως αντικείμενο την εύρεση της αποστολής, των σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών μίας επιχείρησης.



Αφετηρία όλων είναι η ανάλυση καταστάσεων, και συγκεκριμένα η εύρεση εξωτερικών ευκαιριών και εσωτερικών δυνατών σημείων, μαζί με την ταυτόχρονη αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών και εσωτερικών αδυναμιών. Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι γνωστή και ως ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Την παραπάνω ανάλυση έρχονται να υποστηρίξουν – εμπλουτίσουν αναλύσεις που βασίζονται σε 3 εργαλεία:

1. IFA Matrix: Εστιάζει στην εσωτερική διάσταση ενός οργανισμού, δίνοντας βάση στις δυνάμεις και αδυναμίες που υπάρχουν. Το συγκεκριμένο εργαλείο βοηθάει στο να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πλήρως την εσωτερική κατάσταση που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από το εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να προχωρήσουμε σε ουσιαστικές ενέργειες.
2. EFA Matrix: Αναγνωρίζει και προτεραιοποιεί τα κύρια στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία επηρεάζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και την λήψη αποφάσεων. Είναι ένα εργαλείο, το οποίο βοηθάει στην απόκτηση καλύτερης γνώσης ως προς τον ανταγωνισμό, τις δυνατότητες ανάπτυξης, καθώς και οποιαδήποτε απειλής ενδέχεται να προκύψει.
3. SFA Matrix: Πρόκειται για ένα εργαλείο ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων – πιθανοτήτων. Προέρχεται από τις λέξεις:
  - Suitability: Κατά πόσο μία στρατηγική απόφαση είναι κατάλληλη για την επιχείρηση
  - Feasibility: Κατά πόσο μία στρατηγική απόφαση είναι εφικτή να πραγματοποιηθεί (βάσει εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών)
  - Acceptability: Κατά πόσο είναι μία στρατηγική απόφαση είναι αποδεκτή, βάσει δύο κριτηρίων (από οικονομικής άποψης, και από το αν είναι σύμφωνη με τους υπόλοιπους stakeholders)

Ο σχεδιασμός μιας τέτοιας μήτρας αναλύεται στα εξής βήματα:

1. (Strategic factors – Στρατηγικοί παράγοντες): Εδώ περιγράφονται τα βασικότερα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα γίνεται και η ανάλυσή τους (SWOT Analysis).

2. (Weights – Βαρύτητες): Αποδίδεται σε όλα τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν οι βαρύτητες που θεωρεί η επιχείρηση ότι αναλογούν (παίζει ρόλο η σημαντικότητα για το κάθε στοιχείο). Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι βαρύτητες όλων θα πρέπει συνολικά να αθροίζονται στο 1.00, και ως αποτέλεσμα θα πρέπει ενδεχομένως κάποια στοιχεία να προσαρμόζονται.
3. (Rating – Βαθμολογία): Η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης βαθμολογεί το κάθε στοιχείο ξεχωριστά, σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, με βάση την σημαντικότητα (1: καθόλου σημαντικό έως 5: ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση).
4. (Weighted score – Συνολική Βαθμολογία): Πολλαπλασιάζοντας για κάθε στοιχείο, τη βαρύτητα επί τη βαθμολογία, βγαίνει μία συνολική βαθμολογία για κάθε στοιχείο. Αξίζει να επισημάνουμε ότι, η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία για μία μέση επιχείρηση σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, είναι πάντα 3.0.
5. (Duration – Διάρκεια): Αφορά τη διάρκεια που θα χρειαστεί, το κάθε στοιχείο για να υλοποιηθεί. Χωρίζεται σε μικρή, μεσαία και μεγάλη διάρκεια ανάλογα με το στοιχείο.
6. (Comments – Σχόλια): Χρησιμοποιείται στην περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί να σχολιάσει περαιτέρω για κάποιο στοιχείο, ή να δώσει σημαντικές πληροφορίες.

Κάνοντας την παραπάνω ανάλυση, μία επιχείρηση θα πρέπει στη συνέχεια να προσδιορίσει ποιο είναι το βασικό προϊόν ή υπηρεσία της. (Wheelen T.L. - Hunger J.D. - Hoffman A.N. - Bamford C.E. ,2014, p.198)

## *2.5 Ορισμός βασικό προϊόντος*

Πρόκειται για μία ιδέα, ένα προϊόν, το οποίο αναφέρεται σε συγκεκριμένη κατηγορία αγοραστικού κοινού. Περιλαμβάνει τη στόχευση ενός πολύ καλά προσδιορισμένου συνόλου πελατών, με συγκεκριμένες ανάγκες-προτιμήσεις, οι οποίες δεν μπορούν να καλυφθούν πλήρως ή και καθόλου, από υπάρχοντα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τα βασικά προϊόντα στην αγορά, προκειμένου να μπορέσουν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να εξυπηρετήσουν τις διάφορες συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών. Έχοντας ένα βασικό προϊόν, η επιχείρηση μπορεί

να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά τους πόρους, τους οποίους έχει στη διάθεσή της, να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες στρατηγικές μάρκετινγκ και γενικά να αποκτήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα βασικό προϊόν δεν παραμένει το ίδιο. Κάποιες φορές αλλάζει και μάλιστα πιο γρήγορα απ' όσο η επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί στην αλλαγή αυτή. Είναι σημαντικός ο τακτικός έλεγχος από τη μεριά της επιχείρησης και η έγκαιρη προσαρμογή, προκειμένου να καταφέρει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. (Wheelen T.L. - Hunger J.D. - Hoffman A.N. - Bamford C.E., 2014, p.202)

## 2.6 Στρατηγική επιχείρησης

Η στρατηγική της επιχείρησης αναφέρεται σε ένα σύνολο πλάνων και ενεργειών, τα οποία η επιχείρηση αξιοποιεί προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς της (συγκεκριμένοι στόχοι). Είναι, ουσιαστικά, ένας τρόπος να πετύχει τους σκοπούς (objectives), ανακατατάσσοντας πόρους, διαμορφώνοντας δραστηριότητες και διατηρώντας, εννοείται, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα. Τα στοιχεία, τα οποία μπορούν να συνθέσουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση είναι:

1. Ανάλυση SWOT (SWOT Analysis)
2. Αποστολή και όραμα (Mission & Vision)
3. Ανάλυση αγοράς (Market Analysis)
4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Competitive advantage)
5. Ορισμός αγοράς (Target market)
6. Πρόταση Αξίας (Value Proposition)
7. Στρατηγικοί στόχοι (Strategic goals/objectives)
8. Καταμερισμός πόρων (Resource allocation)
9. Επιχειρηματικό μοντέλο (Business model)
10. Ανάλυση κινδύνου (Risk Management)
11. Υλοποίηση και εφαρμογή (Execution & Implementation)
12. Συνεχής βελτίωση (Continuous Improvement)

*στρατηγικής σύμφωνα με τον Porter*

Σύμφωνα με τον Michael Porter υπάρχουν 3 βασικά είδη στρατηγικής, με τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να ανταγωνισθεί σε μία αγορά (generic strategies):

1. *Στρατηγική ηγεσίας κόστους*: Στόχος για την επιχείρηση είναι να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο. Προσπαθεί να αναγνωρίσει βελτιώσεις σε όλες τις δραστηριότητές της, διατηρώντας τα γενικά λειτουργικά έξοδα σε όσο πιο χαμηλά επίπεδα είναι εφικτό. Είναι σημαντικό, το προϊόν που προσφέρεται να γίνεται αντιληπτό από τους πελάτες ως συγκρίσιμο σε ποιότητα σε σχέση με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.
2. *Στρατηγική διαφοροποίησης*: Πρόκειται για στρατηγική παραγωγής και προσφοράς προϊόντων, τα οποία ευρέως δίνουν αξία στους αγοραστές. Η συγκεκριμένη στρατηγική τοποθετεί την επιχείρηση σε ξεχωριστή θέση, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, καθώς προσφέρει ένα προϊόν διαφοροποιημένο ως προς, για παράδειγμα, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση, τη σχεδίαση του προϊόντος και γενικότερα την εικόνα του. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι προκειμένου να λάβουν το συγκεκριμένο προϊόν οι αγοραστές, θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μία τιμή υψηλότερη σε σχέση με τα υπόλοιπα, η οποία υπερβαίνει το κόστος διαφοροποίησης.
3. *Στρατηγική εστίασης*: Η συγκεκριμένη στρατηγική στοχεύει σε πλεονέκτημα κόστους (εστίαση με βάση το κόστος) ή σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης (εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση) σε ένα αρκετά περιορισμένο τμήμα αγοραστών. Από πλευράς επιχείρησης, δεν υπάρχει κανένας σκοπός εξυπηρέτησης ολόκληρης της αγοράς. Βέβαια η εφικτότητα αυτής της στρατηγικής έχει να κάνει με το πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να υποστηρίξει το κόστος που προκύπτει από την εστίαση. (Γεωργόπουλος Ν., 2023, *Σημειώσεις Διαλέξεων*)

### Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μοναδικότητα αντιληπτή  
από τον πελάτη

Χαμηλή θέση κόστους

Στρατηγικός στόχος

Όλος ο κλάδος	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
Συγκεκριμένο τμήμα μόνο	ΕΣΤΙΑΣΗ	

Πηγή: (Γεωργόπουλος Ν.,2023, Σημειώσεις Διαλέξεων)

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Wheelen Thomas L. - Hunger J. David - Hoffman Alan N. - Bamford Charles E. (2014), «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», Pearson
2. (Γεωργόπουλος Ν.,2023, Σημειώσεις Διαλέξεων)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Ανάλυση Κλάδου Τυχερών Παιγνίων στην Ελλάδα

Το στοίχημα είναι μία δραστηριότητα, με την οποία ασχολούνταν οι άνθρωποι, ήδη, από τα αρχαία χρόνια. Διάφοροι πολιτισμοί είχαν ως καθημερινή ενασχόλησή τους τον στοιχηματισμό, και η Ελλάδα δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η ενασχόληση των αρχαίων Ελλήνων με τον αθλητισμό και πόσο μάλλον η εμπλοκή τους με τους Ολυμπιακούς αγώνες, ήταν στοιχεία τα οποία πυροδότησαν ακόμα περισσότερο την εξάπλωση του στοιχήματος.

#### 3.1 Η ιστορία του στοιχήματος στην Ελλάδα

Ο στοιχηματισμός έκανε την εμφάνισή του περίπου το 776 π.Χ. Το φαινόμενο αυτό συνεχίστηκε και μετέπειτα, φτάνοντας στο αποκορύφωμά του κατά την ρωμαϊκή περίοδο. Οι Ρωμαίοι, λόγω των αγώνων που πραγματοποιούσαν στην Ελλάδα, αλλά και στην υπόλοιπη ρωμαϊκή επικράτεια, εξέλιξαν το κομμάτι του στοιχηματισμού σε μεγάλο βαθμό. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, η συγκεκριμένη δραστηριότητα, πέρα από τον αθλητισμό, έχει και θρησκευτική υπόσταση. Στη μετέπειτα εποχή, στα χρόνια της βυζαντινής, αλλά και λίγο αργότερα, της οθωμανικής εποχής, το στοίχημα περιορίστηκε αρκετά, εξαιτίας θρησκευτικών περιορισμών που επέβαλλε ο χριστιανισμός και το ισλάμ. Άρχισε να ανακάμπτει στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Ωστόσο, οι περιορισμοί συνέχιζαν να υφίστανται σε κάποιο βαθμό, καθώς δεν υπήρχε επίσημος ή νόμιμος τρόπος για να στοιχηματίσει κάποιος.

Από την τότε εποχή, λοιπόν, μέχρι και σήμερα, οι άνθρωποι ασχολούνται με το στοίχημα, άλλοτε σε υπερβολικό βαθμό και άλλοτε πιο περιορισμένα. Πλέον, όπως θα δούμε και παρακάτω, ο συγκεκριμένος κλάδος έχει εξελιχθεί σημαντικά, δίνοντας τη δυνατότητα σε κάποιον να στοιχηματίσει με κάθε τρόπο, από οπουδήποτε και όποτε το θελήσει. ([Sportsfeed, 2023](#))

Ενώ η Ελλάδα έχει μια βαθιά ιστορική σύνδεση με τα τυχερά παιχνίδια όπως είδαμε και παραπάνω, το σύγχρονο ρυθμιστικό της πλαίσιο έχει εξελιχθεί σημαντικά. Η ελληνική κυβέρνηση έχει δημιουργήσει ένα δομημένο σύστημα για τη ρύθμιση όλων των μορφών

τυχερών παιγνίων, τόσο επίγεια όσο και διαδικτυακά. Τα βασικά στοιχεία του ισχύοντος ρυθμιστικού πλαισίου περιλαμβάνουν:

### *1. Αδειοδότηση και ρύθμιση*

Η ελληνική κυβέρνηση εισήγαγε ένα σύστημα αδειοδότησης για τους φορείς εκμετάλλευσης τυχερών παιχνιδιών μέσω του Ελληνικού νόμου περί τυχερών παιχνιδιών του 2011. Αυτή η νομοθεσία είχε στόχο να ρυθμίσει και να ελέγξει όλες τις μορφές τυχερών παιχνιδιών εντός της χώρας. Απαιτούσε από τους φορείς εκμετάλλευσης να αποκτήσουν άδειες για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε Έλληνες παίκτες, δημιουργώντας μια πιο δομημένη και ελεγχόμενη αγορά.

### *2. Φορολογία*

Οι φορείς εκμετάλλευσης τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα υπόκεινται σε διάφορους φόρους, συμπεριλαμβανομένου ενός ακαθάριστου φόρου εσόδων από τυχερά παιχνίδια και ενός ειδικού φόρου τυχερών παιχνιδιών. Αυτοί οι φόροι συμβάλλουν σημαντικά στα έσοδα της ελληνικής κυβέρνησης, καθιστώντας τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών ουσιαστικό οικονομικό τομέα.

### *3. Ρυθμιστικές Αρχές*

Η Επιτροπή Ελέγχου και Εποπτείας Παιγνίων (ΕΕΕΠ) είναι η κύρια ρυθμιστική αρχή που είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη και τη ρύθμιση του κλάδου των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα. Η ΕΕΕΠ διασφαλίζει ότι οι χειριστές συμμορφώνονται με τη νομοθεσία, τηρούν τις υπεύθυνες πρακτικές τυχερών παιχνιδιών και διατηρούν την ακεραιότητα των παιχνιδιών.

### *4. Υπεύθυνο Παιχνίδι*

Το ελληνικό ρυθμιστικό πλαίσιο δίνει μεγάλη έμφαση στο υπεύθυνο παιχνίδι. Οι χειριστές πρέπει να εφαρμόζουν μέτρα για την πρόληψη του εθισμού στα τυχερά παιχνίδια, συμπεριλαμβανομένων των επιλογών αυτοαποκλεισμού, των ορίων κατάθεσης και των εκπαιδευτικών πόρων για τους παίκτες.

### *5. Το τοπίο των τυχερών παιγνίων*

Η Ελλάδα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα επιλογών επίγειων τυχερών παιχνιδιών, που απευθύνονται τόσο στους κατοίκους όσο και στους τουρίστες. Μερικά από τα βασικά στοιχεία της επίγειας βιομηχανίας τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα περιλαμβάνουν:



- ✓ Καζίνο: Η Ελλάδα διαθέτει πολλά επίγεια καζίνο που προσφέρουν μεγάλη ποικιλία παιχνιδιών, όπως κουλοχέρηδες, επιτραπέζια παιχνίδια, πόκερ και άλλα. Αυτά τα καζίνο παρέχουν όχι μόνο ψυχαγωγία τυχερών παιχνιδιών, αλλά και εμπειρίες για φαγητό, διασκέδαση και νυχτερινή ζωή.
- ✓ Λαχεία: Η ελληνική λαχειοφόρος αγορά, που λειτουργεί ο Ελληνικός Οργανισμός Προγνωστικών Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ), αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια σημαντικό κομμάτι των τυχερών παιχνιδιών του τόπου της χώρας.
- ✓ Καταστήματα στοιχημάτων: Τα καταστήματα στοιχημάτων είναι ένα κοινό θέαμα στην Ελλάδα, προσφέροντας αθλητικά στοιχήματα και άλλες ευκαιρίες στοιχηματισμού. Αυτές οι εγκαταστάσεις είναι δημοφιλείς μεταξύ εκείνων που απολαμβάνουν τα στοιχήματα σε αθλητικές εκδηλώσεις, ιπποδρομίες και άλλους διαγωνισμούς.
- ✓ Η άνοδος του διαδικτυακού στοιχηματισμού: Η έλευση του διαδικτύου έχει μεταμορφώσει το τοπίο του στοιχηματισμού στην Ελλάδα. Ο διαδικτυακός στοιχηματισμός έχει αποκτήσει ευρεία δημοτικότητα, προσφέροντας στους παίκτες την ευκολία πρόσβασης στα αγαπημένα τους παιχνίδια από την άνεση του σπιτιού τους. Οι βασικές πτυχές του διαδικτυακού στοιχηματισμού στην Ελλάδα περιλαμβάνουν:
  - Διαδικτυακά καζίνο: Οι Έλληνες παίκτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα διαδικτυακών καζίνο που προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία παιχνιδιών, όπως κουλοχέρηδες, επιτραπέζια παιχνίδια, παιχνίδια με ζωντανούς ντίλερ και πολλά άλλα. Πολλά διεθνή διαδικτυακά καζίνο εξυπηρετούν επίσης Έλληνες παίκτες, παρέχοντάς τους ένα ευρύ φάσμα επιλογών τυχερών παιχνιδιών και ελκυστικές προσφορές.
  - Αθλητικό Στοιχίγμα: Τα διαδικτυακά αθλητικά στοιχήματα γίνονται όλο και πιο δημοφιλή στην Ελλάδα, με τους παίκτες να στοιχηματίζουν σε ένα ευρύ φάσμα αθλητικών γεγονότων, εγχώριων και διεθνών. Οι πλατφόρμες αθλητικών στοιχημάτων προσφέρουν ευκολία και προσβασιμότητα, επιτρέποντας στους παίκτες να στοιχηματίζουν στα αγαπημένα τους αθλήματα από τους υπολογιστές ή τις φορητές συσκευές τους.

