



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA

Win-Win στρατηγικές επιχειρήσεων για χτίσιμο
ανθεκτικότητας σε περιβάλλον αβεβαιότητας.

Αναστασία Ελένη Δ. Δημητροπούλου

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μελέτη περίπτωσης

Βαρελάς Σωτήρης (επιβλέπων καθηγητής)

Πειραιάς, 2024

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Win-Win στρατηγικές επιχειρήσεων για χτίσιμο ανθεκτικότητας σε περιβάλλον αβεβαιότητας. »

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



Ονοματεπώνυμο

Δημητροπούλου Αναστασία Ελένη

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ.Βαρελά για την καθοδήγηση και την βοήθεια που μου πρόσφερε, καθώς και την Δρακοπούλου Μαίρη που μου πρόσφερε ότι γνώση είχε για την εταιρία Kaizen Gaming, καθώς χωρίς αυτήν δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί αυτή η εργασία!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	6
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	6
<i>Συνεργασία και Ανταγωνισμός</i>	8
<i>Συνεργατική και επιχειρηματική Στρατηγική</i>	9
<i>Συν-Ανταγωνισμός</i>	12
<i>Συν-ανταγωνισμός ως Στρατηγική</i>	14
<i>Θεωρία Παιγνίων</i>	15
<i>Θεωρία πόρων και ικανοτήτων</i>	16
<i>Θεωρία δικτύου</i>	17
<i>Θεωρία συναλλακτικού κόστους</i>	18
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	21
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	21
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ.....	22
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	29
WIN-WIN ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	29
ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	29
WIN WIN ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΡΙΣΜΟΣ	30
<i>Δημιουργία αξίας</i>	32
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	35
ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΙΣ ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	35
PEST ANALYSIS.....	36
<i>Πολιτικό Περιβάλλον</i>	37
<i>Οικονομικό Περιβάλλον</i>	37
<i>Κοινωνικό Περιβάλλον</i>	38
<i>Τεχνολογικό Περιβάλλον</i>	39
5 FORCES-PORTER	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	47
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	47
<i>Σκοπός Εργασίας</i>	50
<i>Ερωτηματολόγιο</i>	50
<i>Συμπέρασμα</i>	57
ΕΠΙΤΥΧΗΣ WIN-WIN ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ KAIZEN GAMING	58
<i>Εξαγορά και συγχώνευση</i>	58
<i>Ανάλυση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων της Kaizen Gaming</i>	60
<i>Συμπέρασμα</i>	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία εξετάζει τις σύγχρονες στρατηγικές επιχειρηματικής ανάπτυξης και τις βασικές θεωρίες που καθοδηγούν τις στρατηγικές αποφάσεις στον τομέα της επιχειρηματικής συνεργασίας και ανταγωνισμού. Εστιάζει στις στρατηγικές συνεργασίας και συν-ανταγωνισμού, οι οποίες επικεντρώνονται στη διαμόρφωση αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τη συνολική αξία και να μειώσουν τους κινδύνους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις στρατηγικές **Win-Win**, οι οποίες επιδιώκουν την επίτευξη αμοιβαίων οφελών, δημιουργώντας αξία τόσο για τους συνεργάτες όσο και για τις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν. Αυτές οι στρατηγικές επιτρέπουν στις εταιρείες να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη, συνδυάζοντας τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό με τρόπο που να ωφελεί όλες τις πλευρές.

Μελέτη περίπτωσης αφορά την Kaizen Gaming, η οποία μέσω στρατηγικών συνεργασιών και εξαγορών έχει καταφέρει να επεκταθεί σε νέες αγορές και να ενισχύσει τη θέση της στον κλάδο των στοιχημάτων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τις στρατηγικές **Win-Win** για να επιτύχει αμοιβαία ωφέλιμες συνεργασίες και να δημιουργήσει αξία, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά.

Τέλος, η εργασία εξετάζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον κλάδο των στοιχηματικών επιχειρήσεων, αναλύοντας τις εξωτερικές παραμέτρους που επηρεάζουν την ανάπτυξη και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων,

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων

Το στρατηγικό μάνατζμεντ πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του '60, από τον Michel Porter, όπου βασικότερο μέλημά του ήταν να δίνεται προσοχή στους ανταγωνισμούς, στην απειλή των νεοεισερχόμενων, στη διαπραγματευτική δύναμη τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών και στην απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Γίνονται συστάσεις προς όφελος των επιχειρήσεων που ανησυχούν για τα επίπεδα προσωπικού. Με το πέρασμα του χρόνου και με την ανάλυση του αντικειμένου η βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ ασχολείται με την μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, γι' αυτό και θεωρείται μια πιο πλήρης διαδικασία (Γεωργόπουλος, 2013).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά τον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση προσδιορίζει και επιτυγχάνει τους στόχους της με βάση το περιβάλλον της. Η στρατηγική διαχείριση αναφέρεται στον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο των στρατηγικών που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας οργάνωσης.

Ορισμένα βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνουν:

- 1. Ανάλυση Περιβάλλοντος:** Οι οργανώσεις αξιολογούν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους, ανιχνεύοντας ευκαιρίες και απειλές που μπορεί να επηρεάσουν την εκτέλεση των στόχων τους.
- 2. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων:** Βασικό στοιχείο είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών που θα καταστήσουν δυνατή την επίτευξή τους.
- 3. Σχεδιασμός και Υλοποίηση:** Η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για την υλοποίηση των στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένης της ανάθεσης καθηκόντων και πόρων.
- 4. Αξιολόγηση και Έλεγχος:** Η παρακολούθηση των επιδόσεων και η προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- 5. Διαχείριση Αλλαγής:** Η διαχείριση των αλλαγών σε επίπεδο οργάνωσης, διαδικασιών και προϊόντων για την επίτευξη των στόχων.

Η στρατηγική διαχείριση είναι σημαντική για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας οργάνωσης και είναι συνήθως ένα διαρκές και διαδικαστικό έργο. Συχνά σχετίζεται με τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την προσαρμογή σε μια συνεχώς εξελισσόμενη αγορά (Nag et al, 2007).

Αρκετοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την ιδέα της στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου. Ο Chandler (1962) είναι ένας από αυτούς- προτείνει ότι η στρατηγική συνίσταται στον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, στην υιοθέτηση δράσεων και στην κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.

Παρακάτω δίνονται κάποιοι πιο συγκεκριμένοι ορισμοί του Στρατηγικού Μάνατζμεντ από συγγραφής :

«Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο δρόμος μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι και παίρνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.» (Glueck, Jauch, 1984)

«Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της λήψης, εφαρμογής στην πράξη και αξιολόγησης των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν τα στελέχη ενός οργανισμού και που διευκολύνει την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί (David, 1997). Είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της αποστολής, οράματος και των στόχων, και στη συνέχεια η κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων.»

Έτσι πιο συγκεκριμένα το στρατηγικό μάνατζμεντ:

- Προσφέρει την κατεύθυνση της επιχείρησης και μειώνει τις επιπτώσεις των αλλαγών.

- Οδηγεί σε οργανωμένες και συντονισμένες προσπάθειες.
- Μειώνει την αβεβαιότητα καθώς βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών και των επιπτώσεων τους.
- Ελαχιστοποιεί τη σπατάλη.
- Συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία των μελών καθώς κατανοούν τους στόχους και τι πρέπει να προσφέρουν για την επίτευξη αυτών.
- Θέτει τις βάσεις για τη διευκόλυνση του ελέγχου της επίδοσης και τη λήψη των κατάλληλων διαρθρωτικών ενεργειών σε περίπτωση αποκλίσεων (Alkhafaji, Abbass F.,2011).

Συνεργασία και Ανταγωνισμός

Η σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας είναι ένα σημαντικό θέμα στον χώρο των επιχειρήσεων και της στρατηγικής διαχείρισης. Και τα δύο στοιχεία είναι κρίσιμα και απαραίτητα για την ανάπτυξη και την επιτυχία μιας επιχείρησης, αν και συχνά επικεντρώνονται σε διαφορετικές πτυχές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά:

Από τη μία, ο ανταγωνισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ωθητική δύναμη πίσω από την καινοτομία και τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εταιρείες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να κατακτήσουν μερίδια αγοράς, πελάτες και πόρους. Ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των τιμών, αύξηση της ποιότητας, και γενική βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ανταγωνισμός παρατηρείται όταν πολλές επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια ή συναφή προϊόντα και αγωνίζονται για τους προμηθευτές και καταναλωτές. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μία τάση να κερδίζουν αξία από την απόκτηση του πλήρη ελέγχου των πόρων και την προσέλκυση πελατών, αποκλείοντας έτσι την συνεργασία με άλλες εταιρείες (Luo, 2004).

Συνεπώς, ο βασικός σκοπός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο είναι η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα τους εξασφαλίσει την ανταγωνιστικότητά τους μακροπρόθεσμα (Porter, 1980).

Από την άλλη, η έννοια της συνεργασίας εστιάζει στη δημιουργία ενός συνεργατικού πλεονεκτήματος όπου οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συνεργασίες με σκοπό την επίτευξη αμοιβαίων πλεονεκτημάτων. Η Συνεργασία είναι σημαντική για την αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων και εκμετάλλευση ευκαιριών που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αποκλειστικά με ανταγωνιστικούς όρους.

Η συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει συμμαχίες, συνεργασίες, και συνασπισμούς που επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να επιτύχουν κοινούς στόχους, να μοιραστούν πόρους, και να επιτύχουν αμοιβαία οφέλη. Αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς που διασχίζουν τα όρια των επιχειρήσεων, προκειμένου να μοιραστούν δυνατότητες, πόρους και συμφέροντα. (Lado et al., 1997; Kanter, 1994).

Ωστόσο, αν και οι εταιρείες ανταγωνίζονται σε ορισμένους τομείς, μπορεί επίσης να υπάρχει συμπληρωματικότητα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να παρέχει προϊόντα που συμπληρώνουν τα προϊόντα μιας άλλης εταιρείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εταιρείες μπορεί να ανταγωνίζονται σε ορισμένους τομείς ενώ ταυτόχρονα συνεργάζονται σε άλλους. Αυτό είναι γνωστό ως ανταγωνιστική συνεργασία και μπορεί να οδηγήσει σε κοινό όφελος. Συνολικά, οι επιχειρήσεις συχνά βρίσκουν την ισορροπία μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας, καθώς και τη σημασία της κατάλληλης διαχείρισης αυτών των δύο στοιχείων για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Συνεργατική και επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική και η συνεργατική στρατηγική είναι δύο διακριτικές προσεγγίσεις που οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν για την επίτευξη των στόχων τους.

Η **επιχειρηματική στρατηγική** η επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διαχειριστεί τους περιορισμούς του περιβάλλοντος της. Έτσι η **συνεργατική στρατηγική** επικεντρώνεται στην συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή εταίρους για την επίτευξη κοινών στόχων (Wheelen et al., 2015).

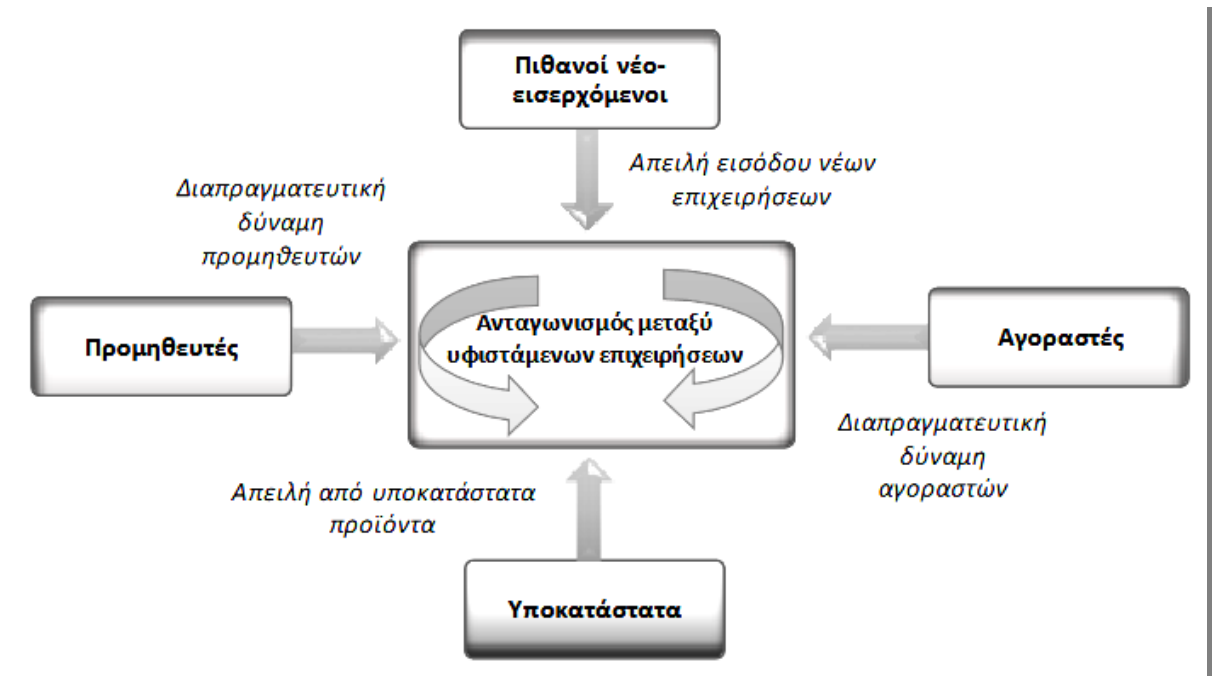
Η επιχειρηματική στρατηγική

- **Ανάλυση Περιβάλλοντος:** Η επιχείρηση αξιολογεί το εξωτερικό της περιβάλλον (οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό) και τους ανταγωνιστές της.
- **Καθορισμός Στόχων:** Θέτει συγκεκριμένους στόχους που θα επιτύχει για να είναι επιτυχημένη, συχνά σε σχέση με την αγορά, την καινοτομία, την ποιότητα, και το κόστος.
- **Ανάπτυξη και Εφαρμογή Στρατηγικών:** Δημιουργεί στρατηγικά σχέδια για την επίτευξη των στόχων της και εφαρμόζει δράσεις για την υλοποίησή τους.
- **Αξιολόγηση και Προσαρμογή:** Συνεχίζει να αξιολογεί την απόδοσή της και προσαρμόζει τη στρατηγική της ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες

Σύμφωνα με τη θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter (1980), η δομή ενός κλάδου προκύπτει τόσο από την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο όσο και από την ελκυστικότητά του, δηλαδή τη μέση κερδοφορία του. Εάν για παράδειγμα ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι έντονος, σημαίνει ότι είναι λιγότερο ελκυστικός είναι για μία επιχείρηση.

Άρα, μέσα από την ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων (Διάγραμμα 2.1), οι οποίες είναι (1) ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων στον κλάδο, (2) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, (3) η απειλή από υποκατάστατα, (4) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, και (5) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να κατανοήσουν τόσο τον

κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται όσο και τη θέση τους μέσα σε αυτόν με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013).



Εικόνα.1: Μοντέλο του Porter, οι 5 δυνάμεις

Πηγές: Porter, 1980; Γεωργόπουλος, 2013

Συνεργατική Στρατηγική

- **Εντοπισμός Συνεργατικών Ευκαιριών:** Η επιχείρηση αναζητά ευκαιρίες για συνεργασία που θα της προσφέρουν κοινά οφέλη.
- **Συμφωνίες και Συνεργασίες:** Δημιουργεί συμφωνίες και συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή εταιρούς για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- **Κοινή Κατάρτιση και Υλοποίηση Στρατηγικών:** Συνεργάζεται με άλλους για τον κοινό σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών.
- **Κοινό όφελος:** Η συνεργατική στρατηγική επιδιώκει το κοινό όφελος και τη δημιουργία αξίας για όλους τους εμπλεκόμενους.

Η συνεργατική στρατηγική αφορά τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται με σκοπό να ξεχωρίσουν με βάση το συνεργατικό τους πλεονέκτημα. Μέσα από κοινές προσπάθειες της ομάδας με κοινούς πόρους, στόχους και οφέλη, αποσκοπούν στο να ξεχωρίσουν μέσα από τη συνεργασία χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης αρμονικά και όχι με ανταγωνισμό. Η συνεργατική στρατηγική μπορεί να ενώσει τις δυνάμεις ή να αυξήσει τα κοινά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να αυξήσει την κερδοφορία των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων με την επίτευξη διαφόρων στόχων και διαδικασιών.

Αυτή η διαδικασία συνεργασίας, μπορεί να αναφερθεί και ως δαπανηρή και χρονοβόρα, επειδή οι ισχυρές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των αποφάσεων συνεργασίας καθιστούν δύσκολη τη σύγκλιση σε έναν ενιαίο σχεδιασμό που να ικανοποιεί αυτές τις εξαρτήσεις και να είναι αποδεκτός από όλους τους συμμετέχοντες (Klein et al, 2003).

Κατά συνέπεια, η στρατηγική συνεργασίας επιδιώκει την επίτευξη ενός αποτελέσματος που είναι αμοιβαία επωφελές, ενώ η ανταγωνιστική στρατηγική επικεντρώνεται σε μεμονωμένα αποτελέσματα. Και οι δύο στρατηγικές έχουν τα πλεονεκτήματά τους και μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορα πλαίσια και καταστάσεις, ανάλογα με τους στόχους και το περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Επίσης, συχνά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τις δύο στρατηγικές ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Συν-Ανταγωνισμός

Ο συν-ανταγωνισμός (co-opetition) είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο όπου επιχειρήσεις συνεργάζονται (συνεργασία) σε ορισμένους τομείς, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται (ανταγωνισμός) σε άλλους. Αυτό το μοντέλο έχει αναγνωριστεί ως ένας δυναμικός τρόπος για τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη κοινών στόχων. Το σημαντικό βήμα για την εισαγωγή του "συν-ανταγωνισμού" στη δημόσια συζήτηση και την οικονομική έρευνα έγινε από τους Brandenburger και Nalebuff το 1996.

