



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

«ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΥΧΕΡΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΟΠΑΠ)»

ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΣΑΓΔΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Ν. Γεωργόπουλος

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2026



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο: **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΥΧΕΡΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΟΠΑΠ)**, 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: ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΣΑΓΔΗΣ

Ημερομηνία: 11/09/2026

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει σε βάθος τον κλάδο των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα και εστιάζει στην περίπτωση του ΟΠΑΠ Α.Ε., ενός εκ των σημαντικότερων οικονομικών θεσμών της χώρας. Μέσα από το πρίσμα του στρατηγικού μάνατζμεντ, αναλύεται το μακρο- και μικρο-περιβάλλον του κλάδου με εργαλεία όπως η ανάλυση PESTEL και το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, προκειμένου να αναδειχθούν οι Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές και Τεχνολογικές συνθήκες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη του ΟΠΑΠ. Παράλληλα, εξετάζεται το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, η οργανωτική της δομή, το επιχειρηματικό μοντέλο και οι στρατηγικές της επιλογές, μέσα από μία αναδρομή στην ιστορική της πορεία και στις κρίσιμες αποφάσεις που διαμόρφωσαν την τωρινή της ταυτότητα. Τα συμπεράσματα της εργασίας υπογραμμίζουν ότι η επιτυχία του ΟΠΑΠ θα εξαρτηθεί από την ικανότητά του να ισορροπήσει ανάμεσα στην παράδοση και την καινοτομία, στην κερδοφορία και την κοινωνική ευθύνη, καθώς και στη σταθερότητα της εγχώριας παρουσίας του και την εξωστρέφεια προς νέες αγορές

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	3
Πίνακας Περιεχομένων	4
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ	9
1.1 Ορισμός και Σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
1.2 Τα Στάδια της Στρατηγικής Διαδικασίας	11
1.3 Η Σχέση Στρατηγικής με την Καινοτομία, την Παγκοσμιοποίηση και τη Βιωσιμότητα	15
1.4 Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	18
1.5.Βιβλιογραφία	21
Κεφάλαιο 2: Παρουσίαση του Κλάδου των Τυχερών Παιγνίων	24
2.1 Ορισμός και Διάρθρωση του Κλάδου	24
2.2 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου	28
2.3 Τάσεις του κλάδου στην Ελλάδα	33
2.4.Βιβλιογραφία	35
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Μακρο- και Μικρο-Περιβάλλοντος.....	38
3.1 Ανάλυση PESTEL.....	38

3.2 Ανάλυση του Κλάδου μέσω των 5 Δυνάμεων του Porter	45
3.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	50
3.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού	56
3.5.Βιβλιογραφία	62
Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης – Ο ΟΠΑΠ Α.Ε.....	64
4.1 Ιστορική Αναδρομή της Εταιρείας.....	64
4.2 Διοικητική Δομή και Διοικητικό Συμβούλιο	66
4.3 Επιχειρηματικό Μοντέλο του ΟΠΑΠ	69
4.4 Στρατηγικές Επιλογές και Κρίσιμες Αποφάσεις	73
4.5.Βιβλιογραφία	77
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση SWOT του ΟΠΑΠ	78
5.1 Δυνατά Σημεία (Strengths)	78
5.2 Αδυναμίες (Weaknesses).....	81
5.3 Ευκαιρίες (Opportunities).....	86
5.4 Απειλές (Threats)	89
5.5.Βιβλιογραφία	93
Κεφάλαιο 6: Στρατηγικές Επιλογές και Προτάσεις	94
6.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης	94
6.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης	966

6.3 Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	100
6.4.Βιβλιογραφία	105
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα.....	106
Βιβλιογραφία	110

Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς καθορίζει τη δυνατότητα ενός οργανισμού να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα σύνθετο και ασταθές περιβάλλον. Στον κλάδο των τυχερών παιγνίων, όπου οι κοινωνικές αντιλήψεις, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι ρυθμιστικές απαιτήσεις μεταβάλλονται συνεχώς, η στρατηγική προσέγγιση είναι ακόμη πιο κρίσιμη (Talamo et al, 2016). Η περίπτωση του ΟΠΑΠ προσφέρει ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον παράδειγμα, καθώς συνδυάζει τον ρόλο ενός ιστορικού θεσμού με εκείνον ενός σύγχρονου επιχειρηματικού οργανισμού που επιδιώκει να ισορροπήσει ανάμεσα στην παράδοση και την καινοτομία (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Η εργασία αυτή επιδιώκει να αναδείξει πώς οι στρατηγικές επιλογές και οι προσαρμογές του ΟΠΑΠ τον κατέστησαν κυρίαρχο στην ελληνική αγορά και πώς μπορεί να διασφαλίσει τη μελλοντική του θέση σε ένα διεθνές περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού. Μέσα από την ανάλυση του κλάδου, την παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης της εταιρείας, τη διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος και την αποτύπωση των στρατηγικών της κατευθύνσεων, επιχειρείται η συνολική αποτίμηση των δυνατοτήτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει.