- *Ρυθμιστικές Προκλήσεις: Ο ελληνικός νόμος περί τυχερών παιχνιδιών και οι επακόλουθες τροποποιήσεις του έχουν εισαγάγει ένα ρυθμιστικό πλαίσιο για τα διαδικτυακά τυχερά παιχνίδια. Ωστόσο, αυτό το πλαίσιο αντιμετώπισε προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της κριτικής για υψηλά τέλη αδειοδότησης και περίπλοκους κανονισμούς. Ορισμένοι φορείς έχουν εκφράσει ανησυχίες για την οικονομική βιωσιμότητα της εισόδου στην ελληνική αγορά.*

### *1. Μελλοντικές προοπτικές και προκλήσεις*

Το μέλλον του κλάδου των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα διαμορφώνεται από τις συνεχείς εξελίξεις και προκλήσεις. Μερικοί βασικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν:

- ✓ *Κανονιστικές ενημερώσεις: Η ελληνική κυβέρνηση συνεχίζει να προβαίνει σε ρυθμιστικές ενημερώσεις στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών. Οι μελλοντικές νομοθετικές αλλαγές ενδέχεται να επηρεάσουν τόσο τους φορείς όσο και τους παίκτες. Η ενημέρωση σχετικά με τις ρυθμιστικές εξελίξεις είναι απαραίτητη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.*
- ✓ *Διαγωνισμός από διεθνείς φορείς: Οι Έλληνες παίκτες έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα διεθνών διαδικτυακών καζίνο και πλατφορμών στοιχημάτων. Αυτοί οι πάροχοι ανταγωνίζονται με εγχώριους παρόχους, προσφέροντας στους παίκτες μια ποικιλία από παιχνίδια και προωθητικές προσφορές. Οι εγχώριοι φορείς πρέπει να παραμείνουν ανταγωνιστικοί για να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους.*
- ✓ *Υπεύθυνο Παιχνίδι: Οι υπεύθυνες πρακτικές παιχνιδιών και η προστασία των παικτών γίνονται όλο και πιο σημαντικές στον κλάδο. Τόσο η κυβέρνηση όσο και οι φορείς εκμετάλλευσης εργάζονται για να διασφαλίσουν ότι οι παίκτες έχουν πρόσβαση στα εργαλεία και τους πόρους που χρειάζονται για να παίξουν υπεύθυνα.*
- ✓ *Οικονομική επίδραση: Ο κλάδος των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία της χώρας μέσω φόρων, τελών αδειοδότησης και*

τουρισμού. Καθώς ο κλάδος συνεχίζει να εξελίσσεται, ο οικονομικός του αντίκτυπος θα είναι ζωτικής σημασίας για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής.

Ο κλάδος των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα έχει πλούσια ιστορία και έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές με τα χρόνια. Από τα αρχαία τυχερά παιχνίδια μέχρι τα σύγχρονα διαδικτυακά καζίνο και τις πλατφόρμες αθλητικών στοιχημάτων, ο στοιχηματισμός παραμένει μια δημοφιλής μορφή ψυχαγωγίας στη χώρα. Ο κλάδος επηρεάζεται από ένα περίπλοκο ρυθμιστικό πλαίσιο, οικονομικούς λόγους και τη δυναμική φύση της αγοράς διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών. Καθώς η Ελλάδα συνεχίζει να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες τάσεις και τους κανονισμούς, το μέλλον της βιομηχανίας τυχερών παιγνίων έχει ευκαιρίες και προκλήσεις τόσο για τους φορείς όσο και για τους παίκτες. (<https://www.dimokratia.gr/ellada/566494/ta-tychera-paichnidia-stin-ellada-mia-leptomeris-episkopisi-tis-viomichanias/>)

### *3.2 Η ίδρυση της ΟΠΑΠ Α.Ε*

Η εταιρεία ΟΠΑΠ, ή αλλιώς Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου, ιδρύθηκε το 1958, από νομοθετικό διάταγμα με πρόταση από τον Κωνσταντίνο Καραμανλή ώστε να δημιουργηθεί ένας οργανισμός που θα διαχειρίζεται τις ποδοσφαιρικές προγνώσεις. Το πρώτο Διοικητικό Συμβούλιο ορίζεται για την διοίκηση του οργανισμού. Ωστόσο, ο πρόεδρος του Συμβουλίου ορίζεται από τον πρωθυπουργό. Ο πρόεδρος ήταν υπεύθυνος για την εκπροσώπηση του ΟΠΑΠ στις Διοικητικές αρχές, πέρα από την εποπτεία για την ορθή και εύρυθμη λειτουργία του ΟΠΑΠ. Επιπλέον, ορίζεται και ο Διοικητικός Σύλλογος του ΟΠΑΠ, ο οποίος είναι υπό την ευθύνη γενικού διευθυντή. Με το ίδιο διάταγμα, θεσπίζεται και η λειτουργία του ΠΡΟ-ΠΟ, δηλαδή τα δελτία προγνωστικών αγώνων, με λίγα λόγια το πρώτο παιχνίδι που έβγαλε ο ΟΠΑΠ, γνωστό από την τότε διεθνή εμπειρία.. Στο διάταγμα αυτό υπάρχουν αναλυτικά πληροφορίες για τα κέρδη, την λειτουργία, την ανακήρυξη των νικητών και άλλα. Ωστόσο, δεν ορίζεται ο ακριβής αριθμός αγώνων των δελτίων, θέτοντας ως μοναδικό όριο βέβαια ότι δεν μπορούν να διεξαχθούν λιγότεροι από εννέα και περισσότεροι από δεκαπέντε αγώνες ημερησίως, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Πέντε χρόνια

αργότερα, ξεκινάνε και τα πρώτα βήματα του ΠΡΟ–ΠΟ, στην Κύπρο. Τα πρώτα «πρακτορεία» ΟΠΑΠ ιδρύονται το 1959 στην Πάτρα, το Αίγιο και τη Δράμα και όχι στην Αθήνα όπως θα πίστευε κανείς. Ταυτόχρονα, αρχίζει και η ουσιαστική εμπλοκή με στον αθλητικό χώρο, καθώς ο ΟΠΑΠ χρηματοδοτεί διάφορα έργα αθλητικών υποδομών. Ο ΟΠΑΠ απέκτησε παρουσία σε περίπου 70 πόλεις και το 1966 είχε φτάσει τα 795 πρακτορεία. Η δεκαετία του '70 αποτέλεσε ορόσημο για την ελληνικό αθλητισμό και κυρίως για το ελληνικό ποδόσφαιρο, το οποίο αναπτύσσεται πλέον με ραγδαίο ρυθμό, ενώ καθιερώνεται ο επαγγελματισμός και η ιδιωτική πρωτοβουλία. Την ίδια εποχή κάνουν την εμφάνισή τους και οι πρώτες ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες (ΠΑΕ), ενώ επαγγελματίες πλέον αθλητές υπογράφουν τα πρώτα ιδιωτικά συμβόλαια περιορισμένου χρόνου. Η περίοδος υπήρξε από τις πλέον παραγωγικές σε ό,τι αφορά την προώθηση έργων αθλητικής υποδομής με την άμεση συμβολή του ΟΠΑΠ, ο οποίος και αποτέλεσε τον οικονομικό υποστηρικτή της σχετικής προσπάθειας των αρμόδιων κρατικών παραγόντων.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980 ο αριθμός των πρακτορείων συνεχίζει να αυξάνεται φθάνοντας τις 4.000 περίπου στα τέλη της δεκαετίας. Ο ΟΠΑΠ καθίσταται συνδεδεμένο μέλος της Association Europeenne des Lotteries et Lottos d' Etat (AELLE), η οποία είχε ιδρυθεί το 1983. Εγκαινιάζεται το νέο μηχανογραφικό κέντρο του Οργανισμού, χάρη στο οποίο παρέχεται η δυνατότητα διοργάνωσης και άλλων τυχερών παιχνιδιών, εκτός ΠΡΟ–ΠΟ. Τα επόμενα χρόνια έχουμε την εισαγωγή νέων παιχνιδιών από τον ΟΠΑΠ, η αναλυτική παρουσίαση των οποίων, θα πραγματοποιηθεί παρακάτω.

Το 2001 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, κατέχοντας την αποκλειστική άδεια προσφοράς αριθμολαγείων, αθλητικού στοιχήματος και των Ιπποδρομιών, ενώ ταυτόχρονα κατέχει αποκλειστική άδεια των Λαχείων και Σκρατς στην Ελλάδα μέσω κοινοπραξίας. Αξίζει δε να σημειωθεί, ότι ο ΟΠΑΠ, το 2011 ανανέωσε την κατοχή της συγκεκριμένης άδειας έως και το 2030. ([Corporate.opap.,2023](#))

Ο Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου ξεκίνησε ως μία εταιρεία δημοσίου ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Ωστόσο, μέσω δημοσίων προσφορών τίτλων, το

ελληνικό δημόσιο έφτασε να έχει μικρή, πλέον, συμμετοχή στην εταιρεία, με αποκορύφωμα το έτος 2013 όπου ιδιωτικοποιήθηκε πλήρως, καθώς πουλήθηκε και το υπόλοιπο 33,3% που είχε απομείνει, στην Email Delta Hellenic Holdings LTD, γεγονός που έδωσε την απαραίτητη ώθηση για τη διασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητάς της σε διεθνές επίπεδο. Έπειτα, από διάφορες διαπραγματεύσεις και εξαγορές, η εταιρεία ΟΠΑΠ κατέληξε να είναι ένα από τα μέλη του ομίλου SAZKA GROUP, με έδρα την Τσεχία. ([Corporate.opap.,2023](#)), ([Wikipedia.](#))

Πλέον, τα παιχνίδια της εταιρείας προσφέρονται μέσα από το μεγαλύτερο δίκτυο σημείων πώλησης στην Ελλάδα, τα πρακτορεία ΟΠΑΠ, που ξεπερνούν τις 3.200 και ενεργούν ως εμπορικοί αντιπρόσωποι αμειβόμενοι με προμήθεια απόδοσης. Επιπρόσθετα με το δίκτυο πρακτορείων ΟΠΑΠ, η διάθεση των Σκρατς και Λαχείων επεκτείνεται περαιτέρω μέσω εναλλακτικών 3.800 σημείων πώλησης (περίπτερα, πλανόδιοι πωλητές, κ.λπ.). Σημαντικό επίσης για την εταιρεία, είναι ότι απέκτησε παρουσία και στο διαδικτυακό στοίχημα, ξεκινώντας το 2014 με την πλατφόρμα του ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ (περαιτέρω λεπτομέρειες θα αναλυθούν και παρακάτω. ([Investors.opap, 2023](#)))

### *3.3 Παρουσίαση εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε.*

Όπως αναφέρθηκε, την αρχική δημόσια προσφορά τίτλων ακολούθησαν τρεις ακόμα προσφορές, τα έτη 2002, 2003 και 2005, όταν το ελληνικό δημόσιο μείωσε σταδιακά τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Από το τέταρτο τρίμηνο του 2013 η εταιρεία, μέσω διεθνούς διαγωνισμού, ιδιωτικοποιήθηκε πλήρως, γεγονός που έδωσε την απαραίτητη ώθηση για τη διασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητάς της σε διεθνές επίπεδο.

Η αποκλειστική άδεια των παιχνιδιών που προσφέρει η εταιρεία, λήγει το 2030, για τα Ελληνικά Λαχεία και το Scratch το 2026. Επιπρόσθετα, η αποκλειστική άδεια λειτουργίας για τα παιγνιομηχανήματα (VLTs) στην Ελλάδα, λήγει το 2035. Η εταιρεία δραστηριοποιείται και στην Κύπρο, ενώ έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και μέσω του Διαδικτύου. ([Corporate.opap.,2023](#))

Ο όμιλος, πλέον, ΟΠΑΠ συμμετέχει στις παρακάτω εταιρείες ως εξής:

- **ΟΠΑΠ Α.Ε.:** Με βασική δραστηριότητα τα Αριθμολαχεία και τον αθλητικό στοιχηματισμό, ποσοστό συμμετοχής 100%.
- **ΟΠΑΠ Κύπρου LTD:** Με βασική δραστηριότητα τα Αριθμολαχεία, ποσοστό συμμετοχής 100%.
- **ΟΡΑΡ Sports LTD:** Με βασική δραστηριότητα τον αθλητικό στοιχηματισμό, ποσοστό συμμετοχής 100%.
- **ΟΡΑΡ International LTD:** Με βασική δραστηριότητα, συμμετοχές και υπηρεσίες, ποσοστό συμμετοχής 100%.
- **Ελληνικά Λαχεία Α.Ε.:** Με βασική δραστηριότητα τα Λαχεία, ποσοστό συμμετοχής 83,5%.
- **Tora Direct Μονοπρόσωπη Α.Ε.:** Με βασική δραστηριότητα τη διάθεση προϊόντων προπληρωμένης αξίας, ποσοστό συμμετοχής 100%.
- **Tora Wallet Μονοπρόσωπη Α.Ε.:** Με βασική δραστηριότητα την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ποσοστό συμμετοχής 100%.
- **Ιπποδρομίες Μονοπρόσωπη Α.Ε.:** Με βασική δραστηριότητα το αμοιβαίο ιπποδρομιακό στοίχημα, ποσοστό συμμετοχής 100%.
- **Neurosoft Α.Ε.:** Με βασική δραστηριότητα την παροχή υπηρεσιών λογισμικού, ποσοστό συμμετοχής 67,72%.
- **Stoiximan LTD:** Με βασική δραστηριότητα τον Online στοιχηματισμό, ποσοστό συμμετοχής 84,49%. (<https://investors.opap.gr/el-gr/about-us/our-businesses>)

### 3.4 Αξίες και Εταιρική Υπευθυνότητα

Ο πυρήνας των δραστηριοτήτων του ΟΠΑΠ καθοδηγείται από τις αξίες της εταιρείας:

1. **Διασκέδαση:** Η δημιουργία μοναδικών εμπειριών ψυχαγωγίας για τους πελάτες, συνδυάζοντας χαρά και αποτελεσματικότητα.
2. **Δυναμισμός:** Η συνεχής αναζήτηση νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών παγκόσμιου επιπέδου.
3. **Πάθος:** Η αφοσίωση στον κοινό σκοπό του θετικού αποτυπώματος στους πελάτες, τους εργαζόμενους και την κοινωνία.

4. **Ακεραιότητα:** Η λειτουργία με σεβασμό, ακεραιότητα, υπευθυνότητα και διαφάνεια.