Σύμφωνα με μία δημοσίευση του Harvard το 2021 από τους Adam Brandenburger και Barry Nalebuff, αναφέρει πως 'εάν μια ευκαιρία συνεργασίας είναι στο τραπέζι, ξεκινήστε με το να φανταστείτε τι θα κάνει η κάθε μεριά μεμονωμένα, αν δεν την εκμεταλλευτεί. Ποιες εναλλακτικές συμφωνίες θα μπορούσαν να έχουν οργανώσει και ποιες εναλλακτικές λύσεις θα μπορούσατε να ακολουθήσετε εσείς; Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους ανταγωνιστές να συνεργαστούν. Στον απλούστερο επίπεδο, μπορεί να είναι ένας τρόπος εξοικονόμησης κόστους και αποφυγής διπλών προσπαθειών. Εάν ένα έργο είναι πολύ μεγάλο ή πολύ ριψοκίνδυνο για να το διαχειριστεί μια εταιρεία, η συνεργασία μπορεί να είναι η μόνη επιλογή.

Για παράδειγμα, στον κλάδο της τεχνολογίας, οι εταιρείες ψάχνουν συνεχώς καινοτόμες ιδέες για να ξεχωρίσουν και να έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο κέρδους. Η απόφαση της Samsung σχετικά με το αν θα πουλήσει στην Apple τη νέα της Super Retina edge-to-edge OLED οθόνη για το iPhone X είναι ένα καλό παράδειγμα για τις πολλαπλές σχέσεις των εταιρειών. Η Samsung θα μπορούσε να έχει βλάψει προσωρινά την Apple στην high-end αγορά smartphone -όπου το Samsung Galaxy και το iPhone ανταγωνίζονται -με το να μην προμηθεύσει την κορυφαία οθόνη της. Αλλά η Apple δεν είναι ο μοναδικός αντίπαλος για τον οποίο πρέπει να ανησυχεί η Samsung. Εκτός του ότι είναι μία από τις μεγαλύτερες κατασκευαστικές εταιρείες τηλεφώνων στον κόσμο, η Samsung είναι επίσης ένας από τους μεγαλύτερους προμηθευτές των κατασκευαστών τηλεφώνων. Εάν δεν είχε παράξει την οθόνη Super Retina της στην Apple, η Apple θα μπορούσε να είχε στραφεί στην LG.

Άμεσο αποτέλεσμα αυτού του παραδείγματος είναι πως χωρίς συνεργασία, καμία από τις δύο εταιρεία δεν θα μπορούσε να αποκομίσει την επιπλέον αξία ή το επιπλέον κέρδος που αποκόμισαν από τα κέρδη και τις πωλήσεις τους. Είναι αρκετά δύσκολο για τις συνεργαζόμενες εταιρείες να βρουν κοινούς στόχους, όρους και οράματα να κυνηγήσουν. Όπως είναι δύσκολο και το να μοιράζεσαι την νίκη για κάποιους ηγέτες, όμως η συνεργασία είναι ένας μοναδικός τρόπος που μπορεί να βοηθήσει εταιρείες που έχουν περιορισμένους πόρους να εξελιχθούν ραγδαία, να αλληλοστηριχθούν και να αποκομίσουν κέρδη με ελάχιστον ρίσκο (Nalebuff and Brandenburger 2002).

Η έννοια του συν-ανταγωνισμού δεν έχει ευρέως καθιερωθεί, καθώς δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη διερεύνησή του (Walley, 2007). Παράλληλα, κάποιες μελέτες θεωρούν ότι η ταυτόχρονη υιοθέτηση πολλαπλών στρατηγικών μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική για μία επιχείρηση και να της προσδώσει ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα (Sanchez, 2008). Υποστηρίζεται δηλαδή, ότι μία επιχείρηση είναι δυνατό να συνεργάζεται με κάποιους ανταγωνιστές της, να ανταγωνίζεται με κάποιους και ταυτόχρονα να συν-ανταγωνίζεται με κάποιους άλλους.

Μία σχέση συν-ανταγωνισμού δίνει την δυνατότητα στις εμπλεκόμενες εταιρείες να παρατηρήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, να δουν τον τρόπο παραγωγής αλλά και να προβλέψουν τυχόν σχέδια ανάπτυξης τους. Επιπλέον μπορούν να αναλάβουν από κοινού κάποιο σχέδιο εργασίας, και να το αναπτύξουν πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος και ταυτόχρονα να παραχθεί ένα αρκετά καλής ποιότητας προϊόν. Επομένως, παράλληλα με το δικό τους πεδίο δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους και να αποκομίζουν περισσότερα κέρδη και μεγαλύτερο εύρος στην αγορά.

Συνοψίζοντας, ο συν-ανταγωνισμός παρέχει μια ευέλικτη στρατηγική προσέγγιση που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν τόσο από τη συνεργασία όσο και από τον ανταγωνισμό, ανάλογα με το πλαίσιο και τους στόχους τους.

Συν-ανταγωνισμός ως Στρατηγική

Ο όρος «συν-ανταγωνισμός» εμφανίστηκε και χρησιμοποιήθηκε από τους Adam Brandenburger (Harvard Business School) και τον Barry Nalebuff (Yale School of Management), στο βιβλίο τους με τίτλο «co-opetition» περιγράφουν ότι ο ανταγωνισμός δεν υποχρεούται να διαλύσει τον αντίπαλο, αλλά ταυτόχρονα υποστηρίζουν πως η συνεργασία δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να μην αγνοήσει κανείς το προσωπικό του συμφέρον. Τονίζουν βέβαια το ενδεχόμενο να μπορούν να υπάρξουν πολλοί νικητές από ένα επίτευγμα χρησιμοποιώντας win-win στρατηγική, καθώς κρίνουν πως είναι πιο αποτελεσματική.

Η στρατηγική συν-ανταγωνισμού αναφέρεται ως ένα είδος διεπιχειρησιακής στρατηγικής όπου οι επιχειρήσεις αλληλεξαρτώνται, έχουν μερικώς κοινά συμφέροντα και ο σκοπός τους είναι η ανταλλαγή γνώσης και η δημιουργία αξίας (Κόσσυβα, 2016). Οι θεωρίες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική συν-ανταγωνισμού περιλαμβάνουν τόσο το συνεργατικό όσο και το ανταγωνιστικό στοιχείο. Για την κατανόηση της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού εξετάζονται οι ακόλουθες θεωρίες: (1) θεωρία παιγνίων, (2) θεωρία πόρων και ικανοτήτων, (3) θεωρία δικτύου, και (4) θεωρία συναλλακτικού κόστους.

Θεωρία Παιγνίων

Η θεωρία παιγνίων (Game Theory) είναι ένα σύνολο μαθηματικών εργαλείων και μοντέλων που χρησιμοποιούνται για να αναλύσουν αλληλεπιδράσεις λήψης αποφάσεων μεταξύ ατόμων ή οντοτήτων που αναφέρονται ως "παίκτες" σε καταστάσεις παιγνίων. Η θεωρία παιγνίων μέσα από αμοιβαίες αλληλεπιδράσεις μεταξύ συμμετεχόντων ή «παικτών», εμφανίζεται ή αποτυγχάνει να εμφανιστεί μία συνεργατική κατάσταση ισορροπίας (Nowak et al., 2000).

Η πρώτη μελέτη με το σκεπτικό της Θεωρίας Παιγνίων ανήκει στον Cournot και είναι μια οικονομική μελέτη (1938) για την ανταγωνιστική αλληλεπίδραση δύο εταιρειών στην ίδια αγορά. Αρκετά αργότερα οι von Neumann και Morgestern έθεσαν τα θεμέλια της θεωρίας με το βιβλίο τους "Theory of Games and Economic Behavior (1944)". Η θεωρία παιγνίων ασχολείται με τη μελέτη στοιχείων που χαρακτηρίζουν καταστάσεις ανταγωνιστικής αλληλεξάρτησης με έμφαση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων περισσοτέρων από ένα ληπτών απόφασης (αντιπάλων), δηλαδή είναι μία επιστημονική διαδικασία κατά την οποία, με χρήση απλών υπολογισμών και λογικής, μπορεί να μελετηθεί - και πιθανότατα προβλεφθεί - ο τρόπος με τον οποίο άτομα ή ομάδες ατόμων λαμβάνουν αποφάσεις, σ' ένα ανταγωνιστικό πεδίο μεταξύ τους, περιβάλλον. Με (όσο γίνεται πιο) απλά λόγια, είναι η μελέτη των διαδικασιών λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Jon von Neumann, 1944).

Για τη καλύτερη κατανόηση της υιοθέτησης της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού από την οπτική γωνία της θεωρίας παιγνίων, εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία ένας κλασικός τύπος παιγνίου: το «δίλημμα του φυλακισμένου» (prisoner's dilemma) και έχει ως εξής: Το «δίλημμα του φυλακισμένου» εξετάζει τις στρατηγικές

επιλογές λογικά σκεπτόμενων παικτών που εμπλέκονται σε ανταγωνιστικές καταστάσεις. Δύο άτομα συλλαμβάνονται από την αστυνομία σαν ύποπτοι διάπραξης κάποιων εγκλημάτων. Η αστυνομία δεν έχει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία για να τους κατηγορήσει οπότε τους βάζει σε χωριστά δωμάτια, εμποδίζοντάς τους να έχουν οποιαδήποτε επικοινωνία. Ο εισαγγελέας επισκέπτεται και τους δύο, τον καθένα χωριστά, και κάνει στον καθένα την εξής πρόταση:

- Αν καταθέσει εναντίον του άλλου (και ο άλλος δεν μιλήσει) τότε η συνεργασία αμείβεται με άμεση απελευθέρωση, ενώ ο «άλλος» θα τιμωρηθεί με 12 χρόνια.
- Αν δε μιλήσει ούτε αυτός ούτε ο άλλος θα τιμωρηθούν και οι δύο με 1 χρόνο φυλακή για ήσσονος σημασίας αδικήματα για τα οποία η αστυνομία έχει αποδείξεις.
- Αν καρφώσουν και οι δύο ο ένας τον άλλον τότε θα τιμωρηθούν με 4 χρόνια ο καθένας.

Πίνακας Φυλακισμένων		
A / B	Ομολογία	Σιωπή
Α	12	1
Β	1	12

Πίνακας 1 «Παίγνιο του Φυλακισμένου» (wk. παίγνιο)

Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων ή αλλιώς Resource-Based View (RBV) είναι μια στρατηγική προσέγγιση που επικεντρώνεται στον ρόλο των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση βασισμένη σε πόρους (RBV) εστιάζει στην εκτίμηση των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης και στο πώς αυτά μπορούν να συμβάλλουν στη διατήρηση του επιχειρηματικού της πλεονεκτήματος. Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες μίας επιχείρησης, οι οποίες αν είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές και αξιοποιηθούν σωστά από την επιχείρηση είναι δυνατό να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991)

Πόροι:

- Οι πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, οργανωτικοί, ή τεχνολογικοί. Οι πόροι που είναι αξιοποιήσιμοι και δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ικανότητες:

- Οι ικανότητες αναφέρονται στο πώς η επιχείρηση αξιοποιεί τους πόρους της για να δημιουργήσει αξία. Ο συνδυασμός πολλών πόρων μπορεί να οδηγήσει σε μοναδικές ικανότητες.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:

- Η RBV υποστηρίζει ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης προέρχεται από την κατοχή πολύτιμων πόρων και την αποτελεσματική χρήση τους για τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που ξεπερνούν τους ανταγωνιστές

Ωστόσο οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι από μόνοι τους ικανοί να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει μονάχα πόρους. Πρέπει και να μπορεί να τους συνδυάζει ώστε να δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες δηλαδή προκύπτουν από τον κατάλληλο συνδυασμό των πόρων. Ικανότητες που θα είναι μοναδικές και δεν διαθέτουν αντίστοιχες οι ανταγωνιστές και που δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Και εν τέλει είναι εκείνες οι οποίες δημιουργούν το **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (Grand R. 2005).

Θεωρία δικτύου

Η θεωρία δικτύου (Network Theory) μπορεί να αναφέρεται σε διάφορα πεδία, αλλά σε στρατηγικό πλαίσιο, χρησιμοποιείται για την κατανόηση και τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ διαφόρων οντοτήτων (επιχειρήσεων, ατόμων, οργανισμών) που συνδέονται μεταξύ τους. Η αντίληψη του δικτύου στρατηγικά εστιάζει στη δυνατότητα δημιουργίας αξίας μέσω των συνδέσεων και των σχέσεων. (Gnyawali and Madhavan, 2001).

Η θεωρία δικτύου αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση των συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων, περιγράφει ότι ο συν-ανταγωνισμός επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πρόσβαση σε δικτυακούς πόρους, δηλαδή σε πόρους που υπάρχουν σε ένα συν-ανταγωνιστικό δίκτυο, και να τους

χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gnyawali and Madhavan, 2001). Το δίκτυο μπορεί να επιτρέψει γρήγορη επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών. Τα δίκτυα παρέχουν ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής. Μέσω των συνδέσεων με διάφορους εταίρους, μια επιχείρηση μπορεί να έχει πρόσβαση σε νέες ιδέες και καινοτομίες. Η στρατηγική διαχείρισης των σχέσεων σε ένα δίκτυο στοχεύει στη δημιουργία αξίας για όλους τους εμπλεκόμενους, όχι μόνο για την επιχείρηση αλλά και για τους εταίρους της. Η αντίληψη του δικτύου ως στρατηγικής προσεγγίζει τις σχέσεις ως καίριο παράγοντα για την ανταγωνιστική προτεραιότητα και τη δημιουργία αξίας.

Θεωρία συναλλακτικού κόστους

Η θεωρία συναλλακτικού κόστους αναφέρεται στις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης ως προς το κόστος συναλλαγής, το οποίο καθορίζει εάν η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει ή όχι διάφορες οικονομικές δραστηριότητες είτε με επιχειρηματικούς συνεργάτες (Coase, 1937; Williamson, 1985). Περιγράφει δηλαδή τη θέση μίας επιχείρησης στην αγορά και την οικονομική της αποτελεσματικότητα μέσα από τη σύναψη διάφορων στρατηγικών συνεργασιών. Η θεωρία του συναλλακτικού κόστους ασχολείται με την ανάλυση των κοστών που προκύπτουν από τη διεξαγωγή συναλλαγών μεταξύ διαφορετικών οντοτήτων, όπως επιχειρήσεις ή άτομα. Η θεωρία αυτή είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη στον τομέα της οικονομίας και της διοίκησης, καθώς εξετάζει τους λόγους που οδηγούν στην επιλογή κόστους συναλλαγής της επιχείρησης. Περιγράφει δηλαδή τη θέση μίας επιχείρησης στην αγορά και την οικονομική της αποτελεσματικότητα μέσα από τη σύναψη διάφορων στρατηγικών συνεργασιών. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η διαχείριση συναλλαγών εντός της επιχείρησης είναι προτιμότερη όταν το κόστος συναλλαγών στην αγορά είναι υψηλό (McGill and Santoro, 2004).

Βιβλιογραφία:

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

2. Κόσσυβα, Δ. (2016). *Η στρατηγική Συν-Ανταγωνισμού στην Τεχνολογική Καινοτομία*, Διδακτορική Διατριβή, Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ξένη:

3. Alkhafaji, A. F. (2011). "Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment." *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(2).
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
5. Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. Currency/Doubleday, New York.
6. Capell, K. (2002). 'Lighting a fire under marks and sparks'. *Business Week*, October, pp. 35.
7. Chandler, D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Breard Books, New York, NY, USA.
8. Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
9. David, F.R. (1997). *Strategic Management* (6th ed.). Prentice Hall International Inc.
10. Glueck, W.J., & Jauch, L.R. (1984). *Business Policy and Strategic Management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
11. Gnyawali, D.R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26, 431–445.
12. Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
13. Grant, R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis* (5th ed.). Blackwell Publishing.
14. Jon von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
15. Klein, M., et al. (2003). The dynamics of collaborative design: Insights from complex systems and negotiation research. *Concurrent Engineering*, 11(3), 201–209. <https://doi.org/10.1177/106329303038029>.

16. Lado, A.A., Boyd, N.G., & Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
17. Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10, 431–451.
18. McGill, J.P., & Santoro, M.D. (2004). Managing value and vulnerability in complex collaborations: Allying with competitors. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 10, 263–286.
19. Nag, R., et al. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*.
20. Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (2002). *Co-Opetition*. Profile Books.
21. Nowak, M.A., Sigmund, K., & Leibowitz, M.L. (2000). Cooperation versus competition. *Financial Analysts Journal*, 56(4), 13–22.
22. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
23. Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
24. Sanchez-Arcilla, A., Gomez Aguar, J., Egozcue, J.J., Ortego, M.I., Galiatsatou, P., & Prinos, P. (2008). Extremes from scarce data: The role of Bayesian and scaling techniques in reducing uncertainty. *J. Hydraul. Res.*, 46(Extra Issue 2), 224–234.
25. Walley, K. (2007). Coopetition, an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management and Organisation*, 37(2), 11–31.
26. Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization*.