Η συγκεκριμένη μελέτη δεν περιορίζεται σε μία απλή περιγραφή, αλλά επιχειρεί να ενσωματώσει τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ,

συνδέοντάς τες με ένα πραγματικό παράδειγμα από την ελληνική οικονομία. Με τον τρόπο αυτόν, φιλοδοξεί να συμβάλει τόσο στην κατανόηση του κλάδου των τυχερών παιγνίων όσο και στη διαμόρφωση στρατηγικών προτάσεων που μπορούν να καθοδηγήσουν τη μελλοντική πορεία του ΟΠΑΠ.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Ορισμός και Σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει μια σειρά από διαχειριστικές επιλογές και δραστηριότητες που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης (Olsen et al., 2002). Περιλαμβάνει τον έλεγχο του περιβάλλοντος (τόσο εξωτερικού όσο και εσωτερικού), τη δημιουργία στρατηγικής (στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός), την εκτέλεση στρατηγικής, καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο (Gluck et al., 1982). Αρχικά ονομαζόμενη επιχειρηματική πολιτική και στρατηγική (business policy and strategy), το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) έχει εξελιχθεί σημαντικά χάρη στις αφοσιωμένες προσπάθειες ακαδημαϊκών και επαγγελματιών. Σήμερα, το στρατηγικό μάνατζμεντ αναγνωρίζεται ευρέως τόσο ως αυτόνομο πεδίο, όσο και σε σχέση με την πρακτική εφαρμογής του (Wheelen et al., 2017).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει προτεραιότητα στη διαρκή επιτυχία μακροπρόθεσμα. Πολλές εταιρείες μπορεί να επιτύχουν βραχυπρόθεσμες περιόδους υψηλής απόδοσης, αλλά μόνο λίγες επιλεγμένες μπορούν να τη διατηρήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η έρευνα δείχνει ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις από εκείνες που δεν το κάνουν (Peteraf et al., 2007).

Η επίτευξη κατάλληλης ευθυγράμμισης μεταξύ του περιβάλλοντος ενός οργανισμού και της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών του επηρεάζει θετικά την απόδοση του οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποκτά σημασία όταν το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές. Έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις της απελευθέρωσης στους τομείς των σιδηροδρόμων και των φορτηγών στις ΗΠΑ αποκάλυψε ότι οι εταιρείες που προσαρμόσαν τις τακτικές και τις δομές τους σε απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές ξεπέρασαν σε απόδοση εκείνες που παρέμειναν σταθερές. Ακόμη, μια μελέτη περίπου 50 οργανισμών σε διαφορετικά έθνη και τομείς προσδιόρισε τα τρία πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ ως (Wheelen et al., 2017):

- Αυξημένη σαφήνεια του στρατηγικού οράματος για τον οργανισμό
- Εντατική έμφαση σε στρατηγικά σημαντικά στοιχεία
- Αυξημένη κατανόηση του ταχέως εξελισσόμενου κόσμου.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν χρειάζεται πάντα μια δομημένη μέθοδο για να είναι επιτυχής. Μπορεί να ξεκινήσει με πολλά απλά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού;
2. Εάν δεν εφαρμοστούν τροποποιήσεις, ποια θα είναι η κατάσταση του οργανισμού σε ένα χρόνο; Είκοσι τέσσερις μήνες; Πέντε χρόνια; Μια δεκαετία; Είναι οι απαντήσεις ικανοποιητικές;
3. Εάν οι απαντήσεις δεν είναι ικανοποιητικές, ποια συγκεκριμένα μέτρα θα πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση; Ποιοι είναι οι σχετικοί κίνδυνοι και οι πιθανές ανταμοιβές; (Becker et al., 2006)

Η μελέτη Management Tools and Trends της Bain & Company για το 2011 σε 1.230 στελέχη παγκοσμίως έδειξε ότι η συγκριτική αξιολόγηση αντικατέστησε τον στρατηγικό σχεδιασμό ως την κύρια τεχνική στρατηγικής διαχείρισης που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες, πιθανώς ως απάντηση στην πρόσφατη παγκόσμια οικονομική ύφεση (Rigby & Bilodeau, 2011). Ο στρατηγικός σχεδιασμός κατατάχθηκε δεύτερος και τονίστηκε ότι είναι γνωστός για την αποτελεσματικότητά του στην εύρεση νέων δυνατοτήτων ανάπτυξης και στην ευθυγράμμιση των διοικητικών στόχων (Wheelen et al., 2017).