Ο Όμιλος ΟΠΑΠ έχει αναπτύξει μια στρατηγική στηριζόμενη στην Κοινωνική Προσφορά με τρεις βασικούς πυλώνες:

1. **Υγεία:** Ο ΟΠΑΠ επιδιώκει την ανακαίνιση και αναμόρφωση του θεραπευτικού περιβάλλοντος στα δύο Παιδιατρικά Νοσοκομεία "Η Αγία Σοφία" και "Παναγιώτης & Αγλαΐα Κυριακού". Από το 2014, έχουν παραδοθεί 8 νοσηλευτικές μονάδες με συνολική έκταση 5.330 τ.μ. και 191 κλίνες.
2. **Αθλητισμός:** Μέσω του προγράμματος "Αθλητικές Ακαδημίες ΟΠΑΠ", ο Όμιλος υποστηρίζει 125 ερασιτεχνικές ακαδημίες σε όλη τη χώρα, βοηθώντας 10.400 μικρούς αθλητές και παρέχοντας τεχνική κατάρτιση σε 450 προπονητές.
3. **Απασχόληση:** Το πρόγραμμα "Επιχειρηματική Ανάπτυξη από τον ΟΠΑΠ" στοχεύει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διεύρυνση των επιχειρηματικών οριζόντων, παρέχοντας μια μοναδική ευκαιρία σε μικρομεσαίες αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. (<https://investors.opap.gr/el-gr/about-us/responsibility/summary-of-csr-activities>)

### *3.5 Εσωτερικός κανονισμός εταιρείας και οργανόγραμμα*

Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας της Εταιρείας έχει ως κύριο σκοπό να ρυθμίζει την οργάνωση και τη λειτουργία της εταιρείας προκειμένου να διασφαλίζονται η ακεραιότητα της επιχείρησης, η διαφάνεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο έλεγχος της διαχείρισης και ο τρόπος λήψης αποφάσεων διαχείρισης, καθώς και η συμμόρφωση με το νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο και τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τις Συμβάσεις Παραχώρησης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την αρμοδιότητα να λαμβάνει αποφάσεις για τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, τη διοίκηση και την εκπροσώπησή της, λαμβάνοντας όλα τα κατάλληλα μέτρα που βοηθούν την εταιρεία να επιτύχει τους σκοπούς της. Ορισμένα ζητήματα, ωστόσο, εμπίπτουν στην αποκλειστική

αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης και δεν εμπíπτουν στην αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου. ([https://investors.opap.gr/~media/Files/O/Opap-IR/02122019/public\\_OPAP%20%20%20%20full%20f.pdf](https://investors.opap.gr/~media/Files/O/Opap-IR/02122019/public_OPAP%20%20%20%20full%20f.pdf))

### ***Οργανωτική Δομή ΟΠΑΠ***

Η οργανωτική δομή της Εταιρείας αντικατοπτρίζει σύγχρονες αρχές οργάνωσης και αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανάπτυξης και επιχειρηματικών στόχων. Αποφεύγει τη δημιουργία αλληλεπικαλυπτόμενων, ανταγωνιστικών αρμοδιοτήτων μέσω της οργάνωσης σε ομάδες με σαφή καθήκοντα και καθορισμένες περιγραφές θέσεων και αρμοδιοτήτων.

Το Αναλυτικό Οργανόγραμμα περιλαμβάνει περιγραφή των αρμοδιοτήτων κάθε ρόλου, εγκρίνεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και περιλαμβάνει σχέσεις ιεραρχίας εντός του πλαισίου της οργανωτικής δομής. Οι αρμοδιότητες και οι περιορισμοί των εξουσιών καθορίζονται σε σχετικές αποφάσεις, πολιτικές και εσωτερικά έγγραφα. ([https://investors.opap.gr/~media/Files/O/Opap-IR/02122019/public\\_OPAP%20%20%20%20full%20f.pdf](https://investors.opap.gr/~media/Files/O/Opap-IR/02122019/public_OPAP%20%20%20%20full%20f.pdf))

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα τμήματα της εταιρείας, τα οποία αναλύονται στις επιμέρους διευθύνσεις τους:

#### ***Ομάδα Corporate & Regulatory Affairs & Communications***

- ✓ Deputy CEO
- ✓ Corporate Communications Director
- ✓ Marketing Communications, Media & Sponsorships Director
- ✓ Media Communications Director
- ✓ Marcom Communications Director
- ✓ Press Officer Director
- ✓ Data Protection Office Director
- ✓ CSR & Public Relations Director

#### ***Ομάδα Legal, Regulatory & Compliance***



- ✓ Chief Legal, Regulatory & Compliance Officer
- ✓ Corporate & Network Compliance Director
- ✓ Litigation Director
- ✓ Corporate & Banking Director

### *Ομάδα Finance*

- ✓ Chief Financial Officer
- ✓ Operational Finance Director
- ✓ Technical Procurement Director
- ✓ Retail & Customer Procurement Director
- ✓ Financial Planning & Analysis Director
- ✓ Investor Relations Director
- ✓ Treasury, Credit Risk & AML Director
- ✓ Strategic Research & Business Development Director

### *Ομάδα Internal Audit*

- ✓ Internal Audit Director

### *Ομάδα Online*

- ✓ Chief Online Officer
- ✓ Online Acquisition Director
- ✓ Online CRM & VIP Director
- ✓ Online Casino Director

### *Ομάδα Operations*

- ✓ Chief Operations Officer
- ✓ Network Development & Support Director
- ✓ Product Operations Director
- ✓ Property & Engineering Director
- ✓ Contact Center, Supply chain & Field Services Director

### *Ομάδα People*

- ✓ Chief People Officer
- ✓ Total Rewards & Employee Relations Director
- ✓ People Planning & Analytics Director
- ✓ Learning & Development Director

### *Ομάδα Product*

- ✓ Chief Product Officer
- ✓ VLTs & Draw Based Games Director
- ✓ Trading Director
- ✓ Market Intelligence & OPAP store App Director
- ✓ Hellenic Lotteries Director
- ✓ Betting Product Director
- ✓ Retail CRM & Loyalty Director

### *Ομάδα Retail*

- ✓ Chief Retail Officer
- ✓ Sales Director – OPAP stores
- ✓ Retail Experience Director
- ✓ Retail Network Strategy & Play stores sales Director

### *Ομάδα Technology*

- ✓ Chief Technology Officer
- ✓ Service Delivery Director
- ✓ Cyber & Information Security Director
- ✓ Digital Director
- ✓ Software Development Director

### ***Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων***

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το υψηλότερο διοικητικό όργανο της εταιρείας και έχει την αρμοδιότητα να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξης της επιχείρησης. Επιπλέον, επιβλέπει και ελέγχει τη διοίκηση και τη διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων, ενώ επιδιώκει τον εταιρικό της σκοπό.

Με την καθοδήγηση του οράματος του Διοικητικού Συμβουλίου, η εταιρεία δημιουργεί ετησίως ένα στρατηγικό πλαίσιο. Αυτό το πλαίσιο καθοδηγείται από τις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας και αποτελεί τη βάση για την έγκριση του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδίου και του προϋπολογισμού της. Κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους, ο σχεδιασμός και ο προϋπολογισμός διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της εκτέλεσης σχεδίων και προϋπολογισμών

Επιπλέον, η ΟΠΑΠ διαμορφώνει τη μακροπρόθεσμη εταιρική στρατηγική της με διαφανή τρόπο που ικανοποιεί τις ανάγκες των μετόχων και των κοινωνικών των επενδυτών, δημιουργώντας αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας και στην ενίσχυση της παρουσίας της στη βιομηχανία των τυχερών παιχνιδιών. ([https://investors.opap.gr/~media/Files/O/Opap-IR/02122019/public\\_OPAP%20%20%20full%20f.pdf](https://investors.opap.gr/~media/Files/O/Opap-IR/02122019/public_OPAP%20%20%20full%20f.pdf))

### *3.6 Παρουσίαση Οικονομικών καταστάσεων ΟΠΑΠ*

Η μελέτη της χρηματοοικονομικής κατάστασης μίας εταιρείας, είναι ζωτικής σημασίας, καθώς μέσω αυτής έχουμε τη δυνατότητα να εξάγουμε ποικίλα συμπεράσματα για την πορεία της.

Από την εξέταση συγκεκριμένων δεικτών, παρακολουθείται η εξέλιξη της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα γίνεται και σύγκριση με εταιρείες που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο. Ένας, σχετικά, εύκολος τρόπος χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι η παρακολούθηση συγκεκριμένων αριθμοδεικτών, οι οποίοι φανερώνουν διάφορα στοιχεία για τη λειτουργία μιας εταιρείας. Στοιχεία όπως η αποδοτικότητα της επιχείρησης, η ικανότητα εξυπηρέτησης οφειλών και η κεφαλαιακή διάρθρωση.

### ***Ισολογισμός ΟΠΑΠ***

Όσον αφορά το θεωρητικό πλαίσιο, **ισολογισμός** είναι η οικονομική κατάσταση, η οποία εμφανίζει σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή την επιχειρηματική περιουσία. Με τον όρο επιχειρηματική περιουσία νοούνται:

- ✓ Τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας
- ✓ Οι υποχρεώσεις της
- ✓ Τα ίδια κεφάλαια ή καθαρή θέση

Τα περιουσιακά στοιχεία καλούνται **Ενεργητικό**.

Τα Ίδια κεφάλαια και οι Υποχρεώσεις καλούνται **Παθητικό**.

Ισχύει η σχέση:

$$\text{ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} = \text{ΠΑΘΗΤΙΚΟ} \Leftrightarrow \text{ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} = \text{ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ} + \text{ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}$$

*Περιουσιακά στοιχεία*, ορίζονται ως οι ελεγχόμενοι από την επιχείρηση πόροι, ως αποτέλεσμα γεγονότων του παρελθόντος, από τα οποία αναμένεται η εισροή οικονομικών ωφελειών στο μέλλον.

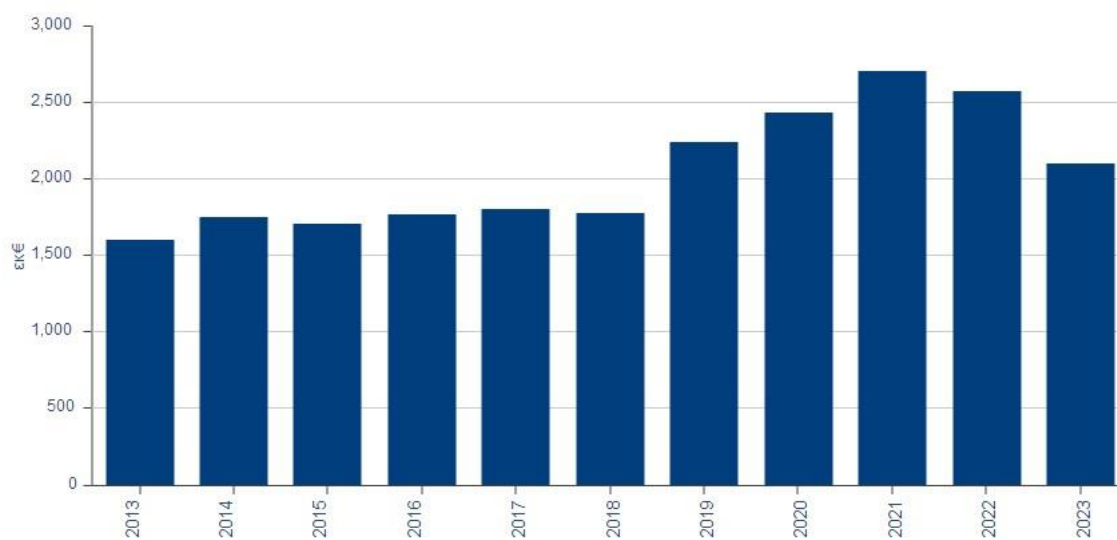
*Υποχρεώσεις* είναι παρούσες οφειλές ή δεσμεύσεις της επιχείρησης προς τρίτους, που προκύπτουν από γεγονότα του παρελθόντος, λόγω παραλαβής περιουσιακών στοιχείων ή με την ανέκκλητη δέσμευση για αγορά και ο διακανονισμός των οποίων αναμένεται να καταλήξει με εκροή πόρων.

Ίδια κεφάλαια είναι η διαφορά μεταξύ περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων. Τα Ίδια κεφάλαια αποτελούνται από τις εισφορές των μετόχων, τα αδιανέμητα κέρδη, τα αποθεματικά που κρατούνται από τα κέρδη και τις αναπροσαρμογές των περιουσιακών στοιχείων. (Αληφαντής Γ. 2015, σελ. 29)

Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά, τα τρία αυτά βασικά στοιχεία ισολογισμού της ΟΠΑΠ Α.Ε., για τα έτη 2013 έως και 2023.

**Figure 3: Σύνολο ενεργητικού ΟΠΑΠ Α.Ε.**

Σύνολο Ενεργητικού

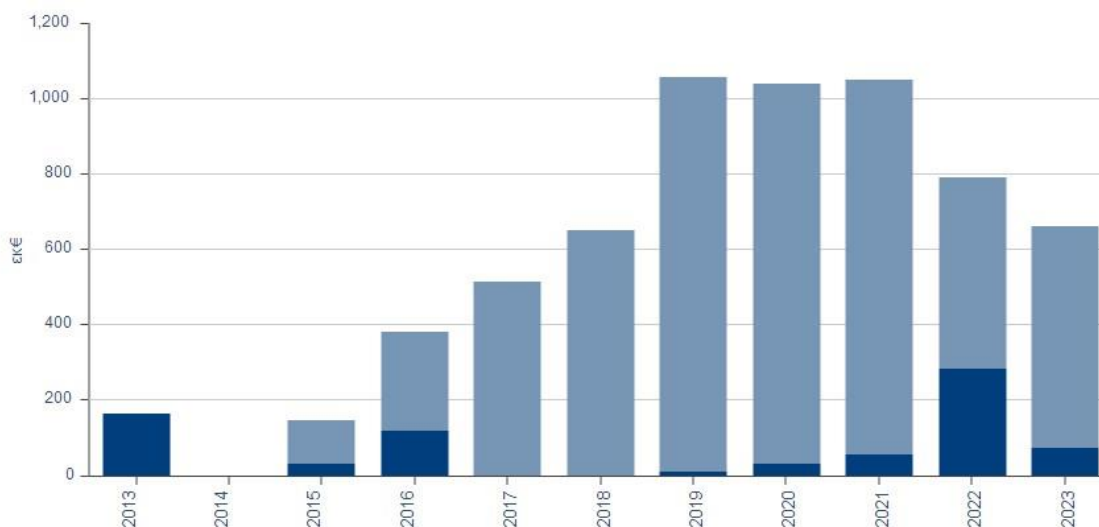


■ Σύνολο Ενεργητικού		εκ€
Έτος / Τρίμηνο		Αξία
2013		1,598
2014		1,753
2015		1,709
2016		1,768
2017		1,798
2018		1,773
2019		2,240
2020		2,435
2021		2,702
2022		2,571
2023		2,100

Πηγή: <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/key-financial-data>

**Figure 4: Σύνολο δανείων ΟΠΑΠ Α.Ε.**

δάνεια



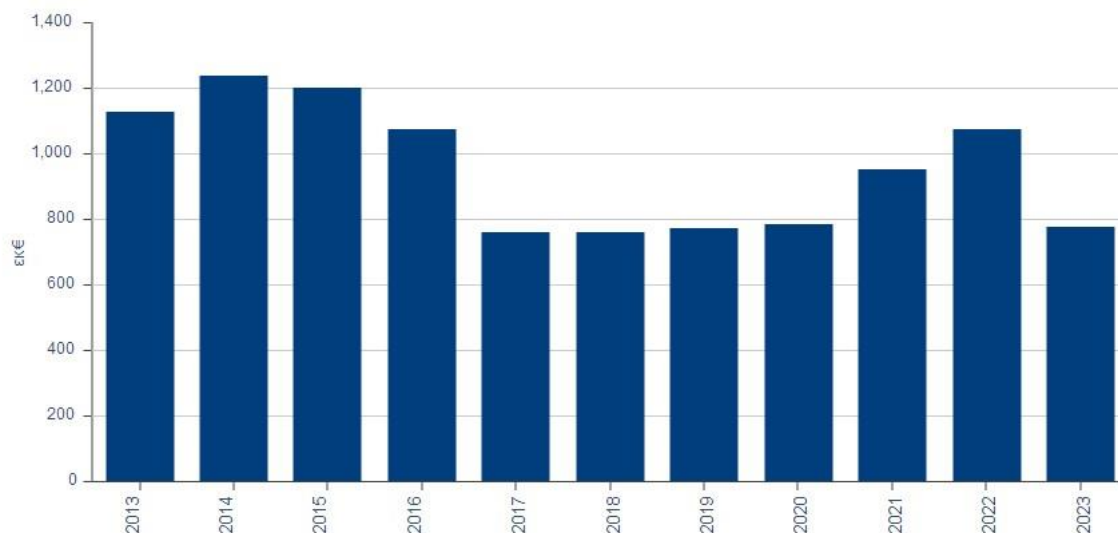
■ Βραχυπρόθεσμα δάνεια		εκ€
Έτος / Τρίμηνο	Αξία	
2013	165	
2014	0	
2015	32	
2016	119	
2017	0	
2018	0.191	
2019	10.78	
2020	33.04	
2021	55	
2022	282	
2023	74	

■ Μακροπρόθεσμα δάνεια		εκ€
Έτος / Τρίμηνο	Αξία	
2013	0	
2014	0	
2015	115	
2016	263	
2017	513	
2018	650	
2019	1,045.58	
2020	1,007.83	
2021	992	
2022	507	
2023	587	

Πηγή: <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/kev-financial-data>

**Figure 5: Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων ΟΠΑΠ Α.Ε.**

Σύνολο ιδίων Κεφαλαίων



■ Σύνολο ιδίων Κεφαλαίων		εκ€
Έτος / Τρίμηνο		Αξία
2013		1,125
2014		1,235
2015		1,202
2016		1,072
2017		759
2018		760
2019		772
2020		783
2021		949
2022		1,075
2023		775

Πηγή: <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/key-financial-data>



Παρατηρείται ότι για τα έτη 2013 έως και 2018, το Ενεργητικό παρουσιάζεται σχετικά σταθερό στα 1,700 εκ. €, ενώ για το ίδιο διάστημα το ποσό των δανείων (βραχυπρόθεσμα – μακροπρόθεσμα), φαίνεται να είναι συγκριτικά χαμηλό (μεταξύ 200 – 650 εκ. €), γεγονός που δικαιολογεί τις αυξημένες τιμές των Ιδίων κεφαλαίων για το ίδιο διάστημα. Το έτος 2019 αποτελεί ορόσημο για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε., καθώς παρατηρείται σημαντική αύξηση στο Ενεργητικό της, 2,240 εκ. €, η οποία αύξηση σημαίνει αύξηση και κεφαλαίων. Η αύξηση αυτή των κεφαλαίων, ήταν αποτέλεσμα επενδυτικών κινήσεων, προκειμένου η εταιρεία να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις νέες προκλήσεις που έφερε ο διαδικτυακός στοιχηματισμός. Η άντληση του απαιτούμενου κεφαλαίου, προήλθε από δανεισμό, για αυτό άλλωστε, φαίνεται και σημαντική αύξηση για το έτος αυτό, στο διάγραμμα των δανείων.