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικός ρόλος των διαπραγματεύσεων στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, τη διευθέτηση συγκρούσεων και τη διατήρηση σχέσεων με προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες. Δεδομένου ότι η διαπραγμάτευση έχει άμεσο αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα, τη στρατηγική συνεργασία και την καινοτομία, έχει καταστεί μια από τις πιο κρίσιμες ικανότητες για τους μάνατζερ και τους ηγέτες των επιχειρήσεων στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και του συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Porter, 1980).

- Διαχείριση συνεργασιών και συγχωνεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας συγχωνεύσεων και εξαγορών στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, διότι επιτρέπουν στους οργανισμούς να εντοπίζουν σημεία συμφωνίας και να διευθετούν διαφωνίες που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια αυτών των διαδικασιών. Οι αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις μπορούν να οδηγήσουν σε στρατηγικές συμφωνίες win-win, όπου και τα δύο μέρη κερδίζουν από τη συνεργασία τους, ενισχύοντας τη θέση τους στην αγορά και εξασφαλίζοντας την αμοιβαία επέκτασή τους.

- Αντιμετώπιση Ανταγωνισμού

Για την καταπολέμηση του ανταγωνισμού, οι διαπραγματεύσεις είναι επίσης απαραίτητες. Η ικανότητα επιτυχούς διαπραγμάτευσης με προμηθευτές, πελάτες και άλλες επιχειρήσεις μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας μιας εταιρείας σε μια ανταγωνιστική αγορά. Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, αυτό μπορεί να συνεπάγεται τη διαπραγμάτευση συμφωνιών, όρων συμβάσεων ή ακόμη και τη συγκέντρωση.

- Δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών

Αυτές οι συμμαχίες είναι αποτέλεσμα πολλών επιτυχημένων διαπραγματεύσεων, με άμεσο αποτέλεσμα να εισχωρήσουν σε νέες αγορές, ενισχύοντας τις ικανότητές τους. Έτσι, αναπτύσσονται περισσότερο και γρηγορότερα οι εταιρίες.

- Διαχείριση κρίσεων και επίλυση συγκρούσεων

Μια αποτελεσματική στρατηγική διαπραγμάτευσης μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση συγκρούσεων με τρόπους που θα προστατεύσουν την εικόνα της επιχείρησης, θα μειώσουν τη φθορά της και θα διατηρήσουν την φήμη της. Επίσης η ικανότητα μιας επιχείρησης να μπορεί να διαχειριστεί κρίσεις μέσω των διαπραγματεύσεων μπορεί να μειώσει τους κινδύνους που την διακατέχουν (Fisher et al, 2011).

- Δημιουργία Αξίας με τον πελάτη

Διαπραγματεύοντας τις καλύτερες συνθήκες για προϊόντα ή υπηρεσίες και προσφέροντας ευνοϊκούς όρους για τους πελάτες, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίησή και την πίστη των πελατών τους (Thompson, 2016).

Διαπραγματεύσεις

Η έννοια της διαπραγμάτευσης δεν αναφέρεται μόνο στις επαγγελματικές δραστηριότητες, αλλά επεκτείνεται σε κάθε πτυχή της ζωής. Είναι μια έννοια, η οποία χρησιμοποιείται σχεδόν καθημερινά από πλήθος κόσμου και αποτελεί κομμάτι της καθημερινότητας μας και χαρακτηριστικό στοιχείο των σχέσεων μας (Νικολόπουλος, 2009). Ως άτομα διαπραγματευόμαστε από την στιγμή που γεννιόμαστε μέχρι και το τέλος της ζωής, καθώς η διαπραγμάτευση είναι μια βασική διαδικασία της ζωής. Ένας μέσος άνθρωπος ξεκινά να διαπραγματεύεται με τα μέλη της οικογένειάς του, με τους φίλους του, αργότερα στο σχολείο για να διεκδικήσει «τα δικαιώματά του» και τέλος με τους συναδέλφους του και γενικότερα στο εργασιακό του περιβάλλον.

Οι διαπραγματεύσεις αναφέρονται στη διαδικασία όπου δύο ή περισσότερα μέρη προσπαθούν να φτάσουν σε συμφωνία σχετικά με ένα ζήτημα ή ένα σύνολο ζητημάτων (Kennedy, 2003). Οι διαπραγματεύσεις μπορούν να συμβαίνουν σε

διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών, διπλωματικών, προσωπικών και νομικών συμφωνιών. Είναι ένα κοινό φαινόμενο που αντιμετωπίζεται σε πολλούς τομείς της ζωής. Η διαπραγμάτευση ως έννοια μεταφράζεται ως η συζήτηση που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών που διαφωνούν σε κάτι με σκοπό την εύρεση μιας αποδεκτής λύσης μετά από αμοιβαίες υποχωρήσεις .

Για να επιτευχθεί μια διαπραγμάτευση πρέπει να εκπροσωπείται από τουλάχιστον δύο ειδικευμένους και προσαρμόσιμους διαπραγματευτές που είναι εξοικειωμένοι με τις συμβάσεις αυτής της διαδικασίας. Αναγνωρίζοντας τη μοναδική δύναμη κάθε ατόμου, τελικά έρχονται να αντιμετωπίσουν ο ένας τον άλλον με διαφορετικούς τρόπους-λογομαχίας. Στόχος αυτής της συζήτησης είναι να πείσει το ένα μέρος ότι οι απαιτήσεις του άλλου είναι συμβατές και όχι να καταστρέψει τη σχέση μεταξύ των δύο εταιρειών. Το πιο χαρακτηριστικό αποτέλεσμα είναι μια συνεργατική λύση που ικανοποιεί τους στόχους και των δύο πλευρών(Μακρυγιωργάκης, 2001).

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχή διαπραγμάτευση είναι τα πράγματα που διακυβεύονται να είναι ξεκάθαρα, πραγματοποιήσιμα και αμοιβαίως αποδεκτά από τις μεριές που υπάρχει διαπραγμάτευση. Έτσι, διαπραγμάτευση έχουμε όταν η μια πλευρά χρειάζεται αποδοχή στην απόφαση της άλλης, ώστε να βρεθεί η χρυσή τομή, ή όταν καμία πλευρά δεν έχει την εξουσία και το δικαίωμα να επιβάλει την απόφασή της προς την άλλη πλευρά (Χυτήρης, 1994).

Η διαπραγμάτευση υλοποιεί τους στόχους της επιχείρησης, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών. Ακόμη, μία διαπραγμάτευση μπορεί να βοηθήσει στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, δηλαδή κάποια συμφωνία με προμηθευτές ή κάποια συμφωνία με την τοπική κοινότητα, οτιδήποτε. Ένα άλλο στοιχείο των διαπραγματεύσεων είναι ότι υπάρχει μια υπονοούμενη συναλλαγή και ότι αφορά σε υλικά και μη υλικά στοιχεία (DeMarr & De Janasz, 2021).

Συμπερασματικά, για να λειτουργήσει στην ιδανική μορφή της μία διαπραγμάτευση, θα πρέπει το ένα μέρος να συμβιβαστεί με τις επιδιώξεις του άλλου, ώστε να κατακτήσει αυτά που επιθυμεί, και να καταλήξουν ομόφωνα στο συμπέρασμα όπου θα εξυπηρετεί και τις δύο μεριές, δηλαδή μία νίκη Win-Win. Επομένως, αναφέρετε μία προσέγγιση που θεωρεί τους “αντιπάλους” ως εταίρους

και προσπαθεί να βρεθεί η κοινή λύση που θα ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό και οι δύο μεριές (Χυτήρης, 1994).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στα πλαίσια των ανταγωνιστικών, οι διαπραγματευτικές δεξιότητες είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί η κερδοφορία και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό οι διαπραγματεύσεις να μπορούν να αντιμετωπιστούν με ένα σύστημα αρχιτεκτονικά δομημένο, ώστε να επιτευχθεί η διαπραγμάτευση με άριστη μορφή, διότι αποτελεί μία περίπλοκη διαδικασία που προϋποθέτει πολύπλευρες γνώσεις διαφόρων στρατηγικών και φυσικά απαραίτητη η πρακτική άσκηση για την εξοικείωση του ανθρώπου σε τέτοιες καταστάσεις.

Ανάλογα με τη φύση του ζητήματος και τις προσωπικότητες των διαπραγματευτών, οι διαπραγματευτές χρησιμοποιούν τόσο συνεργατικές όσο και ανταγωνιστικές προσεγγίσεις για να προσπαθήσουν να επιτύχουν τον καλύτερο δυνατό συμβιβασμό. Υπάρχουν τόσες πολλές τεχνικές και στυλ διαπραγμάτευσης και τύποι διαπραγμάτευσης ανάλογα με την κάθε κατάσταση. Η συμβατότητα μιας στρατηγικής διαπραγμάτευσης με τα δεδομένα του ζητήματος και τις σχέσεις με το αντίπαλο μέρος, καθορίζει πόσο κατάλληλη είναι η στρατηγική στις περισσότερες περιπτώσεις (Νικολόπουλος, 2009).

Έτσι συνοψίζοντας, οι διαπραγματεύσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις και αποτελούν σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής διαχείρισης. Η απόδοση και η ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τις διαπραγματεύσεις σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς. Αυτοί είναι μερικοί στρατηγικοί ρόλοι που διαδραματίζουν οι διαπραγματεύσεις στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Le Paul, 1994):

- ❖ Ο πρωταρχικός στόχος των διαπραγματεύσεων είναι η επίτευξη συναίνεσης. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν συμβάσεις για συνεργασίες, πελάτες, logistics και άλλα θέματα που έχουν αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας και επέκτασης της εταιρείας.
- ❖ Η διαχείριση κρίσεων και δύσκολων περιστάσεων απαιτεί τη χρήση διαπραγματεύσεων.
- ❖ Η διατήρηση της φήμης της επιχείρησης και η αποτροπή ζητημάτων μπορούν να επιτευχθούν μέσω αποτελεσματικών διαπραγματευτικών δεξιοτήτων.

- ❖ Η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των εταίρων της, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, των πελατών και των συνεργατών, μπορεί να επιτευχθεί μέσω των διαπραγματεύσεων.
- ❖ Οι καλύτερες συμφωνίες προμήθειας με τους προμηθευτές μπορούν να μειώσουν το κόστος των αγαθών και των υπηρεσιών.
- ❖ Η έναρξη διαπραγματεύσεων για την ένταξη σε νέες αγορές μπορεί να ανοίξει πόρτες για ανάπτυξη και παγκόσμια εμβέλεια.
- ❖ Μέσω των διαπραγματεύσεων, η εταιρεία μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικότερα και να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες και τους κινδύνους του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Γενικά, οι διαπραγματεύσεις αποτελούν βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την εξασφάλιση της μακροζωίας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.

Συγκρούσεις

Σε μια επιχείρηση, η έννοια της σύγκρουσης μπορεί να εμφανιστεί σε διάφορα επίπεδα και σε διάφορους τομείς. Πρόκειται για μία κατάσταση ανταγωνισμού, όπου το ένα μέρος της ομάδας προσπαθεί να αποτρέψει το άλλο από την επίτευξη στόχων (Wal & Callister, 1995). Οι διαφορετικές ομάδες μπορεί να έχουν διαφορετικά συμφέροντα, στόχους ή απόψεις που οδηγούν σε συγκρούσεις.

Στο επίπεδο της διοίκησης, οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στην ανώτερη διοίκηση και τους υπαλλήλους ή μεταξύ διοικητικών επιπέδων. Μια τέτοια σύγκρουση στο εργασιακό περιβάλλον είναι αρκετά συχνό φαινόμενο, συνεχώς αυξάνεται λόγω του μεγαλύτερου ανταγωνισμού που δημιουργείται και είναι αναπόφευκτο να συμβεί (Χυτήρης, 1994). Αυτό πραγματοποιείται λόγω διαφορών στη διαχείριση, στρατηγικών, ή αντιλήψεων.

Οι συγκρούσεις συμφερόντων είναι συνηθισμένες, ειδικά όταν υπάρχουν διαφορετικά οικονομικά, επαγγελματικά ή προσωπικά συμφέροντα μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών. Εάν οι διάφορες μονάδες ή ομάδες έχουν διαφορετικούς στόχους ή προτεραιότητες, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση όσον αφορά τον προσανατολισμό και τις αποφάσεις της επιχείρησης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η σύγκρουση μπορεί να έχει να κάνει με διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης (Pondy, 1997). Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση απαιτεί καλή επικοινωνία, ανοχή στην αλλαγή, και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που στοχεύουν στην επίλυση των προβλημάτων και την ενίσχυση της συνεργασίας.

Κάποιοι πιθανοί λόγοι που δημιουργούν συνήθως συγκρούσεις σε μία επιχείρηση είναι οι εξής (Γεώργας,1986) :

- Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν όταν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον τρόπο κατανομής των ευθυνών μεταξύ των μελών της επιχείρησης
- Η ανταγωνιστικότητα για τους περιορισμένους πόρους, όπως χρηματοδοτικούς, ανθρώπινους, ή φυσικούς πόρους, μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις
- Όταν τα μέλη της επιχείρησης έχουν διαφορετικές απόψεις ή προτεραιότητες σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης, μπορεί να προκληθούν συγκρούσεις
- Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από διοικητικές διαμάχες, όπως αντιφατικές αποφάσεις, διαφορετικές αντιλήψεις για την κατεύθυνση της επιχείρησης, ή διαφορετικές διαχειριστικές στρατηγικές
- Διαπροσωπικές διαφορές, αντιπαραθέσεις, ή αντιφάσεις μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις
- Όταν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή στις δομές ή τις διαδικασίες της επιχείρησης, μπορεί να προκληθούν συγκρούσεις με όσους αντιστέκονται σε αυτήν
- Η πίεση από τον ανταγωνισμό μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις, ειδικά όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει προκλήσεις στη διατήρηση ή ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης

Η αναγνώριση αυτών των πιθανών πηγών συγκρούσεων είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση και την πρόληψη τυχόν επιπτώσεων στην επιχείρηση, διότι θα μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες εμπλοκές στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Η σύγκρουση είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό του εργασιακού χώρου που προκύπτει από τα λάθη των εργαζομένων ή και των υψηλότερων διοικητικών στελεχών, την πίεση της αρχιτεκτονικής δομής της εταιρείας, το μεγαλύτερο φόρτο εργασίας, τις απαιτήσεις για υψηλότερα επίπεδα παραγωγής και άλλα είδη στρες. Επιπλέον, αποδείχθηκε ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, την ηγεσία και τις επικοινωνιακές ικανότητες είναι η διαχείριση των συγκρούσεων (DeMarr & De Janasz, 2021). Με άλλα λόγια, με τον όρο σύγκρουση χαρακτηρίζεται οποιαδήποτε κατάσταση ή συμπεριφορά κατέναντι εμπλεκομένων μερών.

Φυσικά οι συγκρούσεις μπορούν να εμφανιστούν σε ομάδες, μεταξύ ατόμων, μεταξύ ομάδας και ατόμου και γενικά στο ευρύτερο περιβάλλον μια ομάδας (Kinicki & Williams, 2017). Έτσι, οι συγκρούσεις μπορούν να χωριστούν σε λειτουργικές συγκρούσεις, για όσες συγκρούσεις συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή γενικότερα συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού με ευημερία και καλύτερη οργάνωση. Αλλά υπάρχουν και οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις που εμποδίζουν την λειτουργία του οργανισμού, δημιουργώντας αρνητικές συνέπειες (Decenzo, 2012).

Σύμφωνα με τους Owens και Valesky (2007), οι συγκρούσεις στο εσωτερικό ενός οργανισμού είναι αναπόφευκτες και, όταν αντιμετωπίζονται επιδέξια, μπορούν να ωθήσουν σε καινοτόμες λύσεις προβλημάτων. Επιπλέον, οι συγκρούσεις μπορούν να προωθήσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και να έχουν ευεργετικό αντίκτυπο σε ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αντιμετωπίζονται κατάλληλα και οργανωμένα (Goncalves et al, 2016).

Βιβλιογραφία:

Ελληνική:

1. Γεώργας, Δ. (1986). Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμοι Α & Β. Αθήνα
2. Νικολόπουλος, Α. (2002), Διοικητική συγκρούσεων, Αθήνα: ΟΠΑ.
3. Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). Ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ . Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
4. Χυτήρης, Λ. (1994). Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Interbooks

Ξένη:

1. Brett, J., & Thompson, L. (2016). “Negotiation.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68–79.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003>.
2. DeMarr, B., & De Janasz, S. (2021). *Διαπραγματεύσεις και Επίλυση Διαφορών*.
3. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
4. Kennedy, G. (2003). *Εγχειρίδιο Διαπραγμάτευσης*. Αθήνα: Κέρκυρα.
5. Kinicki, A., & Williams, B. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Μια Πρακτική Εισαγωγή*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
6. Le Paul, S. (1994). *Οδηγός Επιτυχημένων Διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Κλειδί.
7. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
8. Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
9. Schaerer, M., et al. (2020). “Power and Negotiation: Review of Current Evidence and Future Directions.” *Current Opinion in Psychology*, 33, 47–51.
10. Thompson, L. (2015). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Pearson Education.

Κεφάλαιο 4

WIN-WIN Στρατηγικές στο Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Οι τρεις καταστάσεις της διαπραγμάτευσης.