1.2 Τα Στάδια της Στρατηγικής Διαδικασίας

Πολυάριθμες ιδέες και πρακτικές που σχετίζονται με το στρατηγικό μάντζμεντ έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από επιχειρηματικές οντότητες, τόσο από μεγάλες, εδραιωμένες επιχειρήσεις, έως αναδυόμενες νεοσύστατες επιχειρήσεις (Bukusi et al., 2023). Με την πάροδο του χρόνου, επαγγελματίες του επιχειρηματικού κόσμου και ακαδημαϊκοί έχουν αναπτύξει και βελτιώσει αυτές τις αρχές. Αρχικά, η στρατηγική διαχείριση ωφελούσε κυρίως τεράστιες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολλούς τομείς. Οι αυξανόμενοι κίνδυνοι λαθών, δαπανηρών λανθασμένων υπολογισμών και πιθανής οικονομικής κατάρρευσης ωθούν τους σύγχρονους επαγγελματίες διευθυντές σε όλες τις επιχειρήσεις να δώσουν προτεραιότητα στη στρατηγική διαχείριση για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών τους σε μια πιο ασταθή αγορά. Καθώς οι διευθυντές προσπαθούν να πλοηγηθούν στο εξελισσόμενο περιβάλλον ο

μια εταιρεία συνήθως προχωρά σε τέσσερα διακριτά στάδια στρατηγικής διαχείρισης (Wheelen et al., 2017):

Στάδιο 1 - Βασικός οικονομικός σχεδιασμός: Οι διευθυντές ξεκινούν αυστηρό σχεδιασμό μόλις τους ζητηθεί να παράσχουν τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους. Τα έργα προτείνονται με ελάχιστο έλεγχο, βασιζόμενοι κυρίως σε εσωτερικές γνώσεις (Peteraf et al., 2007). Η ομάδα πωλήσεων συνήθως παρέχει περιορισμένη ποσότητα περιβαλλοντικών πληροφοριών. Αυτός ο στοιχειώδης επιχειρησιακός σχεδιασμός μεταμφιέζεται μόνο σε στρατηγική διαχείριση, ωστόσο είναι πολύ χρονοβόρος. Οι τυπικές επιχειρηματικές δραστηριότητες μερικές φορές σταματούν για εβδομάδες, ενώ η διοίκηση προσπαθεί να ενσωματώσει ιδέες στον προγραμματισμένο προϋπολογισμό. Το χρονικό πλαίσιο είναι συνήθως ένα έτος (Wheelen et al., 2017).

Στάδιο 2 - Σχεδιασμός βασισμένος σε προβλέψεις: Καθώς οι ετήσιοι προϋπολογισμοί μειώνονται σε αποτελεσματικότητα για την προώθηση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, οι διευθυντές προσπαθούν να διαμορφώσουν πενταετή σχέδια, αξιολογώντας έργα που μπορεί να υπερβαίνουν το ένα έτος σε διάρκεια. Οι διευθυντές, με εσωτερικές πληροφορίες, συλλέγουν προσβάσιμα περιβαλλοντικά δεδομένα, συνήθως σε ad hoc βάση, και σχεδιάζουν τις παρούσες τάσεις πέντε χρόνια αργότερα (Olsen et al., 2002). Αυτό το βήμα είναι χρονοβόρο, απαιτώντας μερικές φορές έναν ολόκληρο μήνα ή και περισσότερο προσπάθειας της διοίκησης για να διασφαλιστεί η συνοχή όλων των προτεινόμενων

προϋπολογισμών. Η διαδικασία γίνεται ιδιαίτερα πολιτικοποιημένη καθώς οι διευθυντές ανταγωνίζονται για μεγαλύτερα τμήματα περιορισμένων πόρων. Πραγματοποιούνται πολυάριθμες συναντήσεις για την αξιολόγηση ιδεών και την επικύρωση υποθέσεων. Το τυπικό χρονικό πλαίσιο είναι τρία έως πέντε χρόνια (Wheelen et al., 2017).