Τα έτη 2020 και 2021, όπως για πάρα πολλές εταιρείες, έτσι και για την ΟΠΑΠ Α.Ε., επηρέασαν σε υπερβολικό βαθμό τη λειτουργία της, λόγω της πανδημίας covid-19, που ξέσπασε στις αρχές του 2020. Το δίκτυο καταστημάτων ΟΠΑΠ, παρέμεινε κλειστό για αρκετό διάστημα, γεγονός που οδήγησε στη λήψη δανείων, τα οποία ξεπέρασαν τα 1,000 εκ. €, προκειμένου η εταιρεία να μπορέσει να ανταπεξέλθει για άλλη μια φορά στην πρόκληση.

Από το 2022 και έπειτα, παρατηρείται μια πιο σταθερή πορεία για τα 3 αυτά μεγέθη, Παρόλο που το Ενεργητικό της εταιρείας μειώθηκε, αντίστοιχη μείωση παρατηρείται τόσο στα δάνεια, όσο και στα Ίδια κεφάλαια (για το 2023, καθώς για το 2022 τα Ίδια κεφάλαια παρουσιάζονται αυξημένα).

### ***Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως ΟΠΑΠ Α.Ε.***

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως εμφανίζει το οικονομικό αποτέλεσμα, το οποίο η επιχείρηση πέτυχε κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα της χρήσεως, εμφανίζεται ως η αλγεβρική διαφορά μεταξύ των εσόδων και των εξόδων της χρήσεως. Εάν η διαφορά αυτή είναι θετική, τότε το αποτέλεσμα είναι κέρδος. Εάν η διαφορά αυτή είναι αρνητική, το αποτέλεσμα της χρήσεως είναι ζημία. . (Αληφαντής Γ. 2015, σελ. 56)

Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά τα κέρδη της εταιρείας για τα έτη 2013 έως και 2023. Πιο συγκεκριμένα βλέπουμε ότι προκύπτουν μέσα από μία αλληλουχία ενεργειών με την εξής σειρά:

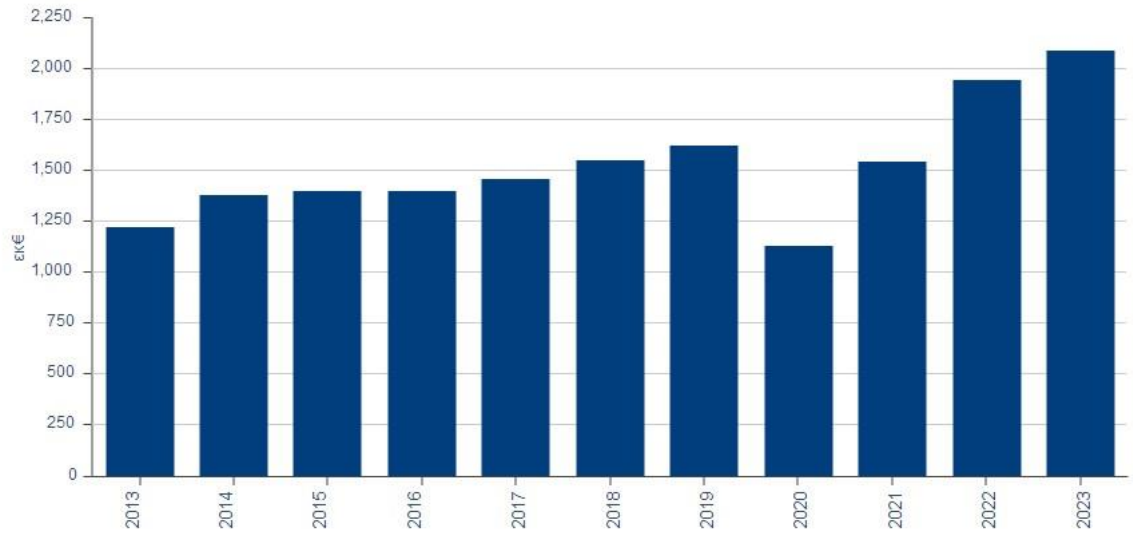
1. GGR (Gross Gaming Revenue)
2. NGR (Net Gaming Revenue)
3. EBITDA
4. Net Profit

Σχετικά με την σημασία του EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization), δηλαδή τα κέρδη μίας επιχείρησης πριν αφαιρεθούν τόκοι, φόροι και αποσβέσεις. Άρα, έχουμε:

1. ΕΣΟΔΑ – ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ = ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ
2. ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ – ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ = EBITDA
3. EBITDA – ΤΟΚΟΙ – ΦΟΡΟΙ – ΑΠΟΣΒΕΣΗ = **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ**

**Figure 6: Καθαρά έσοδα προ εισφορών**

**Καθαρά έσοδα προ εισφορών**

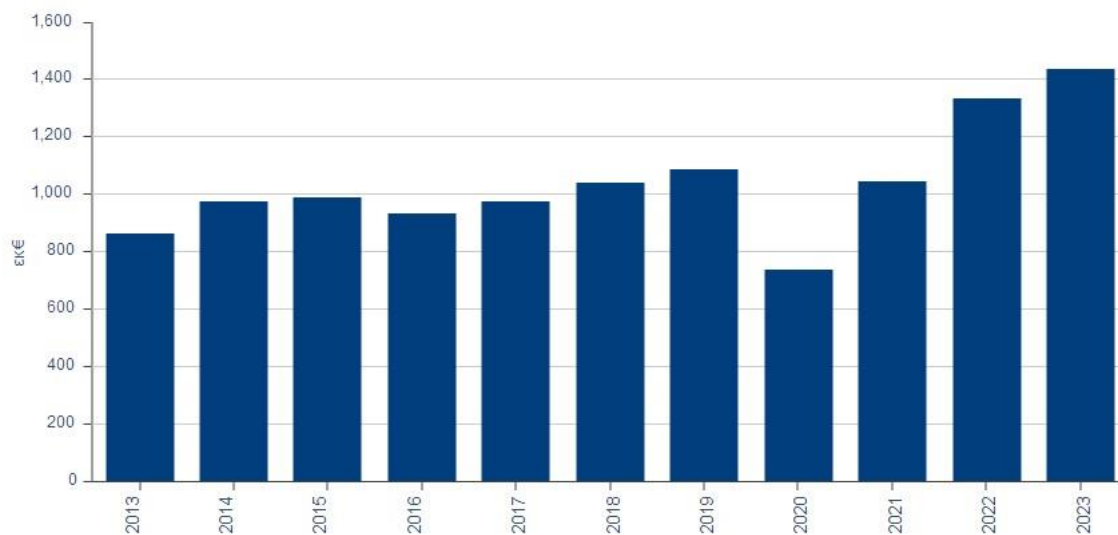


■ Καθαρά έσοδα προ εισφορών		εκ€
Έτος / Τρίμηνο		Αξία
2013		1,220
2014		1,378
2015		1,400
2016		1,398
2017		1,456
2018		1,547
2019		1,620
2020		1,130
2021		1,539
2022		1,939
2023		2,088

Πηγή: <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/key-financial-data>

**Figure 7: Καθαρά έσοδα από παιχνίδια**

Καθαρά έσοδα από παιχνίδια

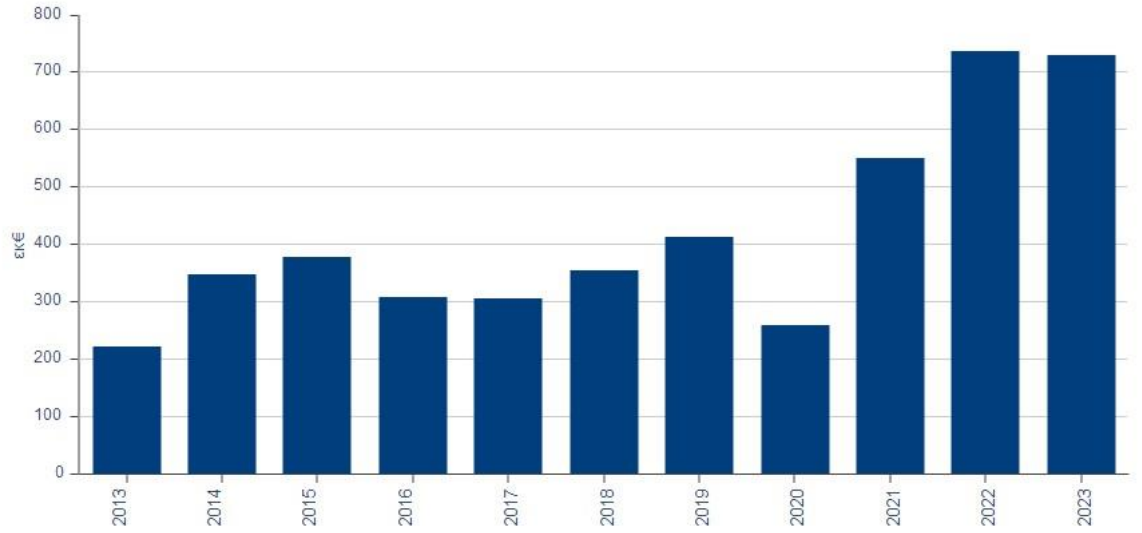


■ Καθαρά έσοδα από παιχνίδια		εκ€
Έτος / Τρίμηνο		Αξία
2013		862
2014		973
2015		988
2016		931
2017		973
2018		1,040
2019		1,086
2020		737
2021		1,044
2022		1,333.4
2023		1,435.8

Πηγή: <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/key-financial-data>

**Figure 8: EBITDA**

**EBITDA**

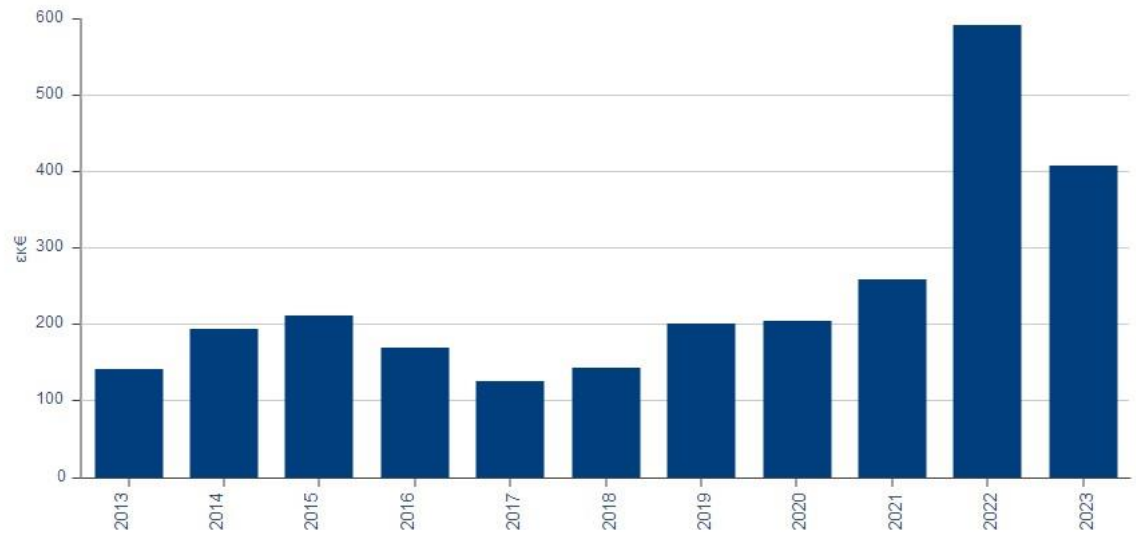


■ EBITDA		εκ€
Ετος / Τρίμηνο		Αξία
2013		222
2014		347
2015		377
2016		308
2017		306
2018		354
2019		413
2020		260
2021		550
2022		736
2023		730

Πηγή: <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/key-financial-data>

**Figure 9: Καθαρά κέρδη**

**Καθαρά κέρδη**



■ Καθαρά κέρδη		εκ€
Έτος / Τρίμηνο		Αξία
2013		141
2014		195
2015		211
2016		170
2017		126
2018		143
2019		202
2020		205
2021		259
2022		592
2023		408

Πηγή: <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/key-financial-data>

Με βάση το τελικό διάγραμμα παρατηρείται ότι το 2022 ήταν η χρονιά με τα περισσότερα κέρδη. Τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε 592 εκ. €, δηλαδή αύξηση κατά 128% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Η αύξηση αυτή σχετίζεται με την άρση των περιοριστικών μέτρων λόγω covid-19, όπου με τη σειρά της οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης για τυχερά παίγνια σε Ελλάδα, αλλά και Κύπρο, καθώς και αύξηση της πελατειακής βάσης στο διαδίκτυο. Μεγάλο ρόλο στην αύξηση της επισκεψιμότητας στα καταστήματα ΟΠΑΠ έπαιξε και το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου.

Παράλληλα, η τιμή ανά μετοχή, για το 2022, διαμορφώθηκε στο 1,45€ όπου το συνολικό ποσό μερίσματος έφτασε στο 1,00€, με επιστροφή κεφαλαίου 0,45€ ανά μετοχή.

Σχετικά με το έτος 2023, παρατηρείται μείωση στα καθαρά κέρδη κατά 31% σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά (408 εκ.€). Ωστόσο, το 2023 αποτέλεσε έτος ρεκόρ ως προς τα έσοδα, ξεπερνώντας τα 2,088 εκ.€. Η τιμή ανά μετοχή διαμορφώθηκε στο 1,85€, με 0,60€ να αποτελεί υπόλοιπο μερίσματος προς πληρωμή και 0,25€ επιστροφή κεφαλαίου προς πληρωμή.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. <https://corporate.opap.gr/el/our-company>
2. <https://investors.opap.gr/el-gr/about-us/responsibility/summary-of-csr-activities>
3. <https://www.dimokratia.gr/ellada/566494/ta-tychera-paichnidia-stin-ellada-mia-leptomeris-episkopisi-tis-viomichanias/>
4. Γεώργιος Αληφαντής (2015), «Χρηματοοικονομική Λογιστική, 1<sup>ος</sup> τόμος», Εκδόσεις Διπλογραφία



## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

### **Παρουσίαση Επιτροπής Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων – Ισχύουσα Νομοθεσία**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο κόσμος των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα εποπτεύεται από μία Ανεξάρτητη Αρχή, την Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.Ε.Π). Η Ε.Ε.Ε.Π. συστήθηκε αρχικά το 2004 με τον ν.3229/2004 (Α 38). Ο νόμος δημιούργησε μια διοικητική Αρχή με την επωνυμία «Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Τυχερών Παιχνιδιών», η οποία θα αναλάμβανε τις αρμοδιότητες ελέγχου και εποπτείας των τυχερών παιχνιδιών που διεξάγονταν και τις οποίες, μέχρι τότε, ασκούσαν διαφορετικοί δημόσιοι φορείς. Η Αρχή, με την τότε μορφή της, δεν ενεργοποιήθηκε ούτε λειτούργησε.