Εναλλακτικές καταστάσεις που μπορεί να οδηγήσει μία διαπραγμάτευση είναι οι εξής (Μπουραντάς, 1992):

- Τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης καταφέρουν να συνεργαστούν θα κερδίσουν σε ένα βαθμό το μέγιστο που μπορεί να αναλογιστεί στην εκάστοτε συμφωνία (Win Win διαπραγμάτευση)
- Η μία πλευρά να συνεργαστεί, αλλά η δεύτερη να ανταγωνιστεί στη διαπραγμάτευση, αυτή η κατάσταση θα φέρει ένα πολύ κακό αποτέλεσμα για την πρώτη μεριά αλλά ένα πολύ καλό αποτέλεσμα στην δεύτερη (Lose – Win διαπραγμάτευση)
- Τα δύο μέρη να ανταγωνισθούν πλήρως και να μην συμφωνήσουν σε κάτι ισορροπημένο, το αποτέλεσμα θα είναι μέτριο προς δυσάρεστο (Lose – Lose διαπραγμάτευση)

Οι στρατηγικές win-win επιτρέπουν σε πολλαπλά μέρη να βρουν αμοιβαία επωφελείς λύσεις κατά το μέγιστο δυνατό των απαιτήσεων των εμπλεκόμενων κατά τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των διαπραγματευτών και παρέχει μια σειρά από οφέλη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Win-Win negotiation, 2022).

Οι στρατηγικές win-lose έχουν μία πιο ανταγωνιστική μορφή, αφού χαρακτηρίζεται από το κέρδος της μίας μεριάς εις βάρος της άλλης. Κάθε μεριά ανταγωνίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έτσι ώστε να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτή η στρατηγική, έχει σκοπό την αναζήτηση αδύναμων σημείων του αντιπάλου, με σκοπό να υπερισχύσει η άλλη μεριά. Συνήθως δημιουργούνται προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας, ειδικά όταν οι διαπραγματεύσεις είναι μεταξύ προμηθευτών ή ακόμη και μεταξύ υπαλλήλου με ανώτερα στελέχη (Μπουραντάς, 1992).

Οι στρατηγικές lose-lose έχουν ως αποτέλεσμα η επίλυση της διαφωνίας να είναι εις βάρος και των δύο εμπλεκόμενων μερών, εφόσον δεν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις καμίας μεριάς. Μία τέτοια διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί και αποτυχημένη (Νικολόπουλος, 2002).

Win Win Στρατηγική: ορισμός

Η πιο αποτελεσματική τεχνική διαπραγμάτευσης που θα ασχοληθούμε είναι η μέθοδος win-win. Όταν τα μέρη διαπραγματεύονται χρησιμοποιώντας μια τεχνική win-win, διαμορφώνουν το αποτέλεσμα έτσι ώστε όλοι να αποχωρήσουν με το αποτέλεσμα που ήθελαν - ευχαριστημένοι. Η διαπραγμάτευση win-win επικεντρώνεται στην επίτευξη συμφωνιών που θα ωφελήσουν και τα δύο μέρη και επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, η οποία στοχεύει στην επίτευξη μέσω της εξυπηρέτησης και της συνεργασίας των δύο μερών (Susskind et al, 1999).

Η έννοια της συνεργασίας win-win έχει τις ρίζες της στις παραδοσιακές κινεζικές πολιτιστικές αξίες της "ειρήνης και της συνεργασίας" και συνάδει με τις αρχές της ειρηνικής συνύπαρξης και του αμοιβαίου οφέλους. Συνδέεται επίσης στενά με τη θεωρία της ειρηνικής ανάπτυξης και την ενισχύει, αντανακλώντας έτσι τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά και τις βασικές αξίες του σοσιαλισμού (Chen Xulong, 2017).

Η Κίνα επιπλέον, ενισχύει την ιδέα του αμοιβαίου σεβασμού και της συνεργασίας win – win αποφεύγοντας τις πράξεις που ωφελούν τον εαυτό της εις βάρος άλλων, υπολογίζοντας μόνο εγωιστικά το συμφέρον τους. Η Κίνα έχει δεσμευτεί να προωθήσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, να γεφυρώσει τα χάσματα και να ενισχύσει τη συνεργασία με άλλα έθνη, προκειμένου να υλοποιήσει μια νέα στρατηγική για τη διασφάλιση της ασφάλειας μέσω συνεργατικών προσπαθειών και συμπράξεων, από τις οποίες θα κερδίσουν όλοι. Η πρόταση της Κίνας για συνεργασία win-win έχει βελτιώσει τις έννοιες της διεθνούς ασφάλειας, γεγονός που δημιουργεί πρόσθετες ευκαιρίες για συνεργασία σε αυτόν τον τομέα (Chen Xulong, 2017).

Δεδομένου αυτού του παραδείγματος αντιλαμβανόμαστε πως η αντικατάσταση του ανταγωνιστικού μοντέλου που επικρατεί σήμερα στον κόσμο αλλά και στις επιχειρήσεις, απαιτεί μία πιο συνεργατική αντιμετώπιση. Σύμφωνα με τις στρατηγικές συνεργασίας οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη δημιουργία βιώσιμης αξίας για ολόκληρο το οικοσύστημα της εταιρείας τους και σε μακροπρόθεσμες αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες, με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς.

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν πιο δημοκρατικές δομές ιδιοκτησίας, πιο δίκαια και ολοκληρωμένα πλαίσια διακυβέρνησης και μια ευρύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των οργανωτικών επιδόσεων και στόχων που επεκτείνεται πέρα από την οικονομική τελική γραμμή και περιλαμβάνει μια πιο ισχυρή και μεθοδική προσοχή στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων μερών. Δημιουργώντας αξίες για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, οι επιχειρήσεις μπορούν να τα εμπλέξουν και να κερδίσουν βαθιά υποστήριξη με βάση τη δέσμευσή τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερες επιδόσεις από μια προοπτική πολλαπλών αποτελεσμάτων (Tenconi et al, 2008).

Τα οφέλη της στρατηγικής win-win (Will, Matthias and George, 2015):

Θετικές εργασιακές σχέσεις

Οι τακτικές win-win προωθούν την ανάπτυξη μιας θετικής σχέσης εργασίας μεταξύ όλων των πλευρών σε μια διαπραγμάτευση. Σε μια διαπραγμάτευση win-win, όλες οι πλευρές πιστεύουν ότι μπορούν να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Κάθε συμμετέχων σε μια διαπραγμάτευση win-win μπορεί να συνεργαστεί λόγω αυτού του κοινού στόχου και μπορεί ακόμη και να σκεφτεί να συνεργαστεί και στο μέλλον και να χτιστεί με αυτόν τον τρόπο μία μακροχρόνια συνεργασία.

Μελλοντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες

Οι στρατηγικές win-win ενθαρρύνουν επίσης τις μελλοντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από τη μεταχείρισή τους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι πιο πιθανό να συνεργαστούν στο μέλλον. Η χρήση στρατηγικών win-win μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να διευρύνετε την

πελατειακή σας βάση μέσω θετικών word-of-mouth ή ψηφιακών κριτικών από τους πελάτες.

Εστίαση στα αμοιβαία συμφέροντα

Αντί η επικέντρωση να αφορά τη θέση και την εξουσία, που μπορεί να είναι τα κύρια θέματα άλλων διαπραγματεύσεων, οι στρατηγικές win-win σας επιτρέπουν να επικεντρωθείτε στα κοινά συμφέροντα και πλεονεκτήματα. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι επωφελούνται από τη διαπραγμάτευση, η στρατηγική win-win καταβάλλει προσπάθεια ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και τους στόχους όλων των εμπλεκόμενων μερών. Οι εταίροι μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν εθελοντικά στη διαδικασία διαπραγμάτευσης εάν δίνεται έμφαση στα αμοιβαία οφέλη.

Ανακάλυψη νέων επιλογών

Οι στρατηγικές win-win προωθούν την εξέταση μιας ποικιλίας πλεονεκτικών δυνατοτήτων πριν από την τελική επιλογή. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει και στις δύο διαπραγματευόμενες πλευρές να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στην επίλυση προβλημάτων και να καταλήξουν σε δημιουργικές λύσεις. Και οι δύο πλευρές είναι πιθανό να παρουσιάσουν νέες ιδέες για λύσεις, αν παραμείνουν δεκτικές στις απαιτήσεις των εταίρων τους.

Δημιουργία αξίας

Η δημιουργία αξίας προκύπτει μέσα από συνεργατικότητα και ορίζεται μέσα από το σύνολο που έχει δημιουργηθεί ή πρόκειται να δημιουργηθεί στα πλαίσια των καινοτόμων επιχειρήσεων. Δηλαδή οι επιχειρήσεις έχουν κοινά συμφέροντα καθώς μέσα από συλλογικές προσπάθειες, συνδυάζουν τις δυνατότητές τους και μπορούν να αποσκοπήσουν στην καινοτομία και στην δημιουργία νέων αγορών, προσφέροντας καλύτερα και πιο ανεπτυγμένα οφέλη στον πελάτη (Priem, 2007).

Αξίζει να σημειωθεί πως η **αλυσίδα αξίας** μπορεί να συσχετιστεί με την στρατηγική **Win-Win**, δεδομένου ότι και οι δύο στρατηγικές επιδιώκουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και το αμοιβαίο όφελος για όλα τα μέρη, επομένως, η δημιουργία αξίας και η στρατηγική Win-Win συμβαδίζουν.

Η εξεύρεση λύσεων που ωφελούν και τα δύο (ή όλα) τα μέρη μιας συμφωνίας ή σύμπραξης είναι ο πρωταρχικός στόχος της στρατηγικής Win-Win, η οποία διασφαλίζει ότι όλοι επωφελοούνται από τη διαδικασία.

Αυτή η τακτική χρησιμοποιείται συχνά σε συμβάσεις και συνεργασίες, όπου και τα δύο μέρη κερδίζουν κάτι από τη συμφωνία, με αποτέλεσμα τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τα ευνοϊκά αποτελέσματα.

Αντίθετα, η δημιουργία αξίας περιγράφει την ικανότητα ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των εταίρων και των πελατών της, ενθαρρύνοντας παράλληλα την καινοτομία, την ποιότητα και την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών. Μια επιχείρηση αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της και εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη επιτυχία όταν δημιουργεί αξία για τους πελάτες της.

Οι δύο ιδέες είναι σαφώς συνδεδεμένες:

Η παραγωγή αξίας για τους πελάτες, τους εταίρους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως οι επενδυτές ή οι τοπικές κοινότητες) βελτιώνει τη στρατηγική Win-Win ενισχύοντας τις συμμαχίες και δημιουργώντας αμοιβαία πλεονεκτήματα.

Ειδικότερα, όταν μια επιχείρηση προσθέτει αξία για τους πελάτες της, αυτοί ανταμείβουν την επιχείρηση με την αφοσίωση και τις προτιμήσεις τους, γεγονός που προάγει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Δεδομένου ότι η ανάπτυξη αμοιβαίων οφελών είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία όλων των μερών, η δημιουργία αξίας χρησιμεύει ως ο ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο μπορεί να οικοδομηθεί μια στρατηγική Win-Win.

Βιβλιογραφία:

Ελληνική:

1. Μπουραντάς Δημήτρης, (1992). *Μάνατζμεντ Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα
2. Νικολόπουλος, Α. (2002), *Διοικητική συγκρούσεων*, Αθήνα: ΟΠΑ.

Ξένα:

1. Chen, X. (2017). *China's Initiatives: Responses to an Uncertain World*. Word Affairs Press.
2. Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
3. Heim, I., et al. (2023). "Win-win strategies for firms operating in resource-abundant countries: Technological spillovers and a collaborative diversification policy." *Resources Policy*, 83, p. 103578.
4. Priem, R.L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219–235.
5. Tencati, A., & Zsolnai, L. (2008). "The Collaborative Enterprise." *Journal of Business Ethics*, 85(3), 367–376.
6. "Win-win negotiation (see integrative negotiation)." (2022). *The Palgrave Encyclopedia of Peace and Conflict Studies*, p. 1677.
7. Will, M.G. (2015). "Successful organizational change through win-win." *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), 193–214.

Κεφάλαιο 5

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στις στοιχηματικές επιχειρήσεις

Εταιρία στοιχημάτων ή bookmaker, είναι ένας οργανισμός, μία εταιρία ή ένα άτομο που παίρνει στοιχήματα επί αθλητικών και άλλων εκδηλώσεων σε προσυμφωνημένες αποδόσεις. Οι εταιρίες εστιάζουν σε στοιχήματα από τον επαγγελματικό αθλητισμό, ιδίως τις ιπποδρομίες και το ποδόσφαιρο. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια διαθέτουν ένα ευρύτερο φάσμα στοιχημάτων, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών εκλογών, τελετές απονομής βραβείων, όπως τα Όσκαρ, και ότι καινοτόμα στοιχήματα μπορούν να τεθούν σε στοιχηματισμό. Η επιδημία COVID-19 επηρέασε τις ζωές δισεκατομμυρίων ανθρώπων, με αποτέλεσμα οι τομείς των esports και της εκπαίδευσης να πρέπει να αλλάξουν για να επιβιώσουν στο νέο περιβάλλον (Αυγερόπουλος, 2022).

Στην εποχή αυτή, τα διαδικτυακά τυχερά παιχνίδια, ειδικότερα, αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς σε μεγαλύτερο μερίδιο του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, και λαμβάνοντας υπόψη την ευκολία πρόσβασης και το πλήθος των προϊόντων, υπηρεσιών και συναλλαγών που εμπλέκονται, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και οι εθνικές κυβερνήσεις πασχίζουν για την πιο συνετή, ισορροπημένη και πρακτική προσέγγιση και τις κατευθύνσεις πολιτικής για το μέλλον του κλάδου στην Ευρώπη (Καμπουράκης, 2012)

Πιο συγκεκριμένα, το στοίχημα στην Ελλάδα όσο περνούν τα χρόνια γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό. Οι νόμιμες στοιχηματικές εταιρίες θέλοντας να κερδίσουν τη «μάχη» της αγοράς βελτιώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους και κερδισμένος από αυτή τη «μάχη» βγαίνει ο παίκτης του στοιχήματος.

Στην Ελλάδα, πριν το 2011, το νομικό πλαίσιο ήταν αρκετά ασαφές, ουσιαστικά νόμιμα λειτουργούσε μόνο ο κρατικός οργανισμός προγνωστικών αγώνων ποδοσφαίρου, ο ΟΠΑΠ, ενώ οι υπόλοιπες εταιρίες λειτουργούσαν παράνομα. Από

το 2011 η νομοθεσία άλλαξε, ενώ ο κρατικός ΟΠΑΠ, πλέον είναι ιδιωτικός, μετά τις τελευταίες αποκρατικοποιήσεις που έγιναν από το Ελληνικό Δημόσιο. Το 2021 ανακοινώθηκε νέο πλαίσιο λειτουργίας με 7ετή ισχύ για κάθε νόμιμη αδειοδοτημένη στοιχηματική (στοίχημα και λοιπά παίγνια) σύμφωνα με την ανακοίνωση της Ε.Ε.Ε.Π. (<https://el.wikipedia.org/wiki>).

Pest Analysis

Το σύνολο των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, είναι απόλυτα λογικό να επηρεάζονται καθοριστικά ή μη από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον (societal environment), μέσα στο οποίο αναπτύσσονται, γεγονός που επιβάλλει διαρκή επαγρύπνηση από το σύνολο των στελεχών, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις οποιοσδήποτε αλλαγές. Οι διάφοροι οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί κ.α. παράγοντες δεν πρέπει να αφήνουν αδιάφορη την διοίκηση της επιχείρησης, η οποία, αν μη τι άλλο, θα πρέπει να χαρτογραφήσει τα μελλοντικά της σχέδια, βάσει των εξελίξεων. Μάλιστα, στο πλήθος των περιπτώσεων, η αξιολόγηση των περισσότερων εξ αυτών πραγματοποιείται την στιγμή που προκύπτουν, εφόσον η πρόβλεψη τους καθίσταται πρακτικά αδύνατη. Η διοίκηση λοιπόν, προκειμένου να σταθμίσει και να αξιολογήσει τους διάφορους παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν ή να παρεμποδίσουν την ανάπτυξη του κλάδου και κατ' επέκταση τις διάφορες επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν σ' αυτόν, πραγματοποιούν ανάλυση PEST, προκειμένου να μελετήσουν το μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, εξετάζει το **Πολιτικό (Political)**, **Οικονομικό (Economic)**, **Κοινωνικό (Social)** και **Τεχνολογικό (Technological)** περιβάλλον, ούτως ώστε να προγραμματιστεί η κατάλληλη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση, ελαχιστοποιώντας όσο είναι εφικτό τους κινδύνους και το ρίσκο (Morris, 2013).

Πολιτικό Περιβάλλον

Όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον, το οποίο σχετίζεται περισσότερο με την διαδικασία νομιμοποίησης των στοιχηματικών εταιριών, είναι αλήθεια πως οι εταιρίες αυτές αντιμετώπισαν αρκετά προβλήματα μέχρι να μπορούν να εδραιωθούν νόμιμα και να μην υποστηρίζονται μόνο μέσω διαδικτύου ή ακόμη και παράνομα. Από το 2019, έγιναν περαιτέρω αλλαγές και αναθεωρήσεις, με στόχο την καλύτερη ρύθμιση και τον έλεγχο των στοιχηματικών εταιριών.

Η αγορά στοιχημάτων στην Ελλάδα πλέον είναι αρκετά ανεπτυγμένη, με πολλές νόμιμες στοιχηματικές εταιρείες να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, τόσο διαδικτυακά όσο και μέσω φυσικών καταστημάτων. Οι στοιχηματικές εταιρείες πλέον, πρέπει να συμμορφώνονται με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (GDPR), διασφαλίζοντας την προστασία των προσωπικών δεδομένων των χρηστών (Griffiths, M., Barnes, 2008).