Στάδιο 3—Εξωτερικά προσανατολισμένος (στρατηγικός) σχεδιασμός: Η ανώτερη διοίκηση αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας σχεδιασμού δρομολογώντας πρωτοβουλίες στρατηγικού σχεδιασμού. Η εταιρεία στοχεύει να ενισχύσει την προσαρμοστικότητα της στις εξελισσόμενες αγορές και τους ανταγωνιστές μέσω στρατηγικής σκέψης. Ο σχεδιασμός επικεντρώνεται σε ένα προσωπικό σχεδιασμού, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων για τον οργανισμό, απομακρύνοντάς τον έτσι από το πεδίο εφαρμογής της κατώτερης διοίκησης (Bukusi et al., 2023). Οι σύμβουλοι συχνά παρέχουν προηγμένες και καινοτόμες μεθοδολογίες που χρησιμοποιεί η ομάδα σχεδιασμού για τη συλλογή δεδομένων και την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων. Οι οργανισμοί δημιουργούν τμήματα ανταγωνιστικής πληροφόρησης. Τα ανώτερα στελέχη συναντώνται ετησίως, με τη βοήθεια βασικών μελών της ομάδας σχεδιασμού, για να αξιολογήσουν και να αναθεωρήσουν το υπάρχον στρατηγικό σχέδιο. Αυτή η προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω δίνει προτεραιότητα στην επίσημη ανάπτυξη στρατηγικής, ενώ παράλληλα υποβιβάζει τις ανησυχίες εκτέλεσης σε χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης, καθώς η ανώτερη διοίκηση διαμορφώνει πενταετή σχέδια με τη

βοήθεια συμβούλων, ενώ ενσωματώνει ελάχιστη ανατροφοδότηση από υφιστάμενα επίπεδα (Wheelen et al., 2017).

Στάδιο 4— Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Αναγνωρίζοντας ότι ακόμη και τα πιο αποτελεσματικά στρατηγικά σχέδια είναι μάταια χωρίς τη συμμετοχή και την αφοσίωση των κατώτερων υπευθύνων, η ανώτατη διοίκηση συγκροτεί επιτροπές σχεδιασμού διεύθυνσης και βασικού προσωπικού από διαφορετικά τμήματα και ομάδες εργασίας (Bukusi et al., 2023). Διαμορφώνουν και εφαρμόζουν ένα σύνολο στρατηγικών σχεδίων που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των κύριων στόχων της εταιρείας. Τα στρατηγικά σχέδια περιγράφουν πλέον τις πτυχές της εφαρμογής, της αξιολόγησης και του ελέγχου. Τα σχέδια δίνουν προτεραιότητα σε πιθανές καταστάσεις και τακτικές έκτακτης ανάγκης έναντι των μελλοντικών προβλέψεων (Wheelen et al., 2017). Το σύνθετο ετήσιο πενταετές στρατηγικό σχέδιο αντικαθίσταται από στρατηγική σκέψη σε κάθε οργανωτικό επίπεδο όλο το χρόνο. Οι στρατηγικές πληροφορίες, που προηγουμένως ήταν προσβάσιμες μόνο στην ανώτερη διοίκηση, είναι πλέον πρακτικά διαθέσιμες σε οποιονδήποτε σε ολόκληρη την εταιρεία. Αντί να βασίζονται σε μια σημαντική κεντρική ομάδα σχεδιασμού, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί σύμβουλοι σχεδιασμού είναι προσβάσιμοι για να βοηθήσουν στην καθοδήγηση των ομαδικών στρατηγικών συζητήσεων. Ενώ η ανώτερη διοίκηση μπορεί να ξεκινήσει τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, τα σχέδια που προκύπτουν μπορεί να προέρχονται από οποιονδήποτε τομέα της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός είναι συχνά συμμετοχικός σε πολλά επίπεδα και δεν είναι πλέον αποκλειστικά από πάνω προς τα κάτω, με άτομα από κάθε βαθμίδα να

συμμετέχουν (Peteraf et al., 2007). Η General Electric, πρωτοπόρος στον στρατηγικό σχεδιασμό, διευκόλυνε τη μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διαχείριση τη δεκαετία του 1980. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η πλειονότητα των εταιρειών παγκοσμίως είχε ξεκινήσει τη μετάβαση στη στρατηγική διαχείριση (Wheelen et al., 2017).

1.3 Η Σχέση Στρατηγικής με την Καινοτομία, την Παγκοσμιοποίηση και τη Βιωσιμότητα

Παλαιότερα, μια επιχείρηση μπορούσε να είναι επιτυχημένη επικεντρώνοντας απλώς στην παραγωγή και πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών εντός της εγχώριας αγοράς. Οι διεθνείς αγορές θεωρούνταν δευτερεύουσες και τα κέρδη από εξαγωγές αντιμετωπίζονταν ως «μπόνους» και όχι ως βασικό στοιχείο της επιτυχίας. Τη δεκαετία του 1960, οι περισσότερες αμερικανικές εταιρείες λειτουργούσαν μέσω επιμέρους τομέων προϊόντων που δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά στις ΗΠΑ. Η διεθνής δραστηριότητα ήταν περιορισμένη και οργανωνόταν μέσω μιας ενιαίας «διεθνούς διεύθυνσης». Μάλιστα, μια τοποθέτηση στο εξωτερικό θεωρούνταν σημάδι πως ο εργαζόμενος δεν είχε προοπτική εξέλιξης (Wheelen et al., 2017).