Το 2011, με τις διατάξεις του ν.4002/2011 (Α 180), η Αρχή μετονομάστηκε σε «Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.Ε.Π.)», αποκτώντας επιπλέον αρμοδιότητα και στην εποπτεία και τον έλεγχο των ηλεκτρονικών τεχνικών-ψυχαγωγικών παιγνίων. Η πρώτη συγκρότηση της Επιτροπής Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2011 με τη με αριθμό 55906/1673/20.12.2011 (Υ.Ο.Δ.Δ. 444) απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, ενώ με τη με αριθμό 56660/1679/22.12.2011 (Β 2910) Κοινή Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Πολιτισμού και Τουρισμού πιστοποιήθηκε η έναρξη λειτουργίας της. Από τον Φεβρουάριο του 2012 λειτουργεί ως ανεξάρτητη διοικητική Αρχή, με διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία και αυτοτέλεια, ενώ από τον Μάιο του 2014 έχει ίδια νομική προσωπικότητα. Με βάση τις διατάξεις των παραγράφων 1 και 3 του άρθρου 54 του ν.4002/2011 (Α 180), η Ε.Ε.Ε.Π. ανέλαβε σταδιακά τις αρμοδιότητές της, με αποφάσεις της που δημοσιεύθηκαν στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

#### 4.1 Θεσμικό πλαίσιο

Η Ε.Ε.Ε.Π. (Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Τυχερών Παιχνιδιών) λειτουργεί στο επίπεδο της κύριας νομοθεσίας με βάση τους παρακάτω νόμους, κατά χρονολογική σειρά έκδοσής τους:

- ✓ Ν.3051/2002 (Α 220): Αφορά τις "Συνταγματικά Κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές" και εφαρμόζεται συμπληρωματικά των ειδικών διατάξεων που αφορούν την Ε.Ε.Ε.Π.
- ✓ Ν.3229/2004 (Α 38): Καθορίζει τη λειτουργία της Ε.Ε.Ε.Π. και την εποπτεία των τυχερών παιχνιδιών και των καζίνο.
- ✓ Ν.3691/2008 (Α 166): Αφορά την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, και καθορίζει την Ε.Ε.Ε.Π. ως αρμόδια αρχή για την εποπτεία των τυχερών παιχνιδιών.
- ✓ Ν.4002/2011 (Α 180): Ρυθμίζει την αγορά παιγνίων και περιλαμβάνει διατάξεις σχετικά με τη λειτουργία της Ε.Ε.Ε.Π.
- ✓ Ν.4038/2012 (Α 14): Ρυθμίζει θέματα Ταμείου Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου και της Ε.Ε.Ε.Π.
- ✓ Ν.4141/2013 (Α 81): Περιλαμβάνει λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων σχετικά με την αγορά παιγνίων και το προσωπικό της Ε.Ε.Ε.Π.
- ✓ Ν.4182/2013 (Α 185): Περιλαμβάνει ρυθμίσεις σχετικά με την οργάνωση και τον έλεγχο των τυχερών παιγνίων, καθώς και τη μεταφορά αρμοδιοτήτων από το Υπουργείο Τουρισμού στην Ε.Ε.Ε.Π.
- ✓ Ν.4209/2013 (Α 253): Ρυθμίζει θέματα σχετικά με τα τυχερά παιγνίδια μέσω ραδιοτηλεοπτικών και τηλεπικοινωνιακών μέσων.
- ✓ Ν.4223/2013 (Α 287): Περιλαμβάνει οργανωτικά θέματα της Ε.Ε.Ε.Π. και άλλες σχετικές ρυθμίσεις.
- ✓ Ν.4255/2014 (Α 89): Καθορίζει όρους για την καταβολή χρημάτων από τη συμμετοχή του Δημοσίου στα κέρδη των καζίνο και άλλα σχετικά θέματα.
- ✓ Ν.4261/2014 (Α 107): Περιλαμβάνει ρυθμίσεις σχετικά με τα τυχερά παίγνια.
- ✓ Ν.4389/2016 (Α 94): Περιλαμβάνει ρυθμίσεις επί των τυχερών παιγνίων.

Αυτοί οι νόμοι αποτελούν το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της Ε.Ε.Ε.Π. και των τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα.

Οι **κανονισμοί** της Ε.Ε.Ε.Π. σε σχέση με τη διεξαγωγή παιγνίων

- Οριζόντιοι Κανονισμοί
- Κανονισμοί Τυχερών Παιγνίων
- Κανονισμοί Ηλεκτρονικών Τεχνικών- Ψυχαγωγικών Παιγνίων

#### 4.2 Αρμοδιότητες

Οι αρμοδιότητες της Ε.Ε.Ε.Π. περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών που αφορούν τη ρύθμιση, την εποπτεία και τον έλεγχο των αγορών παροχής υπηρεσιών διεξαγωγής παιγνίων. Ανάμεσα στις κύριες αρμοδιότητές της περιλαμβάνονται:

ην εποπτεία και τον έλεγχο των αγορών παροχής υπηρεσιών διεξαγωγής παιγνίων. Ανάμεσα στις κύριες αρμοδιότητές της περιλαμβάνονται:

1. **Ρύθμιση και Εποπτεία:** Η Ε.Ε.Ε.Π. είναι υπεύθυνη για την εισήγηση έκδοσης κανονιστικής νομοθεσίας σχετικά με τα παίγνια και την χορήγηση αδειών και πιστοποιήσεων σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.
2. **Έλεγχος:** Προβλέπει και διενεργεί ελέγχους σε κάθε τμήμα της αλυσίδας διεξαγωγής παιγνίων, όπως παιγνιομηχανήματα, παίγνια, χώροι και πρόσωπα. Αυτοί οι έλεγχοι καλύπτουν πτυχές όπως νομιμότητα, διαφάνεια, οικονομική διαχείριση και είσπραξη δημοσίων εσόδων.
3. **Προστασία των παικτών:** Η Αρχή φροντίζει για την προστασία των παικτών, ιδιαίτερα των ανηλίκων και των ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού, από πιθανό κίνδυνο και εξασφαλίζει ότι η διεξαγωγή των παιγνίων γίνεται με διαφάνεια και εντιμότητα.

4. **Καταπολέμηση της παράνομης διεξαγωγής παιγνίων και της απάτης:** Η Αρχή επιβλέπει την εφαρμογή πλαισίων και μέτρων για την καταπολέμηση της παράνομης διεξαγωγής παιγνίων και απάτης.
5. **Εφαρμογή Κυρώσεων:** Είναι αρμόδια για την επιβολή διοικητικών κυρώσεων σε περιπτώσεις παραβάσεων των νόμων και κανονισμών περί παιγνίων.

Συνολικά, η Ε.Ε.Ε.Π. έχει την ευθύνη να διασφαλίζει την ομαλή και νόμιμη λειτουργία της αγοράς παιγνίων και να προστατεύει τα συμφέροντα των παικτών και του κοινωνικού συνόλου.

Με βάση τη διάταξη της παραγράφου 3 του άρθρου 29 του ν.4002/2011 (Α 180), με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, που εκδίδεται μετά από εισήγηση της Ε.Ε.Ε.Π. και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, θεσπίζεται ο Κανονισμός Παιγνίων, με τον οποίον καθορίζονται, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, τα ειδικότερα θέματα και οι λεπτομέρειες σχετικά με τα παίγνια ως εξής:

- *Οι προδιαγραφές παιγνίων, εξοπλισμού και καταστημάτων παιγνίων.*
- *Η αδειοδότηση παρόχων και οι πιστοποιήσεις προσώπων, παιγνίων, εξοπλισμού και καταστημάτων.*
- *Οι προϋποθέσεις λειτουργίας και διεξαγωγής των παιγνίων.*
- *Η εμπορική επικοινωνία.*
- *Οι προϋποθέσεις συμμετοχής των παικτών στα παίγνια.*
- *Τα μέτρα προστασίας του κοινού και των παικτών.*
- *Οι έλεγχοι συμμόρφωσης.*
- *Τα διοικητικά μέτρα και οι κυρώσεις.*

### 4.3 Αρχές & κανόνες λειτουργίας

Η Ε.Ε.Ε.Π., με τη με αριθμό 8/6/25.05.2012 απόφασή της, υιοθέτησε μία σειρά αρχών και κανόνων που πρέπει να διέπουν τις δραστηριότητές της, τόσο ως προς τη λειτουργία της όσο και ως προς τη διεξαγωγή του ρυθμιστικού της έργου.

**Η αρχή της αναλογικότητας:** η ρυθμιστική Αρχή πρέπει να παρεμβαίνει μόνο όταν η παρέμβαση είναι αναγκαία. Τα μέτρα που λαμβάνονται πρέπει να είναι επαρκή για την αποτροπή του κινδύνου που αφορούν, και το κόστος για τους ρυθμιζόμενους πρέπει να είναι αιτιολογημένο.

**Η αρχή της λογοδοσίας:** η ρυθμιστική Αρχή πρέπει να αιτιολογεί τις αποφάσεις της και να υποβάλλεται σε δημόσιο έλεγχο.

**Η αρχή της συνέπειας:** η ρυθμιστική Αρχή πρέπει να θεσπίζει ρυθμιστικά πλαίσια που περιέχουν διατάξεις και προβλέψεις, οι οποίες διέπονται από συνοχή και να τις εφαρμόζει με αδιάβλητο τρόπο.

**Η αρχή της διαφάνειας:** η ρυθμιστική Αρχή πρέπει να είναι ειλικρινής, να θεσπίζει ρυθμιστικά πλαίσια, τα οποία να είναι απλά, σαφή και διατυπωμένα με τρόπο κατανοητό στους χρήστες.

**Η αρχή της προσήλωσης:** η ρυθμιστική Αρχή πρέπει να λειτουργεί με προσήλωση στην επίλυση των προβλημάτων, μειώνοντας παράλληλα την πιθανότητα παρενεργειών που μπορεί να προκληθούν από τις αποφάσεις της

**Η αρχή της κοινωνικής ευθύνης και ενσυναίσθησης:** η ρυθμιστική Αρχή, προκειμένου να προωθεί το υπεύθυνο παιχνίδι, πρέπει να διαθέτει επίγνωση και κατανόηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και να διατηρεί άμεση και ανοικτή επικοινωνία με τους πολίτες, με ιδιαίτερη έμφαση στις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

Οι κανόνες λειτουργίας που περιγράφονται είναι σημαντικοί για την αποτελεσματική και διαφανή λειτουργία μιας αρχής όπως η Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιχνιδιών (Ε.Ε.Ε.Π.). Ας αναλύσουμε καθέναν από αυτούς:

1. **Χρήση Υφισταμένων Πόρων:** Η ανάληψη δράσης για την απόκτηση νέων πόρων πρέπει να είναι η τελευταία λύση. Η Αρχή θα πρέπει πρώτα να εξετάσει τις δυνατότητες χρήσης των ήδη υπάρχοντων πόρων του Δημοσίου.
2. **Χρήση Αναγκαίων Πόρων:** Η Αρχή πρέπει να διασφαλίζει ότι αποκτά και χρησιμοποιεί μόνο τους πόρους που είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία της.
3. **Ελάχιστο Κόστος:** Πρέπει να υπάρχει διαρκής προσπάθεια για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους των δαπανών.

4. **Προληπτικός Έλεγχος:** Η Αρχή πρέπει να υποβάλλει τις δαπάνες της σε προληπτικό έλεγχο, έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι είναι νόμιμες και αποτελεσματικές.
5. **Ιεράρχηση των Ενεργειών:** Η Αρχή πρέπει να προτεραιοποιεί τις ενέργειές της με βάση την ανάγκη να εξυπηρετείται αποτελεσματικότερα το δημόσιο συμφέρον.
6. **Αποτελεσματική Ανταπόκριση:** Η Αρχή πρέπει να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στα αιτήματα των πολιτών, αποφεύγοντας την υπερβολική γραφειοκρατία.

Αυτοί οι κανόνες διασφαλίζουν ότι η Αρχή λειτουργεί με διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και σωστή χρήση των δημόσιων πόρων.

#### 4.4 Πιστοποίηση στα τυχερά παίγνια

Η Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνιδιών (Ε.Ε.Ε.Π.) παρέχει πιστοποιήσεις και άδειες σε επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τυχερά παιχνίδια, συμπεριλαμβανομένων των παιγνιομηχανημάτων τύπου Video Lottery Terminal (VLT) στο φυσικό περιβάλλον και των διαδικτυακών παιχνιδιών.

Η αγορά των τυχερών παιχνιδιών περιλαμβάνει δύο κύριες κατηγορίες βάσει του τρόπου παροχής στους παίκτες:

- ✓ **Offline Τυχερά Παιχνίδια:** Αυτά τα παιχνίδια παρέχονται σε παραδοσιακά καταστήματα, όπως καζίνο και πρακτορεία, και απαιτούν τη φυσική παρουσία του παίκτη. Περιλαμβάνουν παιχνίδια όπως κουλοχέρηδες, ρουλέτα, και άλλα τυχερά παιχνίδια που παίζονται σε παραδοσιακά καζίνο.
- ✓ **Online Τυχερά Παιχνίδια:** Αυτά τα παιχνίδια παίζονται μέσω διαδικτύου, ψηφιακής τηλεόρασης, κινητών τηλεφώνων κ.λπ. Περιλαμβάνουν τα διάφορα είδη τυχερών παιχνιδιών που είναι προσβάσιμα online, όπως υποδοχείς βίντεο, επιτραπέζια παιχνίδια, και αθλητικά στοιχήματα.

- ✓ *Social Gaming*: Είναι μια νέα κατηγορία παιχνιδιών που αναπτύσσεται μέσω κοινωνικών δικτύων όπως το Facebook. Περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα παιχνιδιών, συμπεριλαμβανομένων απλών παιχνιδιών, ρόλων και παιχνιδιών τύχης όπως το πόκερ.

Ενώ οι offline παραμένουν η κυρίαρχη μορφή τυχερών παιχνιδιών από άποψη εσόδων, οι online πλατφόρμες αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς. Το social gaming επίσης αποτελεί νέα τάση στην αγορά των παιχνιδιών, παρέχοντας μια διαφορετική εμπειρία παιχνιδιού μέσω των κοινωνικών δικτύων.

Τα παίγνια διακρίνονται σε τεχνικά-ψυχαγωγικά, αυτά δηλαδή που παίζονται για διασκέδαση χωρίς να χάνει ή να κερδίζει κανείς χρήματα και σε τυχερά.

**Τυχερά παίγνια** ορίζονται τα παίγνια για τα οποία το αποτέλεσμα εξαρτάται τουλάχιστον εν μέρει από την τύχη και αποδίδουν στον παίκτη οικονομικό όφελος. Προκειμένου ένα παίγνιο να χαρακτηριστεί ως τυχερό πρέπει να συντρέχουν σωρευτικά οι εξής προϋποθέσεις:

- Να υφίσταται, έστω και εν μέρει, επιρροή της τύχης στο αποτέλεσμα του παιγνίου.
- Να υφίσταται οικονομική διακινδύνευση (wager ή bet), που ως τέτοια νοείται η επιλογή του παίκτη να αναλάβει τον κίνδυνο επένδυσης στο αποτέλεσμα του παιγνίου, οποιουδήποτε χρηματικού ποσού ή άλλου περιουσιακού στοιχείου, ανεξάρτητα από το ύψος της αξίας του στοιχείου αυτού, προκειμένου να επιδιώξει άμεσα ή έμμεσα οικονομικό όφελος από το αποτέλεσμα διεξαγωγής του παιγνίου. Στην έννοια της οικονομικής διακινδύνευσης περιλαμβάνεται και η συμμετοχή σε διεξαγωγή τυχερού παιγνίου που παρέχεται δωρεάν (bonus, free bets κ.λπ.) και συνδέεται με οικονομική διακινδύνευση χρηματικού ποσού ή άλλου περιουσιακού στοιχείου, η οποία προηγήθηκε ή/και ακολουθεί.

Τα τυχερά παίγνια στηρίζονται στο νόμο των πιθανοτήτων και καθοριστικό ρόλο στο αποτέλεσμα παίζει η τύχη. Η τυχαιότητα μπορεί να προκληθεί είτε με τη χρήση γεννήτριας τυχαίων αριθμών (Random Number Generator - RNG) ή με άλλο μηχανικό τρόπο, είτε με κλήρωση που πραγματοποιείται με φυσικό τρόπο.

**Χαρακτηριστικά τυχερά παίγνια είναι τα λαχεία, τα αριθμολαχεία, το στοίχημα, τα παίγνια τύπου καζίνο (π.χ. ρουλέτα, πόκερ, μπλακ τζακ) κ.λπ.**

**Τεχνικά-ψυχαγωγικά παίγνια** ορίζονται τα παίγνια για τα οποία το αποτέλεσμα εξαρτάται αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο από την τεχνική ή πνευματική ικανότητα του παίκτη και διενεργούνται σε δημόσιο χώρο αποκλειστικά για ψυχαγωγικούς σκοπούς, χωρίς να επιτρέπεται για το αποτέλεσμα αυτών να συνομολογηθεί στοίχημα μεταξύ οποιωνδήποτε προσώπων ή να αποδοθεί οποιασδήποτε μορφής οικονομικό όφελος στον παίκτη. Τα τεχνικά-ψυχαγωγικά παίγνια, απαγορεύεται να διαθέτουν σύστημα υπολογισμού, καταγραφής και απόδοσης οικονομικού οφέλους στον παίκτη.

Τέλος, με βάση τον τρόπο που προσφέρονται στους παίκτες, τα παίγνια χωρίζονται σε δύο βασικές ομάδες, σε εκείνα που διεξάγονται με **επίγειο τρόπο** (land based), όπου προϋποτίθεται η φυσική παρουσία του παίκτη, και σε εκείνα που διενεργούνται **εξ αποστάσεως** (remote), χωρίς τη φυσική παρουσία του παίκτη, με τη χρήση του διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιακών ή/και ραδιοτηλεοπτικών συστημάτων.