Επιπλέον, το νομικό πλαίσιο δηλαδή, η Εθνική Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (NSCGC), η οποία χορηγεί άδειες λειτουργίας και παρακολουθεί την τήρηση των κανόνων, ρυθμίζει την αγορά, ώστε να προωθηθεί το στοίχημα υπεύθυνα και με την αποφυγή εθισμών . Το νομικό πλαίσιο συνεχώς αναθεωρείται και εξελίσσεται, ανταγωνιζόμενο τις διεθνείς τάσεις και τις απαιτήσεις της αγοράς(Sports & Ent, 2010).

Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον στις στοιχηματικές εταιρίες είναι αρκετά δυναμικό στην Ελλάδα, καθώς υπάρχουν πολλές νόμιμες στοιχηματικές εταιρείες, τόσο ελληνικές όσο και ξένες, που προσφέρουν ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο ανταγωνισμό και βελτίωση των υπηρεσιών. Επιπλέον, με την προσθήκη πολλών αθλημάτων αλλά και τη δυνατότητα να ποντάρεις σε πολλούς στοιχηματικούς συνδυασμούς, έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των παικτών, με άμεση επιρροή την αυξημένη συμμετοχή των ανθρώπων στο στοίχημα.

Ο τομέας του στοιχήματος στην Ελλάδα έχει επωφεληθεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική ανάκαμψη της χώρας, συμβάλλοντας στην αύξηση των εσόδων από το διαδικτυακό και το φυσικό στοίχημα. Ωστόσο, οι φορολογικοί νόμοι που ισχύουν για τα κέρδη και τις επιχειρήσεις τυχερών παιχνιδιών έχουν άμεσο αντίκτυπο στο πόσο κερδοφόρες είναι (Παύλου, Δημήτραινας, 2009). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παραμείνουν βιώσιμες παρά τις εισφορές, χρησιμοποιώντας τεχνικές μάρκετινγκ και αποκλειστικές συμφωνίες. Επιπλέον, οι υποχρεώσεις για επενδύσεις σε προγράμματα υπεύθυνου τζόγου αυξάνουν τα έξοδα, αλλά ταυτόχρονα ενισχύουν τη νομιμότητα της αγοράς υποστηρίζοντας την υπεύθυνη συμμετοχή των παικτών.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον των στοιχηματικών εταιρειών στην Ελλάδα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η πολιτισμική αποδοχή του τζόγου, κυρίως μέσω της σχέσης του με τον αθλητισμό. Η σχέση του κόσμου με τον αθλητισμό προοδεύει συνεχώς και έτσι ενισχύεται το ενδιαφέρον των στοιχηματικών εταιριών, να καλυτερεύσουν τις υπηρεσίες τους και να προσφέρουν όσο το δυνατόν ένα ποιοτικότερο προϊόν προς τους παίκτες.

Ωστόσο, η αύξηση της συμμετοχής στο στοίχημα έχει εγείρει ανησυχίες για τον εθισμό, οδηγώντας σε κοινωνικά προγράμματα που προάγουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους κινδύνους του τζόγου. Οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να εφαρμόζουν προγράμματα υπεύθυνου τζόγου για να προστατεύσουν τους παίκτες, ενώ οι στρατηγικές μάρκετινγκ τους στοχεύουν σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες, προκαλώντας ηθικά ζητήματα. Σε περιόδους οικονομικής δυσχέρειας, οι δαπάνες για τυχερά παιχνίδια μπορεί να μειωθούν, ενώ η κοινωνία αναμένει από την κυβέρνηση να ρυθμίζει τη βιομηχανία με τρόπο που προστατεύει τους πολίτες και προάγει τη διαφάνεια. Αυτό το κοινωνικό περιβάλλον είναι κρίσιμο για τη βιωσιμότητα των στοιχηματικών εταιρειών και τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με τον τζόγο (Griffiths, M. D., 1996a).

Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε πως το κοινωνικό δίκτυο όπως η οικογένεια, οι φίλοι και οι συνάδελφοι, καθώς και το γεωγραφικό-πολιτισμικό περιβάλλον, η κοινωνική τάξη, η ηλικία και το φύλο, παίζουν σημαντικό ρόλο στον παίκτη ως προς την έναρξη της συμπεριφοράς των τυχερών παιχνιδιών (Moodie C, Finnegan F., 2006).

Τεχνολογικό Περιβάλλον

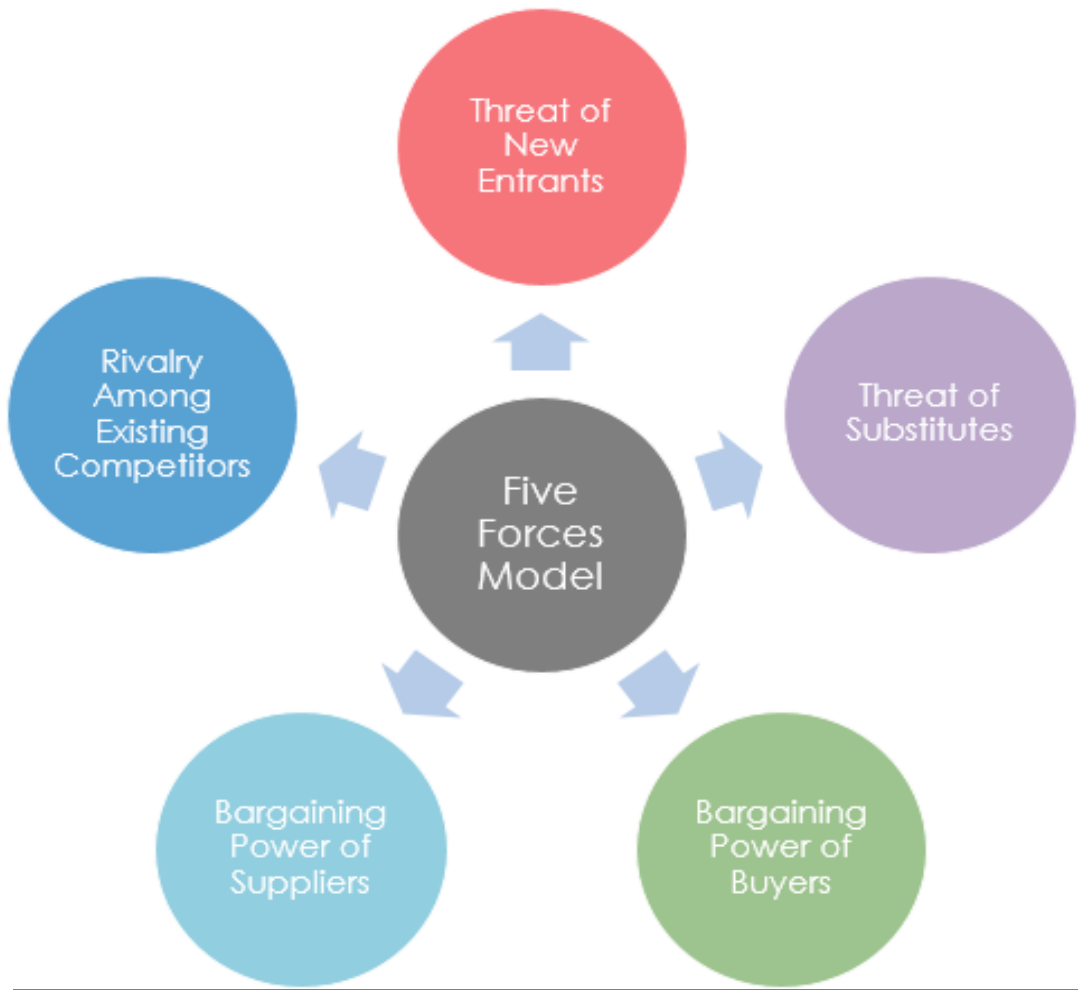
Ο 21^{ος} αιώνας χαρακτηρίζεται από σημαντικότερες και ραγδαίες αλλαγές στον χώρο της τεχνολογίας. Ειδικότερα στον τομέα των τυχερών παιχνιδιών, που αναπτύσσετε ακόμη, έχει συμβάλει στο μέγιστο. Τα καθηλωτικά και διαδραστικά χαρακτηριστικά των σημερινών ηλεκτρονικών μέσων, η ευρεία δυνατότητα εφαρμογής μορφών και η ευελιξία του μέσου, έχουν καταστήσει δυνατή τη σημαντική τεχνολογική ανάπτυξη. Θα υποστηριχθεί ότι αυτή η διαδικασία, όχι μόνο έχει ενισχύσει σημαντικά την αποδοχή και την ανάπτυξη των τυχερών παιχνιδιών, των τυχερών παιγνίων και των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν πτυχές και των δύο, αλλά παρουσιάζει επίσης έναν από τους πιο ελπιδοφόρους δρόμους για τη μελλοντική ανάπτυξη και επέκταση του τομέα των τυχερών παιχνιδιών (Mark D. Griffiths, Daniel L. King, Paul H. Delfabbro., 2013).

Η ανάπτυξη στον τομέα του στοιχήματος θα πραγματοποιηθεί καθώς είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα διαδικτυακά τυχερά παιχνίδια είναι πιο εθιστικά από οποιοδήποτε άλλο είδος παιχνιδιού λόγω των δομικών χαρακτηριστικών τους, όπως η αμεσότητα, η προσβασιμότητα, η ευκολία στοιχηματισμού. Έτσι θα αυξηθεί η ζήτηση των παικτών σε νέα παιχνίδια και σε διάφορες εφαρμογές τζόγου, καθώς θα αποτελούν μέσο διασκέδασης.

5 FORCES-PORTER

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων, που ανέπτυξε ο Michael E. Porter, αποτελεί ένα από τα βασικά θεωρητικά εργαλεία για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων, το οποίο μελετά και αναλύει τον ανταγωνισμό που καλείται να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση στο ευρύ πλαίσιο ενός κλάδου, βάσει πέντε δυνάμεων, των οποίων η ισχύς καθορίζει εάν πρόκειται να θεωρηθεί ελκυστικός ή όχι. Συγκεκριμένα, όσο πιο ισχυρές θεωρούνται οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο κερδοφόρος και ελκυστικός θεωρείται ο κλάδος, ενώ η παρουσία ήπιων δυνάμεων μειώνει αισθητά τον ανταγωνισμό και επιτρέπει στις εκάστοτε επιχειρήσεις μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Οι πέντε δυνάμεις στον κλάδο των στοιχηματικών εταιριών είναι οι εξής:

- ❖ η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων/ανταγωνιστών στο κλάδο
- ❖ η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ❖ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ❖ η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ❖ ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων



Εικόνα{2}: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter.

❖ **Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων /ανταγωνιστών στον κλάδο**

Από τον Αύγουστο του 2021, ξεκαθαρίστηκε το νομικό πλαίσιο των στοιχηματικών εταιριών, δηλαδή το κράτος προχώρησε στην οριστική ρύθμιση της αγοράς, με την Επιτροπή Εποπτείας & Ελέγχου Παιγνίων να εκδίδει τις πρώτες άδειες. Μέχρι σήμερα έχουν αδειοδοτηθεί 19 εταιρίες στοιχήματος στην Ελλάδα. Ωστόσο η διαδικασία απόκτησης της άδειας, δεν παύει να είναι μια χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία, με αυστηρό το νομοθετικό πλαίσιο, ώστε να αποφευχθεί τυχόν εθισμός προς τους χρήστες και συμμετέχοντες των τυχερών παιχνιδιών. Απαιτείται η ανάπτυξη μιας ισχυρής, δυνατής και αξιόπιστης πλατφόρμας, για να υποστηρίξει μια στοιχηματική εταιρία, όμως μια τέτοια επένδυση σε τεχνολογία και ασφάλεια απαιτεί σίγουρα σημαντικά κεφάλαια.

Μία ακόμη δυσκολία που θα αντιμετωπίσει μία νέα επιχείρηση στον κλάδο των στοιχηματικών εταιριών, είναι οι ήδη υπάρχουσες ισχυρές επώνυμες εταιρίες, που συνεχώς εξελίσσονται για να προσφέρουν σε μέγιστο βαθμό στον πελάτη, χωρίς να τον αφήνουν ανικανοποίητο(Williams and Siegel, 2015).

❖ **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στις στοιχηματικές εταιρίες, διάφορες μεταβλητές καθορίζουν τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών στον τομέα των στοιχημάτων. Οι προμηθευτές δεδομένων και πληροφοριών, που παρέχουν στατιστικά και αναλύσεις για αθλητικά γεγονότα, έχουν σημαντική δύναμη, καθώς επηρεάζουν την ικανότητα της εταιρίας να προσφέρει ανταγωνιστικά στοιχήματα. Με παρόμοιο τρόπο, οι προμηθευτές λογισμικού και τεχνολογικών λύσεων είναι απαραίτητοι, ιδίως εάν διαθέτουν συγκεκριμένα και μοναδικά χαρακτηριστικά. Όσον αφορά τα στοιχηματικά και τηλεοπτικά δικαιώματα, τα αθλητικά πρωταθλήματα και οι οργανισμοί έχουν επίσης σημαντική διαπραγματευτική ισχύ. Δεδομένου ότι η ισχύς αυτή μπορεί να επηρεάζεται από τους κανονισμούς που θέτουν οι αρχές και τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων προμηθευτών, η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους

προμηθευτές είναι απαραίτητη για την επιτυχία των επιχειρήσεων στοιχημάτων (Taylor and Francis, 2024).

❖ **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές στον τομέα των στοιχημάτων έχουν πολύ μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, επειδή έχουν τόσες πολλές εναλλακτικές λύσεις στη διάθεσή τους. Οι παίκτες μπορούν να αξιολογήσουν γρήγορα τις προσφορές από διάφορες πλατφόρμες, επιτρέποντάς τους να επιλέξουν την πιο δελεαστική και συμφέρουσα. Η δύναμη αυτή έχει αυξηθεί περαιτέρω λόγω της διαθεσιμότητας πληροφοριών στο διαδίκτυο, καθώς οι παίκτες γνωρίζουν πλέον τις αποδόσεις, τις προσφορές και τις υπηρεσίες που προσφέρουν πολλές επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι προσφορές μπόνους και τα προγράμματα επιβράβευσης των στοιχηματικών επιχειρήσεων ενισχύουν τον ανταγωνισμό και παρακινούν τους παίκτες να απαιτούν καλύτερους όρους και υπηρεσίες. Οι αγοραστές μπορούν να αναζητήσουν εξατομικευμένες προσφορές εκφράζοντας τις εξειδικευμένες προτιμήσεις τους σε συγκεκριμένα αθλήματα ή είδη στοιχημάτων, γεγονός που τους δίνει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ.

Τέλος, οι τροποποιήσεις στους νόμους και τους κανονισμούς μπορεί να έχουν αντίκτυπο στη δυναμική της αγοράς παρέχοντας στους πελάτες περισσότερα κίνητρα για να αναζητήσουν πιο δελεαστικές υπηρεσίες, γεγονός που μπορεί να αναγκάσει τις επιχειρήσεις στοιχημάτων να προσαρμόζονται συνεχώς στις απαιτήσεις τους (Fabrizio and Hunter, 2010).

❖ **Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο των στοιχηματικών εταιρειών αποτελεί μια κρίσιμη πρόκληση που επηρεάζει τη στρατηγική και την

ανταγωνιστικότητα της αγοράς. Με την εμφάνιση εναλλακτικών μορφών ψυχαγωγίας, όπως τα τυχερά παιχνίδια σε φυσικά καζίνο, οι διαδικτυακές πλατφόρμες παιχνιδιών και οι αγώνες esports, οι καταναλωτές έχουν πολλές επιλογές πέρα από τον παραδοσιακό στοιχηματισμό. Αυτές οι εναλλακτικές προσελκύουν όλο και περισσότερους παίκτες, ειδικά τη νεότερη γενιά, που προτιμά πιο διαδραστικές και ευέλικτες εμπειρίες. Επιπλέον, η ανάπτυξη του διαδικτυακού στοιχηματισμού έχει διευκολύνει την πρόσβαση σε νέες πλατφόρμες, όπως οι peer-to-peer στοιχηματισμοί και οι εικονικές αθλητικές διοργανώσεις, οι οποίες ενδέχεται να προσφέρουν πιο ελκυστικά στοιχήματα και καινοτόμες εμπειρίες. Οι κανονιστικές αλλαγές και η νομοθεσία γύρω από τον στοιχηματισμό επηρεάζουν επίσης την προσβασιμότητα αυτών των υποκατάστατων, με κάποιες χώρες να επιτρέπουν πιο ελεύθερα τον τζόγο σε συγκεκριμένες πλατφόρμες. Επιπλέον, οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις προσφέρουν νέες δυνατότητες και προϊόντα που μπορεί να διαταράξουν την αγορά, όπως οι εφαρμογές στοιχηματισμού και τα live betting formats. Ως εκ τούτου, οι στοιχηματικές εταιρείες πρέπει να είναι σε διαρκή εγρήγορση, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών σε μια συνεχώς εξελισσόμενη αγορά (John L.B. Wilson, 2020).

❖ Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο των στοιχηματικών εταιρειών είναι έντονος και επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες. Οι εταιρείες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν προσφέροντας ποικιλία υπηρεσιών, όπως ζωντανό στοιχηματισμό, εικονικά αθλήματα και στοιχήματα σε esports, slots, προκειμένου να προσελκύσουν διαφορετικές ομάδες πελατών. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός στις τιμές είναι σφοδρός, καθώς οι εταιρείες επιδιώκουν να προσφέρουν τις καλύτερες αποδόσεις και ελκυστικά μπόνους για νέους πελάτες. Πολλές εταιρείες ξεκινούν την εγγραφή ενός νέου πελάτη με ένα συμβολικό ποσό δωρεάν, το λεγόμενο *free bet*, ώστε να προσπαθήσει να κερδίσει τον πελάτη με μία δωρεάν δοκιμή των υπηρεσιών της.