Για πολλά χρόνια, οι καινοτομίες θεωρούνταν υπόθεση των νέων επιχειρήσεων. Οι μεγάλες εταιρείες στηρίζονταν στο πλεονέκτημα του μεγέθους και της αποδοτικότητας. Ωστόσο, αυτή η άποψη έχει καταρριφθεί τα τελευταία 30 χρόνια. Η ανάπτυξη και η δημιουργία μοναδικής αξίας προϋποθέτει ικανότητες

καινοτομίας. Στρατηγική διοίκηση σημαίνει συνεχής προσαρμογή, καθώς οι τάσεις αλλάζουν ραγδαία (Peteraf et al., 2007).

Αντίστοιχα, μέχρι τα τέλη του 20ού αιώνα, η βιωσιμότητα δεν απασχολούσε ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις. Η ρύπανση θεωρούνταν αποδεκτό κόστος, και συχνά οι επιχειρήσεις έκλειναν εργοστάσια για να μεταφερθούν σε χώρες με χαλαρότερη περιβαλλοντική νομοθεσία. Η ανακύκλωση, η περιβαλλοντική ευθύνη και η μέριμνα για τις τοπικές κοινωνίες δεν θεωρούνταν απαραίτητα για τη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων. Ο όρος "βιωσιμότητα" αναφερόταν κυρίως στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όχι στο περιβάλλον (Friedman, 2009).

Σήμερα, η έννοια της βιωσιμότητας σχετίζεται με την προσέγγιση του τριπλού αποτελέσματος (*triple bottom line*), που εισήγαγε ο John Elkington το 1994. Σύμφωνα με αυτό, μια εταιρεία πρέπει να αξιολογείται βάσει τριών παραμέτρων στις οποίες περιλαμβάνονται (Wheelen et al., 2017):

1. Τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδη/ζημιές)
2. Η κοινωνική της υπευθυνότητα (προς εργαζόμενους, κοινότητα)
3. Η περιβαλλοντική της επίδοση (οικολογικό αποτύπωμα)

Πολλές εταιρείες σήμερα επιδιώκουν πιστοποιήσεις όπως το Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), οι οποίες αναγνωρίζουν κτίρια με χαμηλή περιβαλλοντική επίπτωση. Η παγκοσμιοποίηση έχει επίσης επηρεάσει τη στρατηγική διοίκηση. Η διεθνοποίηση των αγορών, όπως την περιγράφει ο Thomas Friedman, επιτρέπει τη γρήγορη μετακίνηση εργασίας, γνώσης και κεφαλαίου ανά

τον κόσμο. Η κρίση στεγαστικών δανείων στις ΗΠΑ το 2008 προκάλεσε παγκόσμια ύφεση λόγω αυτής της διασύνδεσης. Οι βελτιώσεις στις εφοδιαστικές αλυσίδες και το Διαδίκτυο επιτρέπουν στις εταιρείες να δραστηριοποιούνται οπουδήποτε, με συνεργασίες και παραγωγή σε παγκόσμιο επίπεδο. Η IBM απασχολεί δεκάδες χιλιάδες προγραμματιστές στην Ινδία για να εξυπηρετεί πελάτες παγκοσμίως. Πλέον, οι διεθνείς αναθέσεις θεωρούνται σημαντικές για την ανέλιξη σε θέσεις διοίκησης (Friedman, 2000).

Με τις παγκόσμιες εξελίξεις, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι κρίσιμη για την παρακολούθηση των διεθνών τάσεων και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εταιρείες όπως η General Electric και η Microsoft έχουν μεταφέρει εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης σε αναπτυσσόμενες χώρες για να ενισχύσουν την καινοτομία (Wheelen et al., 2017).

Οι περιφερειακές εμπορικές ενώσεις, όπως η ΕΕ, η NAFTA, η Mercosur και η ASEAN, επηρεάζουν τη διεθνή στρατηγική. Η ΕΕ επιδιώκει πλήρη οικονομική ενοποίηση, με κοινό νόμισμα και απουσία τελωνείων. Στην ASEAN, γίνεται προσπάθεια δημιουργίας ενιαίας οικονομικής ζώνης με τη συμμετοχή και της Κίνας, Ιαπωνίας και Ν. Κορέας (ASEAN+3) (Muhamad et al., 2018).