Στην Ελλάδα σήμερα, οι φορείς διεξαγωγής τυχερών παιγνίων είναι:

- ✓ Η ανώνυμη εταιρεία «Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ Α.Ε.)».
- ✓ Οι δέκα (10) επιχειρήσεις καζίνων.
- ✓ Η ανώνυμη εταιρεία «Ελληνικά Λαχεία Α.Ε.».
- ✓ Η ανώνυμη εταιρεία «Ιπποδρομίες Α.Ε.».
- ✓ Οι δεκαπέντε (15) εταιρείες στις οποίες έχει χορηγηθεί άδεια διεξαγωγής τυχερών παιγνίων μέσω του διαδικτύου Τύπου 1 (στοίχημα) ή/και Τύπου 2 (casino ring, live casino, poker).

Τα τυχερά παίγνια που διοργανώνονται σήμερα από την ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι διαφόρων κατηγοριών, άλλα στηριζόμενα αποκλειστικά στην τύχη και άλλα στην ικανότητα πρόβλεψης, διακρινόμενα επίσης σε αμοιβαία και σε σταθερής (προκαθορισμένης) απόδοσης.



#### *4.5 Ε.Ε.Ε.Π. και ΟΠΑΠ Α.Ε.*

Η Ε.Ε.Ε.Π. είναι υπεύθυνη για την τήρηση της εφαρμογής του τρόπου διεξαγωγής του κάθε παιγνίου ελέγχοντας την συμμόρφωση με τους κανόνες διεξαγωγής του, την απόδοση κερδών στους παίκτες σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στους ειδικούς κανονισμούς ανά παίγνιο, τον έλεγχο λειτουργίας των πρακτορείων, την απόδοση των δικαιωμάτων του Ελληνικού Δημοσίου κ.λπ.

Σύμφωνα με την παράγραφο 3Α του άρθρου 28 του ν.4002/2011 (Α 180) με απόφαση της Ε.Ε.Ε.Π. συνίσταται Τριμελής Επιτροπή Ελέγχου, η οποία επιβλέπει και μεριμνά την τήρηση εκ μέρους της ΟΠΑΠ Α.Ε. της κείμενης νομοθεσίας και των συμβατικών υποχρεώσεών της έναντι του Ελληνικού Δημοσίου. Τα θέματα που αφορούν τον έλεγχο και την εποπτεία της Επιτροπής αυτής ενδεικτικά είναι εκείνα που αφορούν:

- α. Την από 15 Δεκεμβρίου 2000 σύμβαση μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και ΟΠΑΠ για την παραχώρηση του αποκλειστικού δικαιώματος διεξαγωγής, διαχείρισης, οργάνωσης και λειτουργίας των σε αυτή αναφερομένων παιγνίων και των όρων της από 4.11.2011 σύμβασης μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και ΟΠΑΠ Α.Ε. για την εγκατάσταση και εκμετάλλευση 35.000 παιγνιομηχανημάτων στην Ελληνική Επικράτεια, όπως εκάστοτε ισχύουν.
- β. Την εισήγηση έκδοσης κανονιστικών πλαισίων όσον αφορά τη διεξαγωγή, διαχείριση, οργάνωση και λειτουργία των παιγνίων που περιλαμβάνονται στις παραπάνω συμβάσεις, καθώς και τα ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων.
- γ. Την εισαγωγή νέων ή την τροποποίηση υφισταμένων μέτρων για την εμπορία και τη διεξαγωγή των παραπάνω παιγνίων.
- δ. Την κάθε είδους εμπορική επικοινωνία της εταιρείας και των υπηρεσιών που με κάθε τρόπο παρέχει.
- ε. Την ενιαία τιμολογιακή πολιτική, την οποία καθορίζει η ΟΠΑΠ Α.Ε. σε σχέση με τους παραχωρησιούχους των παιγνιομηχανημάτων του άρθρου 39.

στ. Τον αριθμό των σημείων πώλησης των υπηρεσιών και το χρονοδιάγραμμα λειτουργίας τους.

ζ. Το περιεχόμενο των συμβάσεων της ΟΠΑΠ Α.Ε. με τους πράκτορές της, τους παραχωρησιούχους της ή με τρίτους που διαθέτουν τις υπηρεσίες της στο καταναλωτικό κοινό.

η. Άλλα ζητήματα, τα οποία σχετίζονται, συνδέονται ή επηρεάζουν τα αντικείμενα της παραγράφου 3.

Τα αντικείμενα, ως προς τα οποία θα ελέγχονται τα παραπάνω θέματα, είναι:

- Η τήρηση του νομοθετικού πλαισίου ρύθμισης της αγοράς των τυχερών παιγνίων, του Κανονισμού Διεξαγωγής Παιγνίων και των κανονιστικών αποφάσεων που εκδίδει η Ε.Ε.Ε.Π..
- Η τήρηση των όρων της από 15 Δεκεμβρίου 2000 σύμβασης μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και ΟΠΑΠ Α.Ε. για την παραχώρηση του αποκλειστικού δικαιώματος διεξαγωγής, διαχείρισης, οργάνωσης και λειτουργίας των σε αυτή αναφερομένων παιγνίων και των όρων της από 4.11.2011 σύμβασης μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και ΟΠΑΠ Α.Ε. για την εγκατάσταση και εκμετάλλευση 35.000 παιγνιομηχανημάτων στην Ελληνική Επικράτεια, με βάση τις διατάξεις του άρθρου 39, όπως εκάστοτε ισχύουν.
- Η προστασία του καταναλωτικού κοινού και των παικτών από τον εθισμό, την απάτη, το έγκλημα και τη σπατάλη χρημάτων στα τυχερά παίγνια, καθώς και την κατεύθυνση των παικτών στα νόμιμα δίκτυα παιγνίων.
- Η προστασία των ανηλίκων και ο έλεγχος της ηλικίας.
- Η αναγνώριση των ευάλωτων ομάδων, η υποστήριξη και η προστασία τους.
- Η διασφάλιση της φερεγγυότητας των παιγνίων.
- Η προβλεπόμενη απόδοση του κέρδους στους παίκτες.
- Η προστασία των προσωπικών δεδομένων.
- Η, κατά τα προβλεπόμενα, απόδοση των συμμετοχών και φόρων στο Ελληνικό Δημόσιο.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. <https://www.gamingcommission.gov.gr/index.php>

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος ΟΠΑΠ

Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ οικονομικό περιβάλλον, το οποίο ονομάζεται εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί το σημείο στο οποίο η επιχείρηση αναζητά ευκαιρίες ανάπτυξης και υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να αντιμετωπίσει και τις απειλές που εμφανίζονται. Μία επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς οι αλλαγές αυτές είναι ικανές να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητά της. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε έμμεσο ή μακρο-περιβάλλον και σε άμεσο ή μικρο-περιβάλλον

#### 5.1 Ανάλυση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το έμμεσο ή μακρο-περιβάλλον όπως επιχείρησης, το οποίο όπως έχει αναφερθεί και στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλυτικά, χωρίζεται στα εξής:

1. Πολιτικό περιβάλλον
2. Οικονομικό περιβάλλον
3. Κοινωνικό περιβάλλον
4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Για την ΟΠΑΠ Α.Ε, προκειμένου να μελετήσουμε το μακρο-περιβάλλον, θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση PEST σε εθνικό επίπεδο. Προκύπτουν, λοιπόν, τα εξής συμπεράσματα:

*Πολιτικό περιβάλλον:* Χαρακτηρίζεται από υψηλή φορολογία, η οποία οδηγεί ολοένα και σε υψηλότερη φοροδιαφυγή, ενώ παράλληλα οι σχέσεις μεταξύ πολιτών και κυβέρνησης είναι πιο τεταμένες από ποτέ.

*Οικονομικό περιβάλλον:* Το ΑΕΠ για το 2023 σε όρους όγκου ανήλθε σε 194,5 δισ. Ευρώ, ενώ το Δημόσιο χρέος ανήλθε στα 356,6 δισ. ευρώ στο τέλος του 2023 (183% του συνολικού ΑΕΠ). Τα μέσα σταθμισμένα επιτόκια του συνόλου των υφιστάμενων καταθέσεων και δανείων παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητα στο 0,48% και 6,40% αντίστοιχα.

*Κοινωνικό περιβάλλον:* Είναι γνωστό ότι τα τυχερά παίγνια, αφήνουν αρνητικό αποτύπωμα στην κοινωνία, λόγω του ότι συνδέονται άρρηκτα με την απώλεια χρημάτων και τον εθισμό. Παράλληλα, έχει παρατηρηθεί ότι οι επισκέψεις στα καταστήματα ΟΠΑΠ, γίνονται όλο και περισσότερο από πελάτες μεγαλύτερων ηλικιών, καθώς οι πιο νέοι ασχολούνται περισσότερο με το διαδικτυακό στοιχηματισμό.

*Τεχνολογικό περιβάλλον:* Λόγω της συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, δίνεται η δυνατότητα σε συνεχή ανάπτυξη του τεχνολογικού εξοπλισμού, των μηχανημάτων καθώς και των ηλεκτρονικών πλατφόρμων του οργανισμού.

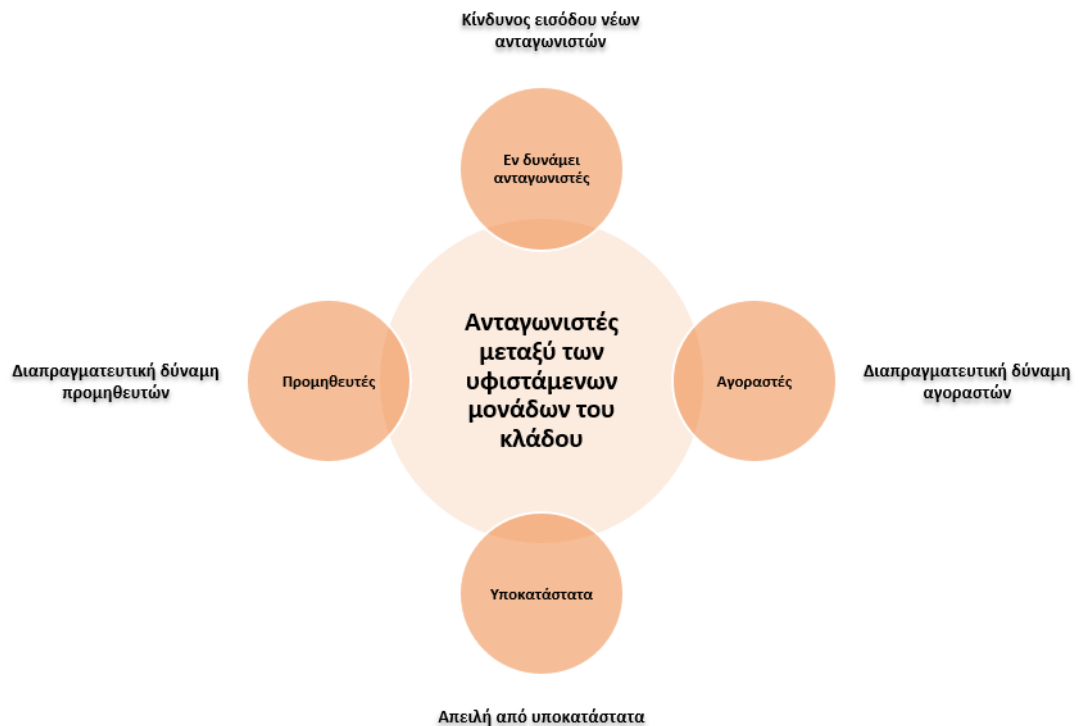
*Νομικό περιβάλλον\**: Πέμπτος αλλά πολύ σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει οπωσδήποτε να αναφερθεί, είναι το νομικό πλαίσιο των εταιρειών με αντικείμενο τα τυχερά παίγνια και τον στοιχηματισμό, το οποίο είναι από τα αυστηρότερα παγκοσμίως.

## 5.2 Ανάλυση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε και στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται εφαρμόζοντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με τον Michael Porter (1980), οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και τις δυνατότητες κέρδους μιας επιχείρησης εμφανίζονται στο διάγραμμα 5.1 και είναι:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (ανταγωνιστές)
2. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο

**Figure 10: Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter**



Πηγή: (Wheelen T.L. – Hunger J.D. – Hoffman A.N. – Bamford C.E. ,2014, p.139)

Αναφορικά με την ΟΠΑΠ Α.Ε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων αναλύεται ως εξής:

*Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο:* Θεωρείται **υψηλή** καθώς πλέον λόγω του Online στοιχηματισμού, όλο και περισσότερες νέες πλατφόρμες εμφανίζονται, οι οποίες προσπαθούν να ανταγωνιστούν μέσω προσφορών, δωρεάν κουπονιών για στοιχηματισμό και καλύτερων αποδόσεων – τιμών. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι στον online κόσμο, η πρόσβαση είναι πανεύκολη, αρκεί ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής ή ένα κινητό τηλέφωνο, προκειμένου να δοκιμάσει ο πελάτης από οπουδήποτε. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι στο επίγειο παίγνιο, η απειλή εισόδου είναι αρκετά **χαμηλή**, καθώς η ΟΠΑΠ Α.Ε διαθέτει μονοπώλιο για το δίκτυο της.

*Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:* Θεωρείται **χαμηλή**, καθώς οι τιμές στα παιχνίδια είναι σταθερές και δεν μεταβάλλονται, όπως επίσης δεν υπάρχει και η επιλογή μεταξύ άλλων εταιρειών για την προμήθεια των ίδιων προϊόντων (βλέπε ΚΙΝΟ, ΤΖΟΚΕΡ και γενικότερα τα αριθμοπαιχνίδια).

*Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:* Επίσης **χαμηλή**, καθώς υπάρχουν πολλές εταιρείες που ειδικεύονται σε τεχνολογικά προϊόντα και λογισμικά, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυνατότητα επιλογής από τον πελάτη, στην προκειμένη περίπτωση από την ΟΠΑΠ Α.Ε.

*Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:* Θεωρείται **υψηλή**, καθώς όσον αφορά το επίγειο παίγνιο, ο παράνομος στοιχηματισμός είναι εκείνος ο οποίος απειλεί σε έναν βαθμό τα καταστήματα ΟΠΑΠ.

*Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων:* Το συγκεκριμένο κομμάτι χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Όσον αφορά το επίγειο παίγνιο, δεν υπάρχει ανταγωνισμός, καθώς η ΟΠΑΠ Α.Ε είναι ο μοναδικός οργανισμός ο οποίος διαθέτει καταστήματα. Έχει το μονοπώλιο, λοιπόν, οπότε διαμορφώνει την αγορά όπως επιθυμεί. Στο διαδίκτυο, ωστόσο, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Εταιρείες όπως η ΚΑΙΖΕΝ ΕΛΛΑΣ και η NOVIBET, είναι κυρίαρχοι στο online, ασκώντας μεγάλη πίεση στην εταιρεία.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82)
2. Wheelen Thomas L. - Hunger J. David - Hoffman Alan N. - Bamford Charles E. (2014), «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», Pearson

## Κεφάλαιο 6°

### Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος ΟΠΑΠ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για εύρεση ευκαιριών, αλλά και απειλών είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση, προκειμένου να μπορεί να καταλάβει το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται, καθώς και τη θέση της μέσα σε αυτό. Ωστόσο, η ανάλυση αυτή από μόνη της δεν είναι ικανή να παρέχει σε μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαιτείται να στραφεί η προσοχή και στο εσωτερικό της επιχείρησης, προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία της.

Τη σημαντικότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος στην επιτυχία μιας επιχείρησης, προσπαθεί να αναδείξει μια θεωρία που έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία, η «*Θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων*».

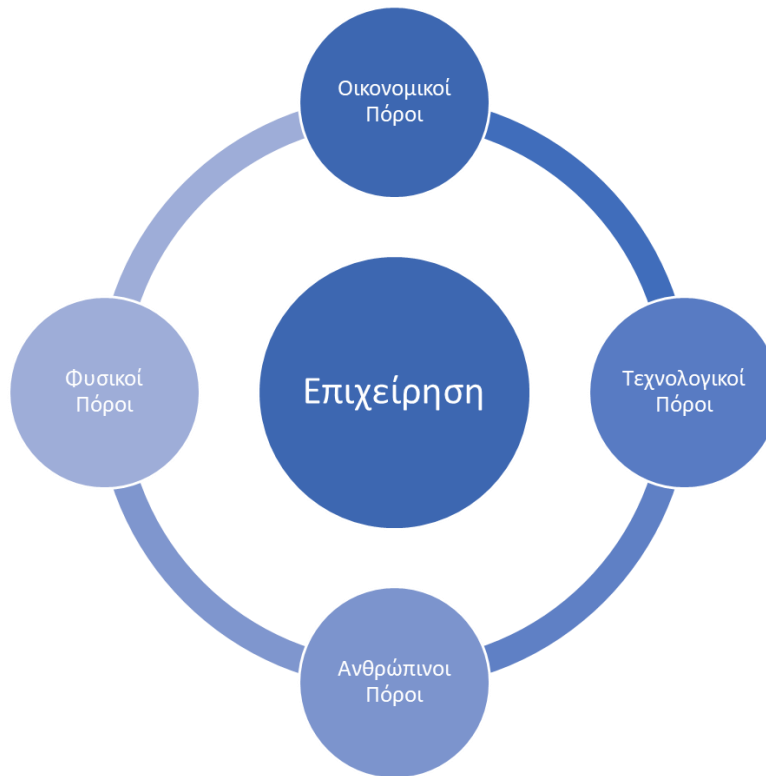
#### 6.1 Θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους (υλικούς και άυλους) και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και στους τρόπους εκμετάλλευσης αυτών. Οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν τη στέρεα βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού και επομένως αποτελούν τα βασικά δομικά στοιχεία του οργανισμού. Περιλαμβάνουν ενσώματα περιουσιακά στοιχεία (όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, οικονομικά και τοποθεσία), ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία (ο αριθμός των εργαζομένων, οι δεξιότητες και τα κίνητρά τους) και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (όπως η τεχνολογία του, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα και η φήμη).