Η τεχνολογία παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο, καθώς οι εταιρείες επενδύουν σε φιλικές προς τον χρήστη εφαρμογές και στην ανάπτυξη καινοτόμων λειτουργιών

για να βελτιώσουν την εμπειρία των χρηστών και να είναι πλήρως κατανοητή προς τον χρήστη. Η διαφήμιση και η επωνυμία είναι σημαντικές, με εταιρείες που επενδύουν σε δυναμικές καμπάνιες μάρκετινγκ και χορηγίες αθλητικών ομάδων να αποκτούν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα και πελατεία αλλά ταυτόχρονα είναι και πιο έμπιστες προς τον χρήστη, καθώς λόγω της αναγνωρισιμότητας της εταιρίας αισθάνονται πιο ασφαλείς και πιο σίγουροι για να στοιχηματίσουν τα χρήματά τους.

Τέλος, οι αλλαγές στη νομοθεσία και οι κανονιστικοί περιορισμοί μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, προσθέτοντας μια επιπλέον διάσταση στον ανταγωνισμό. Σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, οι στοιχηματικές εταιρείες πρέπει να είναι συνεχώς καινοτόμες και ευέλικτες για να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και τις τάσεις της αγοράς (Fubrizio and Hunter, 2010).

Δεδομένων των παραπάνω συνθηκών, Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο του στοιχηματισμού συνεπάγεται την αντιμετώπιση σημαντικών προκλήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν την αυστηρότητα του νομικού πλαισίου που διέπει τον τομέα. Οι κανονισμοί αυτοί δεν είναι μόνο περίπλοκοι, αλλά και απαιτητικοί, και οι νέοι εισερχόμενοι πρέπει να συμμορφωθούν με αυστηρές προδιαγραφές προκειμένου να αποκτήσουν τις απαραίτητες άδειες λειτουργίας. Επιπλέον, η παρουσία ήδη κάθε επώνυμων και ισχυρών εταιρειών καθιστά τον ανταγωνισμό ιδιαίτερα σφοδρό, καθώς οι υφιστάμενοι παίκτες έχουν ήδη εδραιώσει τη θέση τους στην αγορά, διατηρώντας ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες και προσφέροντας καθιερωμένες υπηρεσίες.

Η δυνατότητα διαφοροποίησης και μοναδικότητας σε αυτόν τον τομέα είναι περιορισμένη, καθώς οι βασικές υπηρεσίες και τα προϊόντα είναι συχνά ομοιόμορφα και οι καταναλωτές αναζητούν τις καλύτερες αποδόσεις και τις πιο ελκυστικές προσφορές. Ωστόσο, η τεχνολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας νέας επιχείρησης.

Η επένδυση στην ανάπτυξη μιας χρήσιμης και ευχάριστης εφαρμογής, η οποία θα είναι κατανοητή για τον χρήστη, ασφαλής και λειτουργική, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνολογική καινοτομία μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες και να βελτιώσει την εμπειρία τους, δίνοντας έτσι στη

νέα επιχείρηση τη δυνατότητα να ξεχωρίσει σε έναν κατά τα άλλα κορεσμένο και ανταγωνιστικό χώρο.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

1. Καμπουράκης Αναστάσιος, (2012). 'Sport Betting: Law and Policy, Springer
2. Αυγερόπουλος Ηλίας, (2022). 'Promotion of Esports University' .
3. [«Χορήγηση Άδειας Διεξαγωγής Τυχερών Παιγνίων μέσω Διαδικτύου». www.gamingcommission.gov.gr. 11 Σεπτεμβρίου 2020](http://www.gamingcommission.gov.gr)
4. Παύλου Στέφανος, Δημήτραινας Γιώργος , (2009). 'Νομιμοποίηση εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες στη Διαχρονική της Διάσταση', εκδόσεις Σακκούλας.

Ξένη:

1. Fubrizio, D., & Hunter, J. (2010). *Sports Investing: Profiting from Point Spreads, Finding Value in the Sports Marketplace*.
2. Griffiths, M.D. (1996). Behavioral addictions: An issue for everybody. *Journal of Workplace Learning*, 8(3), 19–25.
3. Griffiths, M.D., & Barnes, A. (2008). Internet gambling: An online empirical study among student gamblers. *International Journal of Mental Health and Addiction*.
4. Griffiths, M.D., King, D.L., & Delfabbro, P.H. (2013). The technological convergence of gambling and gaming practices.
5. Harper, A. (2007). Pay-per-kill shooters combine online gambling with gaming. *The Guardian* (Technology Supplement), November 22, p. 3.
6. Leighton Vaughan Williams, & Siegel, D. (2015). *The Economics of Gambling* (1st ed.).
7. Mark D. Griffiths, King, D.L., & Delfabbro, P.H. (2013). The technological convergence of gambling and gaming practices.
8. Moodie, C., & Finnegan, F. (2006). Prevalence and correlates of youth gambling in Scotland. *Addiction Research and Theory*, 14, 365–385.

9. Morris, S. (2013). "PEST Analysis." December 18.
10. Sports & Ent. L.J. (2010). Gambling and the law: The third wave of legal gambling. 36(1).
11. Taylor and Francis Journals. (2024). *International Gambling Studies*, 24(1).
12. Wilson, J.L.B. (2020). *Gambling: A History of the Gaming Industry*.

Κεφάλαιο 6

Μελέτη περίπτωσης

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η εταιρεία **Kaizen Gaming**, για να επαληθευτεί το στρατηγικό πλαίσιο της εταιρίας αλλά και πως λειτουργεί ως την πιο πετυχημένη εταιρία, στον τομέα της, στην Ελλάδα.



Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2012, ως Gambling Malta Limited, ενώ το 2018 αναδιοργανώθηκε ως GML Interactive Ltd (GML) για να μετονομαστεί τελικά σε Kaizen Gaming International Ltd το 2020 [1].

Με αυξανόμενο παγκόσμιο αποτύπωμα και ταχεία επέκταση τα τελευταία χρόνια, η Kaizen Gaming είναι μία από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στους τομείς των τυχερών παιχνιδιών και των διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα. Άλλαξε το όνομά της σε Kaizen Gaming το 2020, προκειμένου να ενισχύσει την εταιρική της ταυτότητα και να διεκδικήσει τις δραστηριότητές της διεθνώς.

Προσφέρει προϊόντα που περιλαμβάνουν αθλητικά στοιχήματα, παιχνίδια καζίνο, εικονικά παιχνίδια και ζωντανό καζίνο, η Kaizen Gaming έχει εξελιχθεί σε μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον ελληνικό χώρο των τυχερών παιχνιδιών.

Με έμφαση στην καινοτομία, την τεχνολογία και τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, η εταιρεία ακολουθεί το επιχειρηματικό μοντέλο Kaizen, που σημαίνει «συνεχής βελτίωση». Η φιλοσοφία αυτή αντικατοπτρίζεται στην διαρκή αναβάθμιση των υπηρεσιών της, στη χρήση προηγμένων τεχνολογιών, καθώς και στην εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών της. Η δημιουργία και η διαχείριση της πλατφόρμας Stoiximan, η οποία επικεντρώνεται στα online casino και τα αθλητικά στοιχήματα, είναι μία από τις πρωταρχικές λειτουργίες της Kaizen Gaming. Στην Ελλάδα και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, έχει γίνει ένας από τους πιο γνωστούς δικτυακούς τόπους στοιχημάτων.

Η Kaizen Gaming έχει επενδύσει σε διάφορες τακτικές για να βελτιώσει τη θέση της στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών. Αξίζει να σημειωθεί η εταιρεία έχει διαρκώς αναβαθμίσει την τεχνολογική υποδομή της,



προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες που ανταγωνίζονται διεθνώς, όπως και την ενσωμάτωση νέων καινοτόμων χαρακτηριστικών στην πλατφόρμα της. Αυτό περιλαμβάνει την προσθήκη νέων λειτουργιών αιχμής στην πλατφόρμα της. Επιπλέον, προκειμένου να αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά και να τροποποιεί τα αγαθά της για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς, η Kaizen Gaming δημιούργησε το δικό της τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D).

Η επιχείρηση είναι επίσης γνωστή για την υποστήριξη προγραμμάτων που ενθαρρύνουν τον υπεύθυνο τζόγο, αποφεύγοντας τον εθισμό και παρέχοντας στους καταναλωτές τους εργαλεία που χρειάζονται για να ελέγχουν την δραστηριότητά τους στον τζόγο. Αυτές οι πολιτικές περιλαμβάνουν ανώτατα όρια καταθέσεων, επιλογές αυτοαποκλεισμού και συνεργασίες με ομάδες που υποστηρίζουν το υπεύθυνο παιχνίδι.

Μέσω συμφωνιών με ελληνικές πολιτιστικές ομάδες, χορηγιών και συνεργασιών με αθλητικές ομάδες, η Kaizen Gaming έχει επίσης πραγματοποιήσει επενδύσεις για να βοηθήσει τις τοπικές κοινότητες και να αναπτύξει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα. Η χορηγία της στην ΠΑΕ ΑΕΚ, η οποία ενισχύει την προβολή της στην ελληνική αθλητική σκηνή, είναι ένα από τα πιο αξιοσημείωτα παραδείγματα.

Με κύριο στόχο να παραμείνει στην κορυφή των επιχειρήσεων παρέχοντας στους πελάτες της λύσεις αιχμής, η Kaizen Gaming διοικείται από μια ομάδα ανθρώπων με τεράστιο υπόβαθρο στους τομείς των τυχερών παιχνιδιών και της ψηφιακής τεχνολογίας. Εκτός από την πραγματοποίηση μεγάλων δαπανών για την κατάρτιση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων της, η εταιρεία έχει δείξει τη ζωτικότητα της μέσω στρατηγικών συμμαχιών, εξαγορών και επενδύσεων σε διάφορους κλάδους.

Με βαθιές ρίζες στην τοπική αγορά και ένα υγιές σχέδιο για παγκόσμια ανάπτυξη και καινοτομία, η Kaizen Gaming είναι, όπως όλα δείχνουν, μία από τις σημαντικότερες ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών και των διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών.

Από τις 17 χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται, οι 15 είναι υπό το εμπορικό σήμα **Betano** και οι 2 υπό το εμπορικό σήμα **Stoiximan**. Η Betano είναι παρούσα στην Αργεντινή, τη Βραζιλία, τη Βουλγαρία, τη Χιλή, την Τσεχική Δημοκρατία, τη Δανία, τον Ισημερινό, τη Νιγηρία, το Οντάριο του Καναδά, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, το Μεξικό, το Περού, την Πορτογαλία και τη Ρουμανία,[2] ενώ η Stoiximan είναι παρούσα στην Ελλάδα και την Κύπρο [3].

Η Stoiximan έχει αρκετές χορηγίες σε διάφορες μεγάλες ελληνικές ομάδες όπως Olympiacos FC, Panathinaikos FC και PAOK FC αλλά και η Betano ως κύριο χορηγό των Porto FC , SL Benfica και Sporting CP στην Πορτογαλία αλλά και στην Aston Villa F.C..

Η Stoiximan κατέχει την πρώτη θέση ανάμεσα στις στοιχηματικές εταιρίες στην Ελλάδα και αυτό γιατί εφαρμόζει μια πολιτική ηθικής και υπεύθυνης προσφοράς παιχνιδιών, ώστε κάθε χρήστης να μπορεί να συμμετέχει υπεύθυνα σε κάθε στοιχηματική δραστηριότητα.

Μία από της κορυφαίες διαδικτυακές πλατφόρμες, η Stoiximan παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της. Το ποδόσφαιρο, το μπάσκετ, το τένις και άλλα εξέχοντα αθλήματα είναι μεταξύ των δραστηριοτήτων στις οποίες μπορούν να στοιχηματίσουν οι χρήστες. Η εταιρία προσφέρει επίσης live στοιχήματα, τα οποία επιτρέπουν στους χρήστες να τοποθετούν στοιχήματα σε πραγματικό χρόνο κατά τη διάρκεια των αγώνων. Επιπλέον, η Stoiximan διαθέτει ένα πλήρως επιπλωμένο καζίνο με μια ποικιλία παιχνιδιών για να επιλέξουν οι παίκτες, όπως blackjack, ρουλέτα και κουλοχέρηδες.

Για να προωθήσει τη συμμετοχή και την αφοσίωση, η επιχείρηση παρέχει επίσης μπόνους και δελεαστικές προσφορές τόσο στους νέους όσο και στους υφιστάμενους χρήστες. Μέσω των εφαρμογών για κινητά, οι χρήστες μπορούν να έχουν πρόσβαση στην πλατφόρμα και να στοιχηματίζουν όποτε και όπου θέλουν, απλοποιώντας τη διαδικασία στοιχηματισμού. Τέλος, η Stoiximan εγγυάται ότι οι

καταναλωτές-χρήστες λαμβάνουν άμεση βοήθεια για κάθε ζήτημα ή ερώτηση που μπορεί να προκύψει, προσφέροντας εξυπηρέτηση πελατών μέσω chat, email και τηλεφώνου. Στον κόσμο των online στοιχημάτων, η Stoiximan είναι γνωστή ως μια αξιόπιστη και δημιουργική επιλογή χάρη σε όλους αυτούς τους παράγοντες.

Η ίδια η εταιρία δηλώνει:

«Βάζουμε τους ανθρώπους σε προτεραιότητα. Ρισκάρουμε την προσωπική μας φήμη στην αριστεία της δουλειάς μας. Είμαστε παθιασμένοι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Επενδύουμε σε πρωτοποριακές τεχνολογίες και καινοτομίες. Ακούμε πάντα τους χρήστες μας. Και τους δικούς μας ανθρώπους. Ανταποκρινόμαστε γρήγορα και προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές. Βελτιωνόμαστε συνεχώς. Κάθε μέρα.

Πάνω απ' όλα, δουλεύουμε μαζί. Ό,τι κι αν είναι αυτό που δουλεύουμε, το κάνουμε ως #OneTeam».

Σκοπός Εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να επιβεβαιωθεί ότι μια τόσο επιτυχημένη εταιρεία στον τομέα των στοιχημάτων εφαρμόζει μια αποτελεσματική στρατηγική. Επιπλέον, θα σχολιαστεί και θα αναλυθεί η στρατηγική της Kaizen Gaming στο γενικότερο πλαίσιο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

Ερωτηματολόγιο

Σύμφωνα με ένα ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από την Μαίρη Δρακοπούλου, Gaming Content Management Specialist, έχουμε τις εξής πληροφορίες:

- **Γενικές Πληροφορίες**

- Ποια είναι η αποστολή και το όραμα της εταιρίας;

Αποστολή και Όραμα: Η Kaizen Gaming στοχεύει να προσφέρει μια συναρπαστική και δίκαιη εμπειρία στοιχηματισμού, προωθώντας τον υπεύθυνο τζόγο και την καινοτομία στον τομέα.

→ **Ποιες είναι οι βασικές αξίες που διέπουν την λειτουργία της;**

Ως εταιρία έχει δημιουργήσει κάποιες αξίες που ονομάζουμε kaizen values οι οποίες είναι οι εξής :

- *People's first* : Οι υπάλληλοι που εργάζονται έρχονται σε πρώτο πλάνο και γίνονται ενέργειες ώστε να υπάρχει πάντα μία ισορροπία μεταξύ της προσωπικής τους ζωής και της εργασίας τους . Υπάρχουν benefits και συνεχείς εκπαιδεύσεις όπως και άφθονο υλικό για να γίνει η δουλειά τους αποτελεσματικά .
- *Customer Lens* : Προσπαθούν το ίδιο για το κάθε πελάτη τους χωρίς διακρίσεις και έχοντας ως γνώμονα την βέλτιστη εξυπηρέτηση του συνόλου των μελών των σελίδων τους .
- *Continuous improvement* : Συνεχόμενη προσπάθεια για βελτίωση των υπηρεσιών τους με σκοπό την εναρμόνιση με νέες τεχνολογίες.
- *Passion* : Δηλώνει την αφοσίωση των εργαζομένων και της διοίκησης στην δουλειά τους και το όραμα της εταιρίας
- *Get things Done* : Προσήλωση στο να επιτυγχάνεται κάθε στόχος και να βρίσκεται λύση στο όποιο πρόβλημα
- *One team* : Έχει δημιουργηθεί ένα kaizen nation με σκοπό του να αισθάνεται ο κάθε υπάλληλος μέλος μιας ευρύτερης ενωμένης ομάδας .

→ **Λειτουργεί ξεχωριστά το τμήμα στοιχηματισμού με το τμήμα των slots/ live casino;**

Υπάρχουν ξεχωριστά και διακριτά τμήματα για τις δύο αυτές ενότητες και επίσης η κάθε μία από αυτές διαιρείται και σε επιμέρους τμήματα . Παρόλα αυτά, υπάρχουν και κάποια τμήματα που ασχολούνται μεταξύ

άλλων και με τις δύο ενότητες , όπως το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ή το νομικό τμήμα.

- **Ανάλυση Αγοράς**

- **Ποιες είναι οι κύριες αγορές που δραστηριοποιείται η εταιρία;**

- Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στην ελληνική και διεθνή αγορά. Η ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών είναι σε ανάπτυξη, με έντονο ανταγωνισμό και συνεχείς ρυθμιστικές αλλαγές. Οπότε η αγορά κινείται κυρίως στην Ευρώπη, ωστόσο υπάρχει επέκταση και στην Αμερική αλλά και στην Αφρική .