Η καινοτομία σήμερα περιλαμβάνει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, προϊόντα και βελτιώσεις υπαρχόντων υπηρεσιών. Σύμφωνα με έρευνα της PWC (2012), οι CEO δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και ανανέωση. Όμως η επιτυχία δεν έγκειται μόνο στην ιδέα αλλά στην υλοποίησή της. Το iPad δεν ήταν το πρώτο tablet -η Apple είχε

λανσάρει το Newton το 1992, χωρίς επιτυχία, διότι η αγορά δεν ήταν έτοιμη και η επικοινωνία ανεπαρκής.

Η βιωσιμότητα ως στρατηγική συνδέεται με την ευθύνη προς τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που την υιοθετούν βλέπουν βελτιωμένη καινοτομία, καλύτερη εταιρική κουλτούρα και αυξημένα έσοδα. Μελέτες δείχνουν ότι οι εταιρείες με υψηλή εμπλοκή προσωπικού έχουν 3,9 φορές μεγαλύτερη αύξηση κερδών ανά μετοχή. Στόχος είναι ο μηδενισμός του περιβαλλοντικού αποτυπώματος μέσω ανακύκλωσης, χρήσης ανανεώσιμων πόρων και οικολογικής δόμησης. Το ISO 14001 είναι διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης (Tari et al., 2012).

Στη Λατινική Αμερική, οι χώρες σχηματίζουν εμπορικές συμμαχίες (όπως η Mercosur και η Ανδεανή Κοινότητα) ώστε να μειώσουν δασμούς και να ενισχύσουν την περιφερειακή οικονομική ολοκλήρωση. Ανάλογες συμφωνίες έχουν γίνει και στην Κεντρική Αμερική με το CAFTA, προσφέροντας ευνοϊκούς όρους στις εξαγωγές και μειώνοντας τις εισαγωγικές επιβαρύνσεις. Τέλος, αν και η κλιματική αλλαγή παραμένει αμφιλεγόμενο θέμα, οι επιχειρήσεις καλούνται να την ενσωματώσουν στη στρατηγική τους (Wheelen et al., 2017).

1.4 Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το επικρατούν ανταγωνιστικό τοπίο καθιστά αναγκαία την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής ως συλλογικό καθήκον, που περιλαμβάνει όλα τα

άτομα και όχι μόνο όσους κατέχουν ηγετικούς ρόλους. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι ενδεικτική της καλλιέργειας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία που διέπει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Μπαμπαλιούτα, 2007).

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί κεντρικό άξονα του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς προσδιορίζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ξεχωρίζει στον κλάδο της και να επιτυγχάνει ανώτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές της. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει όταν μια επιχείρηση προσφέρει αξία στους πελάτες της με τρόπο που είτε δεν μπορεί να μιμηθεί εύκολα ο ανταγωνισμός είτε είναι πολύ δαπανηρό για εκείνον να αντιγράψει. Σύμφωνα με τη θεωρία του Michael Porter, οι βασικοί τρόποι για να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (Porter, 2008). Η ηγεσία κόστους επιτρέπει στην επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, επιτυγχάνοντας κερδοφορία μέσω οικονομιών κλίμακας και αποδοτικής λειτουργίας. Η διαφοροποίηση επικεντρώνεται στη δημιουργία μοναδικής αξίας για τον πελάτη μέσω ποιότητας, καινοτομίας, υπηρεσιών ή εμπορικής εικόνας. Τέλος, η στρατηγική εστίασης αφορά την εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, είτε μέσω κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης (Porter & Kramer, 1985).

Η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται επίσης από την εσωτερική ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί, να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους της. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource-based view) υποστηρίζει ότι η βιώσιμη υπεροχή επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση διαθέτει πολύτιμους, σπάνιους, δυσαναπλήρωτους και δύσκολα μιμητούς πόρους. Στην πράξη, εταιρείες όπως η Apple, η Google και η Tesla έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν την καινοτομία και την τεχνολογική υπεροχή ως στρατηγικά τους όπλα, δημιουργώντας μια διαρκή διαφοροποίηση στην αγορά (Madhani, 2010).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωστόσο, δεν είναι στατικό. Οι απαιτήσεις των πελατών και οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν διαρκώς, επομένως οι επιχειρήσεις πρέπει να ανανεώνουν και να επαναπροσδιορίζουν τη στρατηγική τους, διασφαλίζοντας τη διαχρονική τους υπεροχή. Η συνεχής μάθηση, η καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας που προάγει την αλλαγή και η ενσωμάτωση πρακτικών βιωσιμότητας είναι κρίσιμες παράμετροι για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον (Μπαμπαλιούτα, 2007).

1.5.Βιβλιογραφία

Becker, W. M., & Freeman, V. M. (2006). Going from global trends to corporate strategy. *McKinsey Quarterly*, 2006(2), 17–27.

Bukusi, A. D., Folorunso, J. K. M. C. W., & AJ, O. S. (2023). *Strategic Management Phases*. AJPO Journals USA LLC.