Figure 11: Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Πηγή: Υλικό διαλέξεων Α. Λυβιεράτου, ΕΚΠΑ

Συγκεκριμένα, για την επιχείρηση ΟΠΑΠ Α.Ε, οι πόροι της μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Χρηματοοικονομικοί:
  - Κίνδυνος ρευστότητας σε χαμηλά επίπεδα μέσω της διαχείρισης της απόδοσης των κερδών των νικητών και μέσω του σωστού σχεδιασμού του κάθε παιχνιδιού.
  - Συναλλαγματικές δαπάνες χαμηλές, καθώς όλες οι συναλλαγές και οι εταιρικές δαπάνες πραγματοποιούνται σε ευρώ.
  - Δυνατότητα εξεύρεσης κεφαλαίου υψηλή, μέσω χρηματοδότησης από προγράμματα, μετοχές και άλλες συνέργειες.
2. Φυσικοί:
  - Δαπάνη φυσικών πόρων είναι ελάχιστη.
3. Ανθρώπινοι:
  - Εξειδικευμένο προσωπικό δυναμικό
4. Τεχνολογικοί:

- Πλήρως εκσυγχρονισμένος τεχνολογικός εξοπλισμός, ο οποίος υποστηρίζει την εργασία των υπαλλήλων, καθώς επίσης και χρήση προγραμμάτων με υψηλές προδιαγραφές.

#### 5. Άυλοι πόροι:

- Κουλτούρα συνεχούς μάθησης, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων για όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας, συμμετοχή σε συνέδρια, συνεργασία με άλλες εταιρείες τεχνολογικού χαρακτήρα.
- Brand name, πολύ ισχυρό λόγω πολυετούς ενασχόλησης στον κλάδο ως ηγέτης. Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

Οι δυνατότητες αναφέρονται στην ικανότητα μιας εταιρείας να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. Αποτελούνται από επιχειρηματικές διαδικασίες και ρουτίνες, οι οποίες διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων προκειμένου να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές.

Υπάρχουν δυνατότητες στηριζόμενες στο μάρκετινγκ, στην παραγωγή και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Όταν αυτές οι δυνατότητες αλλάζουν συνεχώς και αναδιαμορφώνονται προσαρμόζονται σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, ονομάζονται δυναμικές δυνατότητες. Μια ικανότητα είναι μια δια λειτουργική ενσωμάτωση και συντονισμός των δυνατοτήτων.

Θα λέγαμε ότι η ΟΠΑΠ Α.Ε φαίνεται να υπερτερεί σχετικά με τα δυνατά σημεία της, όπως το ισχυρό brand name που έχει χτίσει όλα αυτά τα χρόνια, καθώς επίσης και η συνεχής επένδυση σε εκπαίδευση και τεχνολογική κατάρτιση, σε σχέση με τις αδυναμίες της, όπως παραδείγματος χάριν η νοοτροπία δημοσίου που μπορεί να επικρατεί σε κάποιες περιπτώσεις.

Οι Ικανότητες μπορεί να είναι:

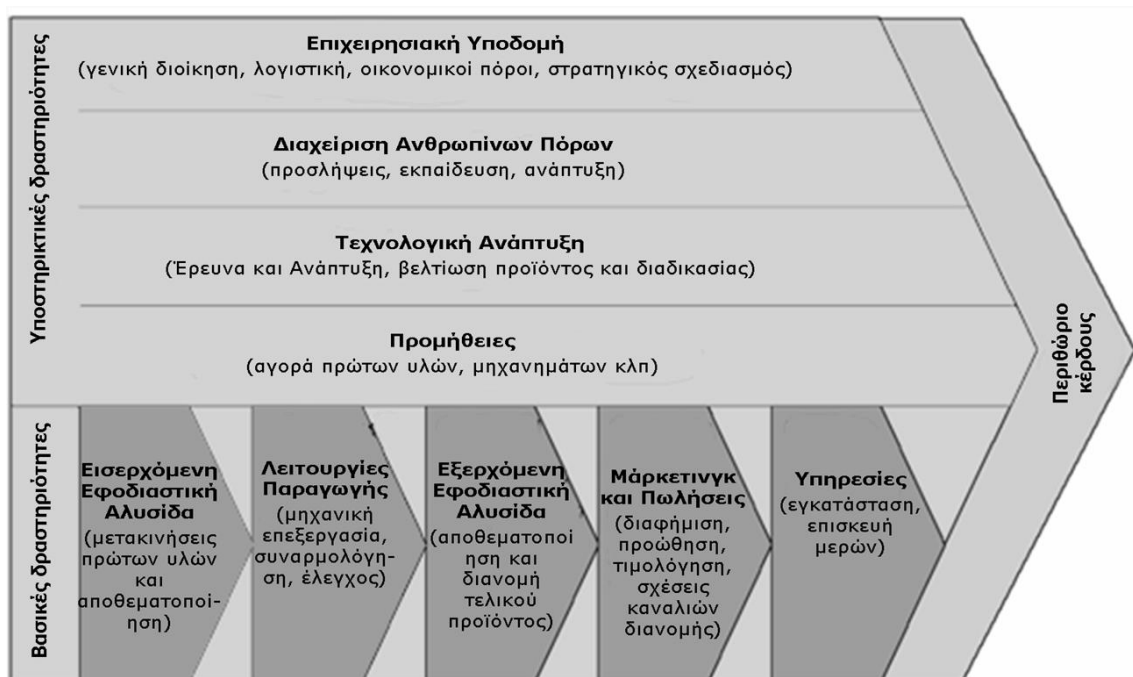
- Οριακές: Αυτές που είτε διαθέτουν είτε μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές.
- Θεμελιώδεις: Είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δε μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν. Αυτές οι ικανότητες είναι αυτές που οδηγούν στη δημιουργία ενός διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. (Wheelen T.L. - Hunger J.D. - Hoffman A.N. - Bamford C.E., 2014, p.162)

## 6.2 Αλυσίδα Αξίας

Σύμφωνα με την τεχνική της “αλυσίδας αξίας”, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας, έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης

αξίας. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού,. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Figure 12: Αλυσίδα αξίας επιχείρησης



Πηγή: Wheelen T.L. - Hunger J.D. - Hoffman A.N. - Bamford C.E., 2014, p.167

Στην περίπτωση της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε, οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

1. Εισερχόμενη Εφοδιαστική Αλυσίδα (Inbound Logistics): Αφορά την αποθήκευση και διαχείριση των αποθεμάτων (έπιπλα, τεχνολογικός εξοπλισμός κ.λπ.), τα παιχνιομηχανήματα τύπου VLTs, καθώς και όλα τα αναλώσιμα των καταστημάτων (ειδικό χαρτί, δελτία κ.λπ.). Παράλληλα, τα τμήματα που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, ασχολούνται και με το κομμάτι της επικοινωνίας με τους προμηθευτές των αποθεμάτων, με τους οποίους

συνεννοούνται για την παραλαβή και αποθήκευση. Η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε συνεργάζεται με τρίτους, οι οποίοι αναλαμβάνουν την αποθήκευση του εξοπλισμού και των αναλωσίμων. Οτιδήποτε παραλαμβάνεται, εκ μέρους της εταιρείας, πρέπει να τηρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις συσκευασίας, αποθήκευσης και ετικετοποίησης με part numbers (αφορά κυρίως τα ανταλλακτικά).

2. Λειτουργίες Παραγωγής (Operations): Στην περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε, δεν μπορούμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη βασική δραστηριότητα περιλαμβάνει τις ενέργειες για την μετατροπή πρώτων υλών σε κάποιο προϊόν. Ωστόσο, αφορά τη διαχείριση του δικτύου ως προς το άνοιγμα, το κλείσιμο ή την ανακαίνιση καταστημάτων ΟΠΑΠ, τη διαχείριση του εξοπλισμού με βάση τις ανάγκες κάθε σημείου, τις πιστοποιήσεις από την ΕΕΕΠ (άδειες εξοπλισμού, παιχνιδιών κ.λπ.), και γενικά όλη την οργάνωση του δικτύου των καταστημάτων ΟΠΑΠ.
3. Εξερχόμενη Εφοδιαστική Αλυσίδα (Outbound Logistics): Αποτελείται από ενέργειες που έχουν να κάνουν με τη διανομή του εξοπλισμού, αναλωσίμων κ.λπ. προς το δίκτυο. Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες κάθε καταστήματος για εξοπλισμό, μεταφέρεται ο συγκεκριμένος εξοπλισμός (πχ. τα VLTs), σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο για προετοιμασία και λειτουργικό έλεγχο. Στη συνέχεια, γίνεται η εκάστοτε παραγγελία, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες, συσκευάζονται και διανέμονται στο δίκτυο. Η διαφορά του εξοπλισμού από τα αναλώσιμα, έγκειται στο γεγονός ότι τα δεύτερα εξαρτώνται από την παικτικότητα του κάθε σημείου, ενώ ο εξοπλισμός από τις ανάγκες της εταιρείας, το τι θέλει, δηλαδή, η εταιρεία να «βγάλει» προς το κοινό.
4. Μάρκετινγκ και Πωλήσεις: Αφορά τις ενέργειες που πραγματοποιούνται για αύξηση της αναγνωρισιμότητας του brand. Στην κατηγορία αυτή, περιλαμβάνονται η διαφήμιση και όλες οι 360° καμπάνιες που τρέχουν σε λανσαρίσματα προϊόντων, το rebranding υφιστάμενων προϊόντων (βλέπε νέο ΤΖΟΚΕΡ, ΛΟΤΤΟ), ενέργειες που σχετίζονται με το ψηφιακό και υλικό περιεχόμενο των καταστημάτων, καθώς και χορηγίες εκδηλώσεων, αθλητικών ομάδων και εγκαταστάσεων. Γενικά, αφορά όλες τις ενέργειες που έχουν να κάνουν με την επικοινωνία της εταιρείας προς την κοινωνία, τους πελάτες της και το ευρύ κοινό.
5. Υπηρεσίες (Service): Πρόκειται για υπηρεσίες βελτίωσης της εμπειρίας του πελάτη. Πυρήνας όλων των ενεργειών είναι η κατανόηση της ανάγκης και η υλοποίησή της. Τα ενδιάμεσα στάδια χωρίζονται στο κομμάτι του τεχνολογικού εξοπλισμού (hardware) και στο κομμάτι του λογισμικού (software). Ως προς το hardware, εκφράζεται αρχικά η ανάγκη (από οποιονδήποτε business owner, δίκτυο, εντός ή εκτός εταιρείας). Μαζεύονται όλες οι προϋποθέσεις από διάφορες ομάδες, και ξεκινά η επικοινωνία με προμηθευτές. Ως προς το software κομμάτι, πάλι συγκεντρώνονται οι ανάγκες με τις προδιαγραφές που έχουν. Και στις δύο περιπτώσεις, καταλήγουμε επίσημο προμηθευτή ο οποίος θα παρέχει το προϊόν που χρειάζεται η εταιρεία, ή τις υπηρεσίες του. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα

περιλαμβάνει, επίσης, και την υποστήριξη και αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος εξοπλισμού των καταστημάτων. (Βλέπε Διάγραμμα 6.2)

Συμπερασματικά, η ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι μια εταιρεία με πολλές δυνάμεις που εύκολα αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες της. Παρόλο που ορισμένες αδυναμίες, όπως η κουλτούρα του δημοσίου, μπορεί να φαίνονται ασήμαντες, η εταιρεία έχει ένα τόσο ισχυρό brand name που έχει δημιουργήσει στενές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της. Επιπλέον, επενδύει σε τεχνολογία, εκπαίδευση και γνώση για να αποκτήσει ακόμα πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ταυτόχρονα, η εταιρεία λαμβάνει υπόψη την περιβαλλοντική της επίδραση, καταπονώντας ελάχιστα τους φυσικούς πόρους και μειώνοντας τα έξοδά της. Τέλος, μπορεί να επικεντρωθεί στα τέσσερα βήματα που αναφέρθηκαν νωρίτερα, ώστε να δημιουργήσει ή να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω της αλυσίδας αξίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

1. Wheelen Thomas L. - Hunger J. David - Hoffman Alan N. - Bamford Charles E. (2014), «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», Pearson

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### Ανάλυση S.W.O.T και Διαμόρφωση Στρατηγικής ΟΠΑΠ

#### 7.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Η ανάλυση S.W.O.T μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά ωφέλιμη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας εταιρείας. Πρόκειται για ένα ισχυρό εργαλείο ανάλυσης της στρατηγικής θέσης μιας εταιρείας αναφορικά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό στρατηγικών επιλογών, τις οποίες η εταιρεία είναι σε θέση να πραγματοποιήσει. Σκοπός της ανάλυσης S.W.O.T είναι να εντοπίσει τους βασικότερους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι σημαντικοί στην επίτευξη ενός στόχου.

Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να θεωρηθούν ως δυνατά σημεία ή αδυναμίες ανάλογα με το τι αντίκτυπο έχουν στους στόχους μιας εταιρείας. Κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως δυνατό σημείο για έναν στόχο, μπορεί να θεωρηθεί αδυναμία για κάποιον άλλο. Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να αφορούν μακροοικονομικά θέματα, τεχνολογικές αλλαγές, νομοθεσία και κοινωνικο-πολιτιστικές αλλαγές, καθώς και αλλαγές στην αγορά ή την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων.

Αναλύοντας τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, προκύπτουν τα παρακάτω:

**Δυνατά σημεία:** Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, τα οποία βοηθούν στην επίτευξη ενός στόχου. Είναι οι διάφοροι πόροι και οι ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παραδείγματα:

- Ισχυρό brand name
- Σταθερή πελατειακή βάση
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Αποκλειστική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
- Εύκολη πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

**Αδυναμίες:** Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, που είναι επιβλαβή για την επίτευξη του στόχου. Οι αδυναμίες μειώνουν την αξία που προσφέρει μία δύναμη και μπορεί να είναι τομείς όπου τους οργανισμός έχει μικρότερη αποτελεσματικότητα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του.

Παραδείγματα:

- Έλλειψη προστασίας διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- Αδύναμο brand name
- Κακή φήμη
- Υψηλό λειτουργικό κόστος
- Δύσκολη προσβασιμότητα σε φυσικούς πόρους
- Δύσκολη προσβασιμότητα σε κανάλια διανομής

**Ευκαιρίες:** Αυτές είναι οι εξωτερικές συνθήκες που βοηθούν στην επίτευξη του στόχου. Αντιπροσωπεύουν τον λόγο ύπαρξης και ανάπτυξης ενός οργανισμού. Οι ευκαιρίες μπορούν να προκύψουν από την αγορά, τον ανταγωνισμό, τον κλάδο, την κυβέρνηση και την τεχνολογική ανάπτυξη.

Παραδείγματα:

- Ανάγκες πελατών που δεν έχουν καλυφθεί
- Νέες τεχνολογίες
- Ευελιξία ως προς τη νομοθεσία
- Κατάργηση εμποδίων στις διεθνείς συναλλαγές

**Απειλές:** Αυτές είναι οι εξωτερικές συνθήκες που θα μπορούσαν να βλάψουν την απόδοση ενός οργανισμού. Βρίσκονται στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός.