- **Ποιες είναι οι κύριες τάσεις στην αγορά των στοιχημάτων;**

- Τα παιχνίδια που σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα θα υπάρχει αποτέλεσμα. Ένα από αυτά είναι τα virtual games που αποτελούν εικονικά παιχνίδια με προκαθορισμένο αποτέλεσμα και ολοένα και περισσότερες επιλογές στον παίκτη , όπως η επιλογή *συστήματος* που σου επιτρέπει να έχεις κερδισμένο δελτίο ακόμη και αν δεν επαληθευθούν όλες οι προβλέψεις σου .

- **Παρατηρείται κάποια προτίμηση προς τα τυχερά παιχνίδια με το πέρασμα του χρόνου;**

- Αυτό εξαρτάται από την κάθε χώρα / market στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρία . Για παράδειγμα στην Ελλάδα για την Stoiximan, η προτίμηση προς τα τυχερά παιχνίδια είναι 51% έναντι 49% για το στοίχημα , ποσοστό μεγαλύτερο σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο η ενασχόληση με τα τυχερά παιχνίδια έχει μεγάλη αύξηση ανά τον κόσμο ,κυρίως μετά την περίοδο του covid .

- **Στρατηγική Μάρκετινγκ**

- **Ποιες στρατηγικές μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η εταιρία για να προσελκύσει πελάτες;**

- Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι η πιο δημοφιλής στρατηγική της εταιρίας. Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι πιο κόστος-αποτελεσματικό, επιτρέποντας στη εταιρεία να μεγιστοποιήσει την απόδοση της επένδυσής της. Η

άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες μέσω κοινωνικών δικτύων και email marketing διευκολύνει τη δημιουργία σχέσεων και την ανατροφοδότηση.

→ Έχει παρατηρηθεί κάποια αλλαγή στο ποσοστό που ασχολείται με τον τζόγο, λόγω της αποδοχής του αθλητισμού από περισσότερους ανθρώπους;

Φυσικά! Το ποσοστό ανεβαίνει συνεχώς. Αναγνωρίζονται και γνωστοποιούνται πολλά αθλήματα με το πέρασμα των χρόνων, και έτσι αυξάνεται και η ζήτηση στο τζόγο. Ταυτόχρονα βελτιώνεται και η ποιότητα των αθλημάτων, επομένως αυτόματα αυξάνεται και η ζήτηση προς αυτά τα αθλήματα.

→ Έχει βοηθήσει αρκετά ο διαδικτυακός τζόγος; Πιστεύεται ο covid επηρέασε την εταιρία αρνητικά;

Στην εποχή του covid παρατηρήθηκε τεράστιος αριθμός νέων εγγραφών στη σελίδα και παρά το ότι ο εργασιακός φόρτος ήταν μεγάλος ,από οικονομικής πλευράς ο covid είχε θετικό πρόσημο στην kaizen.

→ Πώς χρησιμοποιεί τα social media και τις διαφημιστικές καμπάνιες;

Χρησιμοποιεί ψηφιακό μάρκετινγκ και social media για την προώθηση των υπηρεσιών της, εστιάζοντας σε προωθητικές ενέργειες και bonus για νέους πελάτες.

▪ Προϊόντα και Υπηρεσίες

→ Ποιες είναι οι κύριες υπηρεσίες ή προϊόντα που προσφέρει;

Προσφέρει μια ποικιλία από στοιχηματικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων αθλητικών στοιχημάτων, καζίνο και live καζίνο. Έχει επενδύσει σε τεχνολογία για να βελτιώσει την εμπειρία των χρηστών.

→ Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται από την εταιρία, παρατηρείται σημαντική επίπτωση στην προτίμηση των παικτών ως προς αυτήν;

Η εταιρία έχει δημιουργήσει δικά της συστήματα τα οποία έχουν servers που συνεχώς εξελίσσονται και τμήματα ειδικά προσαρμοσμένα στο να ελέγχουν το εκάστοτε site και την ομαλή λειτουργία του. Δίνει μεγάλη βάση στους αυτοματισμούς, ώστε να υπάρχει η ελαχιστοποίηση λαθών και η όσο το δυνατόν πιο γρήγορη ρύθμιση καταστάσεων και εξυπηρέτηση των πελατών της . Ένα μέρος της προτίμησης των πελατών στηρίζεται στην άμεση πληρωμή κερδών, γρήγορη διευθέτηση στοιχηματικών δελτίων , άμεση επίλυση τεχνικών ζητημάτων κα , τα οποία επιτυγχάνονται χρησιμοποιώντας την τεχνολογία που προαναφέρθηκε.

▪ Ανταγωνισμός

→ Ποιες είναι οι κύριες ανταγωνίστριες εταιρίες και πως συγκρίνεται η στρατηγική τους;

Η εταιρία έχει σελίδες-sites ήδη σε 13 χώρες και επεκτείνεται διαρκώς, οπότε και σε κάθε χώρα ο ανταγωνισμός διαφέρει . Για την Ελλάδα ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής είναι η novibet . Η στρατηγική της εταιρίας - κάτι που διαφέρει από την novibet- είναι "επιθετική" στοχεύοντας στο να δραστηριοποιείται σε 26 χώρες μέχρι το 2026 και έχοντας χορηγίες σε μεγάλα αθλητικά δρώμενα όπως πρόσφατα το cora america και το euro.

→ Ποια είναι τα μειονεκτήματα και ποια τα πλεονεκτήματα της εταιρίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

Το πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, είναι το υψηλό επίπεδο στο τεχνολογικό τομέα και η δυνατότητα ταχείας επέκτασης στο εξωτερικό. Το δεύτερο , αποτελεί ταυτόχρονα και μειονέκτημα αναφορικά με το ρίσκο στο συγκεκριμένο εγχείρημα αλλά παράλληλα και σε σχέση με τον όγκο εργασίας, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος των 13 ακόμη χωρών τα επόμενη 2 έτη .

- **Διαχείριση Κινδύνων**

- **Ποιες στρατηγικές εφαρμόζει η εταιρία για τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με τον τζόγο;**

Υπάρχουν αυστηρά πλαίσια σχετικά με τον υπεύθυνο στοιχηματισμό και εκτός του ότι τηρείται κάθε κανονισμός, υπάρχει ενημέρωση και εκπαίδευση στους υπαλλήλους σχετικά με αυτό. Παράλληλα υπάρχει ξεχωριστό τμήμα υπεύθυνου στοιχηματισμού στην Kaizen, κάτι που δεν συναντάται στην Ελλάδα σε άλλη σελίδα στοιχηματισμού .

- **Μπορεί να διαγράψει κάποιον χρήστη εάν παρατηρηθεί ότι έχει εθιστεί με τον τζόγο;**

Φυσικά υπάρχει αυτή η πρακτική και επιβάλλεται βάσει εσωτερικών διαδικασιών .

- **Πως προλαμβάνει την απάτη και την διαφθορά;**

Υπάρχει ειδικό τμήμα που εντοπίζει την όποια παράνομη δραστηριότητα και εξετάζει φαινόμενα απάτης και διαφθοράς .

- **Κανονιστικό Πλαίσιο**

- **Πως επηρεάζει η νομοθεσία τη στρατηγική της εταιρίας;**

Η εταιρία εναρμονίζεται με το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο αλλάζει και ανάλογα με την χώρα στην οποία δραστηριοποιείται. Οπότε δεν επηρεάζεται καθόλου η στρατηγική της εταιρίας, αντιθέτως προσαρμόζεται για την προώθηση υπεύθυνου τζόγου.

- **Ποιες προσαρμογές έχει κάνει η εταιρεία σε σχέση με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις;**

Υποστηρίζει τη ρύθμιση της αγοράς και τη συμμόρφωση με τις τοπικές και ευρωπαϊκές νομοθεσίες, προσπαθώντας να είναι πάντα ενήμερη για τις εξελίξεις.

- **Προσωπικό και Πολιτισμός**

→ Ποια είναι η δομή του προσωπικού και ποιες οι στρατηγικές προσλήψεων;

Η δομή του προσωπικού περιλαμβάνεται από διάφορα τμήματα που συνεργάζονται για την επίτευξη της στρατηγικής. Η στρατηγική της εταιρίας είναι η ισάξια μεταχείριση όλου του προσωπικού ανεξαρτήτου φύλου , ηλικίας , προτιμήσεων κοκ . Υπάρχουν προσλήψεις καινούργιων εργαζομένων, αλλά και εσωτερικές μετακινήσεις των ήδη υπάρχοντων σε άλλες θέσεις.

→ Πως διαχειρίζεται η εταιρία τον εταιρικό πολιτισμό;

Επενδύει στην ανάπτυξη του προσωπικού της μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και καλλιεργεί έναν θετικό εταιρικό πολιτισμό.

▪ **Χρηματοοικονομική Απόδοση**

→ Ποιες είναι οι κύριες πηγές εσόδων;

Ως ιδιωτική εταιρεία, οι οικονομικές πληροφορίες δεν είναι δημόσιες, αλλά αναγνωρίζεται για την ανάπτυξή της και την αύξηση των εσόδων της τα τελευταία χρόνια.

→ Πως αναλύσει και παρακολουθεί την οικονομική της απόδοση;

Υπάρχουν τμήματα αλλά και συγκεκριμένα άτομα που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτό το κομμάτι.

▪ **Μέλλον και Εξελίξεις**

→ Ποιες είναι οι μελλοντικές στρατηγικές και στόχοι της εταιρίας;

Στρατηγικοί στόχοι περιλαμβάνουν την περαιτέρω επέκταση σε διεθνείς αγορές και την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, όπως το blockchain και τα ψηφιακά νομίσματα.

→ Πως προγραμματίζει να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στην αγορά;

Η εταιρία προσαρμόζεται στην εκάστοτε περίπτωση και αλλαγή , έχοντας μία οργανωμένη εσωτερική δομή .

→ Πιστεύετε ότι απειλήστε από νεοεισερχόμενους στον κλάδο σας; Εάν όχι, πως πιστεύετε ότι διαφέρετε;

Δεν πιστεύουν ότι υπάρχει κάποια απειλή στην Ελλάδα , στο εξωτερικό ωστόσο σε κάποιες χώρες (π.χ. Ontario , Denmark) η betano δεν κατέχει ακόμη μεγάλο ποσοστό παικτών καθώς δεν έχει διαφημιστεί το ίδιο . Η προσαρμοστικότητα και η πολύ υψηλή οργάνωση, ωστόσο πιστεύουν ότι τους κάνει να διαφέρουν και πως τους δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας ως προς το προσεχές μέλλον.

→ Οι προμηθευτές αποτελεσμάτων και πληροφοριών που χρησιμοποιείται, θεωρείται πως επηρεάζουν την εμπειρία στοιχήματος των παικτών αλλά και την τυχόν προσφορά που θα τοποθετήσετε;

Επηρεάζουν κατά πολύ για αυτό και γίνεται προσπάθεια βέλτιστης επιλογής εξωτερικών συνεργατών.

→ Αισθάνεστε κάποια απειλή από κάποια άλλη Ελληνική εταιρία;

Για την ώρα και όσον αφορά την Ελλάδα, δεν δέχονται καμία απειλή. Κατέχουν την πρώτη θέση στην Ελλάδα με διαφορά και το γνωρίζουν πολύ καλά οι υπεύθυνοι της εταιρίας.

Συμπέρασμα

Από αυτό το ερωτηματολόγιο αλλά και τις απαντήσεις της κα Δρακοπούλου, καταλαβαίνουμε, πως η Kaizen Gaming, είναι μία εταιρεία καλά οργανωμένη, με διάφορα τμήματα ώστε να μοιράζονται οι αρμοδιότητες στο αντίστοιχο τμήμα. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρία έχει πιο ξεκάθαρους τους στόχους της, πιο μικρούς αλλά πιο εφικτούς στόχους, ώστε να υπάρχει συνεχής εξέλιξη και καινοτομία. Σύμφωνα με τα όσα συζητήθηκαν, έγινε αντιληπτό πως η Kaizen, δεν αισθάνεται μεγάλο ανταγωνισμό στην ελληνική αγορά, διότι κατέχει την πρώτη θέση στον κλάδο με μεγάλη διαφορά από την δεύτερη πιο ανταγωνιστική στοιχηματική εταιρία, που είναι η Novibet. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους στους οποίους της επιτρέπει να επενδύσει και να αναπτυχθεί έτσι διεθνώς και να επιτύχει καθώς δεν την ανησυχεί η πορεία της στην Ελλάδα.

Η μεγάλη διεθνής ανάπτυξη της Kaizen Gaming είναι παράδειγμα της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρίας. Δεν ασχολείται μόνο με την εταιρία στην Ελλάδα αλλά προσπαθεί να εξελιχθεί θέτοντας στόχους και διαμοιράζοντάς τους σε διάφορα υπεύθυνα τμήματα. Η Kaizen, λοιπόν, διαπρέπει με την **στρατηγική διαφοροποίησης**, την **ανάπτυξη ισχυρών συνεργασιών** και την **υψηλή τεχνολογική υποδομή**, που της επιτρέπουν να επενδύει σε **ασφάλεια, υποδομές** και την **ικανοποίηση των τοπικών ρυθμιστικών απαιτήσεων**.

Επιτυχής Win-Win στρατηγική της Kaizen Gaming

Εξαγορά και συγχώνευση

- Εξαγορά (Acquisition /Takeover) :

Οι **εξαγορές** αφορούν την απόκτηση του συνόλου ή κάποιου μέρους της περιουσίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) από μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο, δηλαδή είτε με τη μορφή χρημάτων είτε με τη μορφή μετοχών . Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της Διοίκησης (Ανδρικοπούλου, 2002).

- Συγχώνευση (Merger) :

Συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα εταιρεία την διαδέχεται σε όλα τα

δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της, ενώ η επιχείρηση που απορροφάται παύει να υφίσταται σαν νομική οντότητα (Κυριαζής, 2007).

Η αγορά και συγχώνευση μπορεί να θεωρηθεί στρατηγική **win-win**, όταν επιφέρει οφέλη και στις δύο πλευρές, κυρίως ως αξιοποίηση μιας οικονομικής/στρατηγικής συνεργασίας ή και μία καλύτερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και αγορές. Όταν οι δύο επιχειρήσεις έχουν παρόμοιους στόχους και στρατηγικές, μπορούν να συγχωνευθούν για να σχηματίσουν μια ισχυρότερη, πιο ανταγωνιστική εταιρεία που θα ωφελήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, εάν οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετική εταιρική κουλτούρα ή αντικρουόμενους στόχους, η στρατηγική αυτή μπορεί να μην αποδώσει όπως έχει σχεδιαστεί και μπορεί ακόμη και να χάσει την αξία της. Ως εκ τούτου, ο προσεκτικός σχεδιασμός και η εξέταση όλων των οργανωτικών και στρατηγικών παραγόντων είναι ουσιώδεις για να καταλήξουν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές σε ένα πραγματικό σενάριο «win-win» (Παπαδάκης, 2009).

Η **Kaizen Gaming**, η οποία λειτουργεί στην ελληνική αγορά κυρίως μέσω των brands **Stoiximan** και **Betano**, είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον τομέα του online gaming και στοιχηματισμού στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες. Η στρατηγική της έχει επικεντρωθεί σε συνεχείς επενδύσεις στην τεχνολογία, την εμπειρία του πελάτη και την επέκταση σε διεθνείς αγορές, επιτυγχάνοντας ισχυρή ανάπτυξη και καθιέρωση στην αγορά.

Μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, η Kaizen Gaming έχει ενισχύσει την προσέγγισή της τα τελευταία χρόνια, υποδεικνύοντας την επιθυμία της να αυξήσει και να εδραιώσει το αποτύπωμά της σε πρόσθετα έθνη. Ένα παράδειγμα στρατηγικής κίνησης που ενίσχυσε το εμπορικό σήμα και αύξησε την πελατειακή βάση ήταν η εξαγορά της Betano και η ενσωμάτωσή της στην ελληνική αγορά.

Με την έννοια ότι η καινοτομία, οι βελτιωμένες υπηρεσίες και η καλύτερη εμπειρία των χρηστών ωφελούν τόσο την επιχείρηση όσο και τους πελάτες της, η προσέγγιση της Kaizen Gaming μπορεί να θεωρηθεί ως win-win. Επιπλέον, η συνεχής ανάπτυξη και η επέκταση της αγοράς της εταιρίας ανοίγει νέες προοπτικές για τους συνεργάτες, τους επενδυτές και το προσωπικό της. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση και η προσαρμογή στις διάφορες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται είναι απαραίτητες για την επιτυχία αυτών των στρατηγικών κινήσεων.

Ανάλυση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων της Kaizen Gaming

Η ανάπτυξη και η εδραίωση της Kaizen Gaming στην αγορά διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών και στοιχημάτων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, επηρεάστηκε σημαντικά από μια σειρά στρατηγικών εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η εξωστρέφεια της εταιρείας ενισχύθηκε από τις ενέργειες αυτές, οι οποίες άνοιξαν και νέους δρόμους για την αύξηση της πελατειακής βάσης και τη γεωγραφική επέκταση.