Friedman, T. L. (2000). *The Lexus and the olive tree: Understanding globalization*. Farrar, Straus and Giroux.

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan.

Friedman, T. L. (2009). *Hot, flat, and crowded: why the world needs a green revolution-and how we can renew our global future*. Penguin UK.

Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1982). The four phases of strategic management. *Journal of Business Strategy*, 3(3), 9–21.

Jo, W. (2016). Casino tourism. In *Encyclopedia of tourism* (pp. 136-138). Springer, Cham.

Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.

Μπαμπαλιούτα, Μ. (2007). *Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας: Διοίκηση με βάση τη διαφορετικότητα* [Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]. Ιδρυματικό Αποθετήριο.

Muhamad, S., Sulaiman, N. F. C., & Saputra, J. (2018). The role of human capital and innovation capacity on economic growth in ASEAN-3. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 52(1), 281-294.

Olsen, J. E., & Haslett, T. (2002). Strategic management in action. *Systemic Practice and Action Research*, 15(6), 449-464.

Peteraf, M., & Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089–1112.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage. *Creating and Sustaining Superior Performance*, Simons, 56-68.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.

PWC (2012). *The CEO agenda for innovation*.
<https://www.pwc.com/us/en/issues/ceo-agenda-for-innovation-and-technology/index.html>

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management tools and trends 2011*. Bain & Company.

Smith, J. F., & Abt, V. (1984). Gambling as play. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 474(1), 122-132.

Talamo, G., & Manuguerra, G. (2016). The gambling sector: A socio-economic analysis of the case of Italy. *Eastern European Business and Economics Journal*, 2(4), 315-330.

Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 5(2), 297-322.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed., Global ed.). Pearson.

Wolfe, B., Jakubowski, J., Haveman, R., & Courey, M. (2012). The income and health effects of tribal casino gaming on American Indians. *Demography*, 49(2), 499-524.

Yusop, Z. (2018). PESTEL analysis. *Paper persented at COMRAP*, 34-39.

Κεφάλαιο 2

Παρουσίαση του Κλάδου των Τυχερών Παιγνίων

2.1 Ορισμός και Διάρθρωση του Κλάδου

Ο κλάδος των τυχερών παιγνίων αποτελεί ένα σύνθετο και παγκοσμίως διαδεδομένο πεδίο οικονομικής δραστηριότητας, το οποίο περιλαμβάνει κάθε μορφή παιχνιδιού ή στοιχήματος του οποίου η έκβαση εξαρτάται εν μέρει ή εξολοκλήρου από την τύχη (Rabinovitz et al., 2025). Ουσιαστικά, ένα τυχερό παίγνιο χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη τριών βασικών στοιχείων: την καταβολή αντιτίμου για τη συμμετοχή, την τύχη ως κυρίαρχο παράγοντα που καθορίζει το αποτέλεσμα, και την πιθανότητα απόκτησης ενός χρηματικού ή άλλου ανταλλάγματος ως κέρδος (Smith et al., 1984). Οι μορφές των τυχερών παιγνίων ποικίλλουν και περιλαμβάνουν αθλητικά στοιχήματα, αριθμοπαιχνίδια, καζίνο, λοταρίες, μπίνγκο, παιγνιομηχανές (slot machines) και, τις τελευταίες δεκαετίες, διαδικτυακά και κινητά τυχερά παιχνίδια (Mazar et al., 2020).

Η παγκόσμια βιομηχανία τυχερών παιγνίων έχει γνωρίσει εντυπωσιακή ανάπτυξη, κυρίως λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, της απορρύθμισης αγορών και της διευρυνόμενης κοινωνικής αποδοχής. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Statista και της H2 Gambling Capital, η παγκόσμια αξία της αγοράς των τυχερών παιγνίων ξεπέρασε τα 500 δισ. δολάρια το 2023, με τις διαδικτυακές μορφές να κατέχουν πλέον πάνω από το 30% της συνολικής αγοράς (Rabinovitz et al., 2025). Η διάρθρωση του κλάδου

διαφοροποιείται ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας, αλλά συνήθως περιλαμβάνει έναν συνδυασμό δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, αδειοδοτημένων εταιρειών, ρυθμιστικών αρχών και διακρατικών οργανισμών εποπτείας (Smith et al., 1984).