Παραδείγματα:

- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ως προς τα προϊόντα μίας επιχείρησης
- Εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων
- Νέα νομοθεσία
- Αυξημένα εμπόδια διεθνούς εμπορίου
- Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες από ανταγωνιστές

## 7.2 Ανάλυση S.W.O.T ΟΠΑΠ Α.Ε.

Στην περίπτωση της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. η ανάλυση S.W.O.T διαμορφώνεται ως εξής:

*Δυνατά σημεία:*

- Πολύ καλή οικονομική κατάσταση και χρηματοοικονομική διαχείριση
- Πολυετής εμπειρία στο κόσμο του τυχερού παιχνίσιου και του στοιχηματισμού
- Από τα μεγαλύτερα δίκτυο καταστημάτων στην Ευρώπη
- Μονοπώλιο ως προς το επίγειο παίγνιο
- Καλή φήμη και ισχυρό brand name

*Αδυναμίες:*

- Καθυστέρηση εκσυγχρονισμού των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Ελλιπή αξιοποίηση των δυνατοτήτων του δικτύου
- Κουλτούρα δημοσίου
- Εναλλαγές διοίκησης – Καθορισμός βραχυχρόνιων στρατηγικών

*Ευκαιρίες:*

- Αύξηση ζήτησης για τυχερά παίγνια, και ιδίως στον online στοιχηματισμό
- Νέες δυνατότητες (χρήση AI) και ανεκμετάλλευτες αγορές
- Δυνατότητες διαρκούς ανάπτυξης λόγω τεχνολογικών εξελίξεων



Απειλές:

- Ασταθής οικονομική κατάσταση και αύξηση πληθωρισμού
- Αύξηση ανταγωνισμού στο online στοιχηματισμό
- Φορολογία
- Σταδιακή κατάργηση μονοπωλίου (διατήρηση άδειας έως 2035)

Οι δυνάμεις της ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι τόσο ισχυρές, ώστε μπορούν να αντισταθμίσουν τις επιπτώσεις από αδυναμίες και απειλές. Η εταιρεία διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων σε όλη την επικράτεια, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί για την εισαγωγή νέων παιχνιδιών. Ο ανταγωνισμός στα φυσικά καταστήματα είναι ανύπαρκτος, λόγω του μονοπωλίου της ΟΠΑΠ. Επιπλέον, η εταιρεία έχει χτίσει ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της. Εκμεταλλευόμενη την καλή της φήμη και τις νέες ευκαιρίες, μπορεί να επεκτείνει τις υπηρεσίες της στο διαδίκτυο, τομέα στον οποίο υστερεί σε σύγκριση με άλλες εταιρείες όπως η Novibet και η Stoiximan.

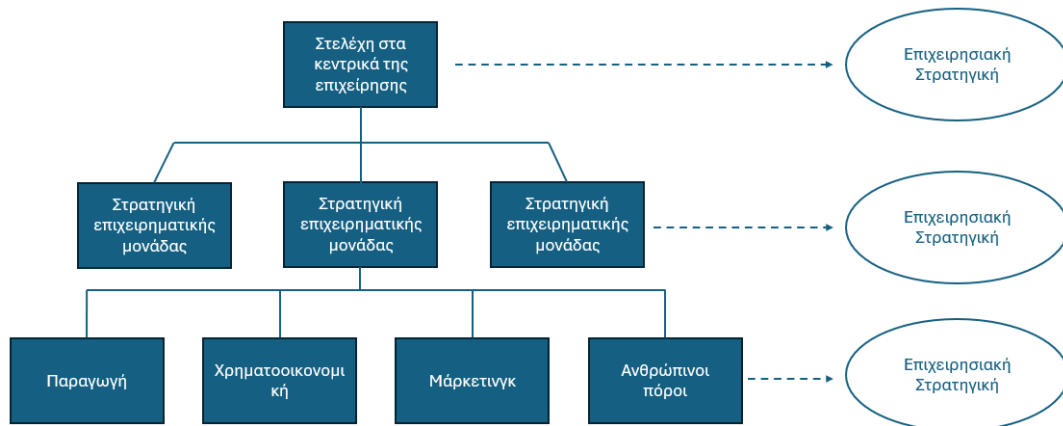
### 7.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής – Θεωρητικό πλαίσιο

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχειρηματικής οντότητας, εφαρμόζονται και διαφορετικά σχήματα στρατηγικής. Σε επίπεδο ομίλου έχουμε το επιχειρησιακό επίπεδο, σε επίπεδο εταιρείας έχουμε το επιχειρηματικό επίπεδο και σε επίπεδο λειτουργιών εντός της ίδιας επιχείρησης έχουμε το λειτουργικό επίπεδο.

Διάγραμμα 7.1: Επίπεδα Στρατηγικής

Διάγραμμα 7.1: Επίπεδα Στρατηγικής 1 1

Figure 13: Επίπεδα στρατηγικής



*Επιχειρησιακή Στρατηγική:*

Ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιγράφει ή / και αποφασίζει:

- Τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της
- Τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής
- Το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- Τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις
- Τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες, αλλά συμφέροντα και το περιβάλλον
- Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων

Figure 14: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών

		<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ</b>		
		<b>ΙΣΧΥΡΗ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΗ</b>
<b>ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>ΥΨΗΛΗ</b>	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>Περισυλλογή</b> Διάσωση - Ανάστροφή
	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>Σταθεροποίηση</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης <b>Σταθεροποίηση</b> Καμία αλλαγή	<b>Περισυλλογή</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα]
	<b>ΧΑΜΗΛΗ</b>	<b>Ανάπτυξη</b> Συσχετισμένη <u>Διαποίκιση</u>	<b>Ανάπτυξη</b> Ασυσχέτιστη <u>Διαποίκιση</u>	<b>Περισυλλογή</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

*Επιχειρηματική Στρατηγική:*

Ενεργοποιεί σε επίπεδο διεύθυνσης και κυρίως στοχεύει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Ως Διεύθυνση μπορεί να θεωρηθεί από μία διοίκηση ως μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική (η οποία βέβαια δεν μπορεί παρά να αναπτύσσεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής).

Η Επιχειρηματική Στρατηγική στοχεύει:

- Στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει
- Στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της

*Λειτουργική Στρατηγική:*

Ο κύριος στόχος της είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων. Η Λειτουργική Στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή και την Επιχειρηματική Στρατηγική. Μέσω της Λειτουργικής Στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειές του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. (Γεωργόπουλος Ν.,2023, Σημειώσεις Διαλέξεων)

#### *7.4 Εκτιμήσεις Διοίκησης ΟΠΑΠ Α.Ε. 2023- 2024 και Προτεινόμενες Στρατηγικές*

Η ΟΠΑΠ Α.Ε έχει αφήσει πίσω τις επιπτώσεις της πανδημίας του κορωνοϊού, ενώ έχει διαχειριστεί με επιτυχία τις προκλήσεις που προέκυψαν από τον πόλεμο στην Ουκρανία, την ενεργειακή κρίση και τις υψηλές πληθωριστικές πιέσεις. Έτσι, έχει εισέλθει σε τροχιά δυναμικής ανάπτυξης, βάζοντας τα θεμέλια για ακόμη μεγαλύτερες επιτυχίες στο μέλλον.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία συνεχίζει να εστιάζει στην κοινωνική προσφορά και τη βιωσιμότητα, πρωταγωνιστώντας στον τομέα της εταιρικής υπευθυνότητας στην Ελλάδα, ενσωματώνοντας κριτήρια ESG σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της και συμμετέχοντας ενεργά σε διεθνείς ενώσεις και οργανισμούς. (<https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/gambling/572967-OPAP-Se-trochia-dynamikhs-anaptyxhs-me-odhgo-thn-epicheirhmatikh-strathgikh-Fast-Forward>)

Η συνεπής και αποδοτική υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής Fast Forward για το 2023, έδωσε ώθηση στις επιδόσεις της εταιρείας. Τόσο οι retail, όσο και οι online δραστηριότητες αναπτύχθηκαν δυναμικά, χάρη στην προσήλωση του ΟΠΑΠ στην ψηφιοποίηση, την τοποθέτησή του στην προσιτή διασκέδαση, την ανανέωση παραδοσιακών παιχνιδιών και την αναβάθμιση της εμπειρίας του πελάτη. Με ακόμα -πιο ολοκληρωμένο και σύγχρονο χαρτοφυλάκιο παιχνιδιών κληρώσεων του ΟΠΑΠ, φαίνεται ότι οι πελάτες έχουν υποδεχθεί θερμά τα ανανεωμένα ΛΟΤΤΟ και ΤΖΟΚΕΡ, ενώ το Eurojackpot, που λανσαρίστηκε το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2024, δείχνει ενθαρρυντικά πρώτα δείγματα.

Για το 2024, η ΟΠΑΠ Α.Ε θα κινηθεί στην ίδια πορεία, με τον ίδιο δυναμισμό, εστιάζοντας στην περαιτέρω ενίσχυση των προϊόντικών προτάσεων του. Στο πλαίσιο αυτό, στο retail, θα δοθεί έμφαση στην ανάδειξη των καταστημάτων ΟΠΑΠ ως τοπικών προορισμών προσιτής διασκέδασης. Επίσης, η εταιρεία θα αξιοποιήσει το Eurojackpot, μεγάλα αθλητικά γεγονότα όπως το EURO 2024 κ.ά. Όσον αφορά στο online, προτεραιότητα της εταιρείας είναι η ανάπτυξη και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των πλατφορμών του, καθώς και η ενίσχυση της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.

Θα διερευνηθεί η περαιτέρω αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων (π.χ. τεχνητή νοημοσύνη) σε διάφορους τομείς, όπως το Υπεύθυνο Παιχνίδι. Ακόμη, υψηλοί στόχοι έχουν τεθεί στον τομέα της βιωσιμότητας και του ESG. Ταυτόχρονα, η ΟΠΑΠ Α.Ε θα εστιάσει σε δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας με επίκεντρο την Υγεία, τον Αθλητισμό και την Απασχόληση. ([https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/112567\\_opap-pano-aro-2-dis-ggr-kai-egkrisi-merismatos-185-eyro-ana-metohi](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/112567_opap-pano-aro-2-dis-ggr-kai-egkrisi-merismatos-185-eyro-ana-metohi))

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι, η εταιρεία στοχεύει:

- στη βελτίωση των παροχών της με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη,
- στην ενίσχυση της εταιρικής της ταυτότητας στον τομέα της διασκέδασης,
- στην προσφορά ανώτατης ψηφιακής εμπειρίας με παράλληλη αύξηση των εσόδων,
- στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και δυνατοτήτων για τον καταναλωτή,
- στην ενίσχυση σχέσεων με τον πελάτη,
- στη βελτίωση των εσωτερικών και εξωτερικών καναλιών της εταιρείας

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, η εταιρεία θα μπορούσε να εφαρμόσει τις ακόλουθες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της.

Η κατάλληλη στρατηγική είναι αυτή της στρατηγικής ανάπτυξης, καθώς οδηγεί στην υλοποίηση του οράματος της ΟΠΑΠ Α.Ε., την ελαχιστοποίηση των κινδύνων σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της διοίκησης και τη μεγιστοποίηση των κερδών της. Η επιχείρηση καταφέρνει να ενδυναμώσει την ανταγωνιστική της θέση μέσω του ισχυρού brand name που ήδη διαθέτει και των στενών πελατειακών σχέσεων. Συνδυάζει υψηλού επιπέδου παροχές με το γεγονός ότι αποτελεί τον μοναδικό πάροχο δικτύου πρακτορείων. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική διαφοροποίησης με εστίαση, με σκοπό την πραγμάτωση του οράματος της επιχείρησης, που είναι η παροχή καινοτόμων και μοναδικών νέων προϊόντων.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

1. Γεωργόπουλος Ν.,2023, Σημειώσεις Διαλέξεων
2. <https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/112567-opap-pano-apo-2-dis-ggr-kai-egkrisi-merismatos-185-eyro-ana-metohi>
3. <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/gambling/572967-OPAP-Setrochia-dynamikhs-anaptyxhs-me-odhgo-thn-epicheirhmatikh-strathgikh-Fast-Forward>

## Κεφάλαιο 8°

### Συμπεράσματα

Κατά τα έτη 2013 και 2014, η μείωση της αγοραστικής δύναμης, η νέα φορολογία και το ασταθές πολιτικό κλίμα οδήγησαν σε μείωση των πωλήσεων και των καθαρών κερδών της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. Η είσοδος ξένων εταιρειών τυχερών παιχνιδιών στην ελληνική αγορά προκάλεσε περαιτέρω μείωση των κερδών της ΟΠΑΠ Α.Ε, καθώς οι καταναλωτές προτίμησαν τις πιο εξελιγμένες και σύγχρονες ξένες εταιρείες. Μετά την ιδιωτικοποίησή της, η ΟΠΑΠ Α.Ε άλλαξε στρατηγική, εκσυγχρονίζοντας τα πρακτορεία της και αφαιρώντας δικαιώματα από τους πράκτορες για να αποκτήσει ολοκληρωτικό έλεγχο από τη διοίκηση. Παράλληλα, μεγάλο μέρος του επενδυμένου κεφαλαίου προέρχεται από ξένα κεφάλαια, γεγονός που απαιτεί εξασφάλιση αποπληρωμής των μακροχρόνιων υποχρεώσεων.

Σύμφωνα με την ΟΠΑΠ Α.Ε, η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν και που ανέκαθεν ήταν πρωταρχικό τους μέλημα για την ικανοποίηση των πελατών, σε συνδυασμό με την εργατικότητα της διοίκησης και των υπαλλήλων, αποτελεί το μυστικό της επιτυχίας τους. Η εταιρεία κρίθηκε ικανή να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της μετά από τη χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών της στοιχείων, ενώ σημείωσε μεγάλες πωλήσεις και ικανοποιητική αποδοτικότητα. Τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας επέτρεψαν επενδύσεις, κυρίως την περίοδο 2018-2019.

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. διατηρεί υψηλό κύρος, το οποίο βοηθά στην αντιμετώπιση των αδυναμιών και των απειλών της. Ο ανταγωνισμός στα φυσικά καταστήματα είναι μηδενικός, καθώς καμία άλλη εταιρεία δεν παρέχει την δυνατότητα παιχνιδιών σε πρακτορεία, κάτι που είναι απίθανο να αλλάξει στο άμεσο μέλλον.

Συνοψίζοντας, η ΟΠΑΠ Α.Ε. κατάφερε να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες των προηγούμενων ετών χάρη στις στρατηγικές της. Οι νέες δραστηριότητες στα καταστήματα της, η ανανέωση της στοιχηματικής πλατφόρμας, τα μίνι καζίνο με παιχνιδιομηχανές VLTs, η εξαγορά της Stoiximan.gr καθώς και η ανανέωση των τυχερών παιχνιδιών ΛΟΤΤΟ και ΤΖΟΚΕΡ, όπως και ο εμπλουτισμός του πορτοφολίου με νέο παιχνίδι, δείχνουν ότι, παρά τον έντονο ανταγωνισμό, η εταιρεία καινοτομεί για να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η στρατηγική επενδύσεων που ακολουθεί τα τελευταία δύο χρόνια δείχνει αύξηση των κερδών, γεγονός που την ενθαρρύνει να συνεχίσει. Η είσοδος των νέων διαδικτυακών εταιρειών έχει συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της εγχώριας αγοράς τυχερών παιχνιδιών, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό και δίνοντας κίνητρα στην εταιρεία για συνεχή βελτίωση και καινοτομία.

### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:

1. [https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/112567\\_opap-pano-apo-2-dis-ggr-kai-egkrisi-merismatos-185-eyro-ana-metohi](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/112567_opap-pano-apo-2-dis-ggr-kai-egkrisi-merismatos-185-eyro-ana-metohi)
2. <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/gambling/572967-OPAP-Setrochia-dynamikhs-anaptyxhs-me-odhgo-thn-epicheirhmatikh-strathgikh-Fast-Forward>
3. <https://corporate.opap.gr/el/our-company>

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

1. Παλαιολόγος Ι. – Πολέμης Μ. (2016), «Μικροοικονομική Θεωρία, τόμος Β'», Εκδόσεις Σταμούλη
2. Γεώργιος Αληφαντής (2015), «Χρηματοοικονομική Λογιστική, 1<sup>ος</sup> τόμος», Εκδόσεις Διπλογραφία
3. (Γεωργόπουλος Ν.,2023, Σημειώσεις Διαλέξεων)

### Ξενόγλωσση

1. Wheelen Thomas L. - Hunger J. David - Hoffman Alan N. - Bamford Charles E. (2014), «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», Pearson

### Διαδικτυακοί Τοποί

4. <https://www.capital.gr/market-news/3485002/gnorizete-pos-kathorizetai-i-pragmatiki-axia-tis-epixeirisis-sas/>
5. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>
6. <https://corporate.opap.gr/el/our-company>
7. <https://investors.opap.gr/el-gr/about-us/responsibility/summary-of-csr-activities>
8. <https://www.dimokratia.gr/ellada/566494/ta-tychera-paichnidia-stin-ellada-mia-leptomeris-episkopisi-tis-viomichanias/>
9. <https://www.gamingcommission.gov.gr/index.php>
10. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82)
11. [https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/112567\\_opap-pano-apo-2-dis-ggr-kai-egkrisi-merismatos-185-eyro-ana-metohi](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/112567_opap-pano-apo-2-dis-ggr-kai-egkrisi-merismatos-185-eyro-ana-metohi)
12. <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/gambling/572967-OPAP-Se-trochia-dynamikhs-anaptyxhs-me-odhgo-thn-epicheirhmatikh-strathgikh-Fast-Forward>