Μερικές από τις σημαντικότερες αγορές της και τις επιπτώσεις που είχαν στο σχέδιο επέκτασης της:

1. Εξαγορά της Betano το 2016

Μία σημαντική στρατηγική κίνηση της Kaizen Gaming ήταν η εξαγορά της Betano, καθώς η συγκεκριμένη εταιρία λειτουργεί σε αγορές όπως Γερμανία, Πορτογαλία και Ρουμανία. Με αυτή την εξαγορά η Kaizen Gaming κατάφερε να αποκτήσει μια ισχυρή παρουσία στις διεθνείς αγορές και βοήθησε σημαντικά στην επέκταση του πελατειακού της δικτύου πέραν αυτού που κατέχει ήδη στην ελληνική αγορά. Αξιοποιώντας την καθιερωμένη υποδομή και το γνωστό εμπορικό σήμα της Betano, η Kaizen μπόρεσε να αποφύγει τα έξοδα και τον κίνδυνο της εξ αρχής εισόδου σε νέες αγορές. Επιπλέον, η επιχείρηση εφάρμοσε μια στρατηγική localization, προσαρμόζοντας το μάρκετινγκ και τις υπηρεσίες της στις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών σε κάθε χώρα. Αυτό βελτίωσε την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και συνέβαλε στην επέκταση του πελατολογίου και των εσόδων της.

2. Στρατηγική συγχώνευσης και με άλλες εταιρίες (σε Ελλάδα και Βαλκάνια)

Στην προσπάθειά της να βελτιώσει τη θέση της στην ελληνική αγορά και να αναπτυχθεί στις αγορές της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης, η Kaizen Gaming έχει συγχωνευθεί και συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο των διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών. Εκτός του ότι επιτρέπουν στην επιχείρηση να επεκτείνει τις προσφορές της και να παρέχει στους πελάτες νέες

επιλογές, όπως αθλητικά στοιχήματα, καζίνο και άλλα παιχνίδια, οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην αύξηση του ανταγωνισμού και στην υλοποίηση οικονομιών κλίμακας. Οι συγχωνεύσεις έχουν επίσης βελτιώσει την εταιρική εικόνα της Kaizen και έχουν ενισχύσει το εμπορικό σήμα και την αναγνωρισιμότητά της. Αυτές οι τακτικές έχουν καταστήσει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική, επιτρέποντάς της να παρέχει στους πελάτες της περισσότερες επιλογές και να αντιμετωπίζει καλύτερα τον έντονο ανταγωνισμό στον ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο των διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών.

3. Στρατηγική επένδυση στην Τεχνολογία

Η Kaizen Gaming έχει βελτιώσει την απόδοσή της και την ικανότητά της να παρέχει στους χρήστες καλύτερες υπηρεσίες σχηματίζοντας στρατηγικές συμμαχίες με κορυφαίους παρόχους τεχνολογίας και συστημάτων πλατφόρμας τυχερών παιχνιδιών. Μέσω αυτών των συνεργασιών, η επιχείρηση είναι σε θέση να βελτιστοποιήσει τις δυνατότητες στοιχηματισμού και την αλληλεπίδραση με τους πελάτες, ενώ παράλληλα φέρνει καινοτομία στην εμπειρία των χρηστών παρέχοντας πρωτοποριακές και συναρπαστικές πλατφόρμες και εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα. Επιπλέον, η επένδυση σε προηγμένα τεχνολογικά εργαλεία βελτιώνει τη σταθερότητα της πλατφόρμας και την ασφάλεια των συναλλαγών, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και τη διεθνή επέκτασή της.

4. Επέκταση σε νέες αγορές (στην Λατινική Αμερική)

Η Kaizen Gaming σκοπεύει να επεκταθεί στην Λατινική Αμερική με την στρατηγική της εξαγοράς και με διάφορες συνεργασίες με την τοπική αγορά. Η περιοχή αυτή έχει αναδειχτεί ως ταχεία αναπτυσσόμενη στον τομέα του online gaming και του στοιχηματισμού, και με την εκμετάλλευση αυτού του χαρακτηριστικού, η Kaizen θα εδραιώσει την θέση της. Ως ένα δυναμικό βήμα για να αυξήσει την προβολή της στη Λατινική Αμερική, η Kaizen Gaming έγινε χορηγός του Copa América. Συμμετέχοντας σε ένα μεγάλο αθλητικό γεγονός που προσελκύει εκατομμύρια θεατές στην περιοχή, μπορεί να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της εταιρίας και να δημιουργήσει στενούς δεσμούς με το ποδοσφαιρικό κοινό, το οποίο αποτελεί σημαντική αγορά-στόχο για τις ιστοσελίδες στοιχημάτων. Επιπλέον, προωθώντας τις υπηρεσίες της ως μια αξιόπιστη και υπεύθυνη επιχείρηση, η χορηγία αυτή

βοηθά την Kaizen να επεκταθεί στρατηγικά στην περιοχή, να δημιουργήσει νέες συνεργασίες και να αυξήσει το πελατολόγιό της.

Συμπέρασμα

Η Kaizen Gaming αναδεικνύεται ως μια δυναμική και καινοτόμος εταιρεία, η οποία εφαρμόζει με συνέπεια και στρατηγική το μοντέλο Win-Win, το οποίο αποτυπώνεται σε πολλές πτυχές των δραστηριοτήτων της. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην αμοιβαία ωφέλεια και την ανάπτυξη σχέσεων που προσφέρουν θετικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας και ευημερίας που ενισχύει τη θέση της στην αγορά. Ο τρόπος με τον οποίο η Kaizen Gaming επιτυγχάνει αυτήν την προσέγγιση είναι ιδιαίτερα εμφανής στις στρατηγικές εξαγορών και συγχωνεύσεων που ακολούθησε τα τελευταία χρόνια. Μέσω αυτών των εξαγορών, η εταιρεία κατάφερε να διευρύνει το πελατολόγιό της, να ενισχύσει τις επιχειρηματικές της δυνατότητες και να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες αγορές, προσφέροντας ταυτόχρονα νέες υπηρεσίες και καινοτόμες τεχνολογίες στους πελάτες της.

Οι εξαγορές αυτές δεν έχουν μόνο οικονομικό όφελος για την Kaizen Gaming, αλλά και για τις εταιρείες που εξαγοράστηκαν, δημιουργώντας μια κατάσταση αμοιβαίας ωφέλειας. Η στρατηγική αυτή εξασφαλίζει ότι οι νέες εταιρείες που ενσωματώνονται στην Kaizen Gaming ωφελούνται από τις πόρους, την τεχνολογία και την υποδομή της μεγαλύτερης εταιρείας, ενώ η Kaizen Gaming ενσωματώνει τις καλύτερες πρακτικές και καινοτομίες από αυτές, ενισχύοντας τη θέση της στην αγορά με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Αυτές οι συγχωνεύσεις και εξαγορές ενδυναμώνουν τη θέση της στην παγκόσμια αγορά και επιταχύνουν την επέκτασή της σε νέες αγορές, κάτι που επιτρέπει στην εταιρεία να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να δημιουργήσει μια ισχυρότερη, πιο ανθεκτική πλατφόρμα.

Η στρατηγική της Kaizen Gaming δεν σταματά στους εξωτερικούς παράγοντες, αλλά επεκτείνεται και στη διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζομένους της. Η εταιρεία εφαρμόζει την στρατηγική Win-Win και για το ανθρώπινο δυναμικό της, προσφέροντας μια ισχυρή υποστήριξη στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων της. Στηρίζεται στην αναγνώριση της αξίας των ανθρώπων της, παρέχοντας ευκαιρίες εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης και ανάπτυξης, ενισχύοντας τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Οι εργαζόμενοι όχι μόνο απολαμβάνουν ένα θετικό

εργασιακό περιβάλλον, αλλά είναι και σε θέση να συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας στην αγορά.

Επιπλέον, η στρατηγική Win-Win της Kaizen Gaming εκφράζεται και στη συνεργασία με τους προμηθευτές και τους εξωτερικούς συνεργάτες της. Η εταιρεία επιλέγει να συνεργάζεται με αξιόπιστους και τεχνολογικά προηγμένους συνεργάτες, ενσωματώνοντας καινοτόμες λύσεις και υπηρεσίες στην πλατφόρμα της. Αυτές οι συνεργασίες δημιουργούν έναν δυναμικό κύκλο αξίας, στον οποίο όλοι οι συμμετέχοντες ωφελούνται. Οι συνεργάτες της Kaizen Gaming αποκτούν πρόσβαση σε μια ισχυρή και επαγγελματική εταιρεία που τους προσφέρει την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δικές τους επιχειρήσεις, ενώ η εταιρεία απολαμβάνει τις ωφέλειες από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και λύσεων που ενισχύουν τη λειτουργία της.

Μέσω αυτής της στρατηγικής, η Kaizen Gaming δεν επιδιώκει απλώς την οικονομική ανάπτυξη, αλλά τη διαρκή και βιώσιμη ανάπτυξή της, με στόχο την αμοιβαία ωφέλεια για όλους τους εμπλεκόμενους. Στο τέλος της ημέρας, η εταιρεία αποδεικνύει ότι η στρατηγική Win-Win είναι καθοριστική για την επιτυχία της, καθώς όχι μόνο ενισχύει τη θέση της στην αγορά, αλλά δημιουργεί ένα θετικό και δυναμικό περιβάλλον που οδηγεί στην επιτυχία τόσο για την ίδια όσο και για τους συνεργάτες, τους εργαζομένους και τους πελάτες της.

Βιβλιογραφία:

Ελληνική:

1. Ανδρικοπούλου Έφη, (2002), Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα 2002
2. Δημήτριος Αθ. Κυριαζής, (2007) , Συγχωνεύσεις & Εξαγορές, Αθήνα
3. Παπαδάκης Β. (2009), 'Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων', Αθήνα

4. Παπαδάκης Βασίλης Μ., (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Τόμος Α' Θεωρία, Αθήνα

Ξένη:

5. Auerbach, A. (1991). 'Mergers and Acquisitions'. *University of Chicago Press*.
6. Bucerius, M., & Homburg, C. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions?: An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347–367.
7. Focus Gaming News. (2020, July 13). *Latest Gambling Industry News & Updates*. Retrieved 2024-08-19.
8. Opar.gr. (April 2020). Retrieved 2024-08-19.
9. Silentbet. (2023, October 16). Retrieved 2024-08-19.

Βιβλιογραφία Εργασίας:

Ελληνική βιβλιογραφία:

1. Ανδρικοπούλου Έφη, (2002), Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα 2002
2. Αυγερόπουλος Ηλίας, (2022). 'Promotion of Esports University' .
3. Γεώργας, Δ. (1986). Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμοι Α & Β. Αθήνα
4. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
5. Δημήτριος Αθ. Κυριαζής, (2007) , Συγχωνεύσεις & Εξαγορές, Αθήνα
6. Καμπουράκης Αναστάσιος, (2012). 'Sport Betting: Law and Policy, Springer
7. Κόσσυβα, Δ. (2016). *Η στρατηγική Συν-Ανταγωνισμού στην Τεχνολογική Καινοτομία*, Διδακτορική Διατριβή, Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων.

8. Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). Ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ . Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
9. Μπουραντάς Δημήτρης, (1992). *Μάνατζμεντ Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα
10. Νικολόπουλος, Α. (2002), Διοικητική συγκρούσεων, Αθήνα: ΟΠΑ..
11. Παπαδάκης Β. (2009), 'Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων', Αθήνα
12. Παπαδάκης Βασίλης Μ., (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Τόμος Α' Θεωρία, Αθήνα
13. Παύλου Στέφανος, Δημήτραινας Γιώργος , (2009). 'Νομιμοποίηση εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες στη Διαχρονική της Διάσταση', εκδόσεις Σακκούλας.
14. «Χορήγηση Άδειας Διεξαγωγής Τυχερών Παιγνίων μέσω Διαδικτύου». www.gamingcommission.gov.gr. 11 Σεπτεμβρίου 2020
15. Χυτήρης, Λ. (1994). Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Interbooks

Ξένα βιβλιογραφία:

1. Auerbach, A. (1991), *'Mergers and Acquisitions'*, University of Chicago Press"
2. Alkhafaji, Abbass F. (2011). "Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment." *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 25, no. 2.
3. Focus Gaming News | Latest Gambling Industry News & Updates. 2020-07-13. Retrieved 2024-08-19
4. Silentbet. 2023-10-16. Retrieved 2024-08-19.
5. Opar.gr. April 2020. Retrieved 19 August 2024.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

7. Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. Currency/Doubleday, New York.
8. Brett, Jeanne, and Leigh Thompson. "Negotiation." , (2016), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136,, pp. 68–79, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003>.
9. Bucerius M. and Homburg, C. (2006), 'Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions?: An analysis of the role of internal and external relatedness', *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 347-367.
10. Capell K. (2002). 'Lighting a fire under marks and sparks'; *Business week*, Oct, pp35
11. Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
12. Chen Xulong, (2017). *China's Initiatives: Responses to an Uncertain World*, Word Affairs Press.
13. D. Chandler. (1962). *strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Breard Books, New York, NY, USA.
14. DeMarr B. & De Janasz, S. (2021), Διαπραγματεύσεις και επίλυση διαφορών
15. Dyer J. H., H. Singh: (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 23(4), 660–679
16. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
17. Fred R. David. (1997). "Strategic Management", 6th Edition, Prentice Hall International Inc.
18. Fubrizio Daniel and Joseph Hunter., (2010), "Sports Investing: Profiting from Point Spreads, Finding Value in the Sports Marketplace".

19. Galiatsatou, P., Prinos, P. (2008). "Extremes From Scarce Data: The Role of Bayesian and Scaling Techniques in Reducing Uncertainty". *J. Hydraul. Res.* 46(Extra Issue 2), 224–234
20. Glueck, William J. & Jauch, Lawrence R. (1984). *Business Policy and Strategic*
21. Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26: 431-445. Management, 4th edition, New York: McGraw-Hill Book Company, p. 5
22. Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
23. Grant R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*; Blackwell Publishing, 5th edition
24. Griffiths, M. D., (1996), Behavioural addictions: An issue for everybody. ***Journal of Workplace Learning***, 8(3), 19-25.
25. Griffiths, M., Barnes, (2008), A., Internet gambling: An online empirical study among student gamblers *International Journal of Mental Health and Addiction*.
26. Harper, A., (2007), Pay-per-kill shooters combine online gambling with gaming. *The Guardian (Technology Supplement)*, November 22, p. 3.
27. Heim, Irina, et al., (2023), "Win-win strategies for firms operating in resource-abundant countries: Technological Spillovers and a collaborative diversification policy." *Resources Policy*, vol. 83, p. 103578
28. Jon von Neumann, John· Morgenstern, Oskar (1944). 'Theory of Games and Economic Behavior', Princeton University Press
29. John L. B. Wilson., (2020), **"Gambling: A History of the Gaming Industry"**.
30. Kennedy, G. (2003), *Εγχειρίδιο διαπραγμάτευσης*, Αθήνα, Κέρκυρα.
31. Kinicki, A., & Williams, B. (2017), *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Μια πρακτική εισαγωγή*, Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

32. Klein, Mark, et al. "The dynamics of Collaborative Design: Insights from Complex Systems and negotiation research." *Concurrent Engineering*, vol. 11, no. 3, 2003, pp. 201–209, <https://doi.org/10.1177/106329303038029>.
33. Leighton Vaughan Williams and Donald Siegel., (2015), **"The Economics of Gambling", 1st edition.**
34. Lado, A.A., Boyd, N.G. and Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
35. Le Paul, S. (1994), Οδηγός επιτυχημένων διαπραγματεύσεων, Αθήνα: Κλειδί.
36. Luo, Y. (2004). A cooperation perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10, 431–451
37. Mark D. Griffiths, Daniel L. King, Paul H. Delfabbro., (2013), 'The Technological Convergence of Gambling and Gaming Practices'
38. McGill, J.P. and Santoro, M.D. (2004). Managing value and vulnerability in complex collaborations: allying with competitors. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 10, 263–286
39. Morris, S. (2013). "PEST Analysis" December 18..
40. Moodie C, Finnegan F., (2006), Prevalence and correlates of youth gambling in Scotland. *Addiction Research and Theory*; 14: 365–385
41. Nag et al (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field, *Strategic Management Journal* .
42. Nalebuff, Barry, and Adam Brandenburger. *Co-Opetition* (2002). Profile Books,.
43. Nowak, M.A., Sigmund, K. and Leibowitz, M.L. (2000). Cooperation versus competition. *Financial Analysts Journal*, 56(4), 13–22
44. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

45. Porter, Michael E. (1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*.
Sanchez-Arcilla, A., Gomez Aguilar, J., Egozcue, J.J., Ortego, M.I.,
46. Priem, R.L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219–235.
47. Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2012), Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
48. Schaerer, Michael, et al., (2020), "Power and negotiation: Review of current evidence and Future Directions." *Current Opinion in Psychology*, vol. 33, pp. 47–51
49. Sports & Ent. L.J. 36,1., (2010) ,Gambling and the Law: The Third Wave of Legal Gambling.
50. Taylor and Francis Journals., (2024), "International Gambling Studies", vol24, issue 1.
51. Tencati, Antonio, and Laszlo Zsolnai, (2008). "The Collaborative Enterprise." *Journal of Business Ethics*, vol. 85, no. 3, pp. 367–376.
52. Thompson, L. (2015). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Pearson Education
53. Walley, K. (2007). Coopetition, an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management and Organisation*, 37(2), 11–31
54. Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E.(2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 14th Edition, Pearson International Edition
55. Williamson, O.E. (1985). *'The economic institutions of capitalism'* New York: Free Press.
56. Will, Matthias Georg. "Successful organizational change through win-win, (2015)." *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 11, no. 2, pp. 193–214.
57. "Win-win negotiation (see integrative negotiation), , 2022 ." *The Palgrave Encyclopedia of Peace and Conflict Studies*pp. 1677–1677.