Η διάκριση ανάμεσα σε επίγεια και διαδικτυακά τυχερά παιχνίδια αποτελεί βασικό άξονα ταξινόμησης του κλάδου. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα φυσικά καζίνο, οι λέσχες τυχερών παιγνίων, τα πρακτορεία στοιχημάτων και οι λοταρίες, ενώ στη δεύτερη συγκαταλέγονται όλες οι μορφές που λειτουργούν μέσω Διαδικτύου, περιλαμβανομένων των online καζίνο, του αθλητικού στοιχηματισμού, των εφαρμογών κινητών και των ψηφιακών πλατφορμών κοινωνικού παιγνίου. Η ψηφιοποίηση της εμπειρίας του παίκτη, η χρήση αλγορίθμων προσωποποίησης, και η ενσωμάτωση στοιχείων gamification έχουν μετασχηματίσει τη φύση και την εμβέλεια του κλάδου, καθιστώντας τον έναν από τους πιο ραγδαία εξελισσόμενους τομείς της ψηφιακής οικονομίας (Owens, 2012).

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με λίγους πολυεθνικούς φορείς να ελέγχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Εταιρείες όπως η Flutter Entertainment (ιδιοκτήτρια των Betfair, PokerStars και FanDuel), η Entain (ιδιοκτήτρια των Bwin και Ladbrokes), η Evolution Gaming (ηγετική στον χώρο των live casino λύσεων), καθώς και κρατικά μονοπώλια σε χώρες όπως η Φινλανδία (Veikkaus), η Νορβηγία (Norsk Tipping) και ο Καναδάς (OLG), καθορίζουν το επιχειρηματικό και τεχνολογικό προφίλ της βιομηχανίας (Norris et al., 2025). Σε

πολλές χώρες, η λειτουργία των τυχερών παιγνίων παραμένει περιορισμένη ή και απαγορευμένη, ενώ σε άλλες η δραστηριότητα είναι έντονα ρυθμιζόμενη, με στόχο τη διασφάλιση της διαφάνειας, της φορολογικής συμμόρφωσης και της προστασίας των παικτών.

Σε ρυθμιστικό επίπεδο, πολλές χώρες έχουν θεσμοθετήσει ανεξάρτητες ρυθμιστικές αρχές, όπως η UK Gambling Commission, η Malta Gaming Authority, η Swedish Gambling Authority (Spelinspektionen) και η Nevada Gaming Control Board, οι οποίες χορηγούν άδειες λειτουργίας, διενεργούν ελέγχους συμμόρφωσης και εφαρμόζουν πολιτικές υπεύθυνου παιγνίου. Σε διεθνές επίπεδο, υπάρχουν και διακρατικοί οργανισμοί όπως ο European Gaming and Betting Association (EGBA), οι οποίοι προάγουν κοινές πρακτικές αυτορρύθμισης και διαφάνειας (Kaburakis, 2011).

Η νομική και φορολογική μεταχείριση των τυχερών παιγνίων διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Σε ορισμένες χώρες, όπως η Σιγκαπούρη και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, τα τυχερά παιχνίδια απαγορεύονται σχεδόν εξ ολοκλήρου, ενώ σε άλλες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, οι ΗΠΑ, η Ισπανία και η Ιταλία, υπάρχει πλήρως ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο που επιτρέπει την παροχή υπηρεσιών από νόμιμους φορείς υπό αυστηρή εποπτεία. Οι φορολογικοί συντελεστές διαφέρουν επίσης, επηρεάζοντας τόσο την ανταγωνιστικότητα των παρόχων όσο και τη συμβολή του κλάδου στα δημόσια έσοδα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στην Ιταλία και τη Δανία, προβλέπονται σταθερά ποσοστά επί του GGR (Gross Gaming

Revenue), ενώ αλλού εφαρμόζονται μεικτά ή κλιμακωτά συστήματα φορολόγησης (Schneider, 2016).

Η οικονομική σημασία του κλάδου είναι πολυδιάστατη. Πέραν των δημοσιονομικών εσόδων, τα τυχερά παίγνια δημιουργούν απασχόληση, ενισχύουν τη ζήτηση για υπηρεσίες φιλοξενίας και τουρισμού (ειδικά μέσω των καζίνο-resorts), και συνδέονται με επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας στις πλατφόρμες ψηφιακής διαχείρισης. Ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, ο θεσμός των “tribal casinos” έχει συνδεθεί με την οικονομική ενίσχυση των ιθαγενών κοινοτήτων (Gu et al., 2017). Επιπλέον, πολλές κυβερνήσεις διοχετεύουν μέρος των κερδών από τα τυχερά παιχνίδια σε κοινωνικούς σκοπούς, όπως η εκπαίδευση, ο αθλητισμός και η φροντίδα ευάλωτων ομάδων, επιχειρώντας να διασφαλίσουν κοινωνική νομιμοποίηση και ισορροπία (Wolfe et al., 2012).

Ωστόσο, οι κοινωνικές επιπτώσεις του κλάδου παραμένουν ένα αμφιλεγόμενο και σημαντικό ζήτημα. Ο εθισμός στα τυχερά παιχνίδια, ιδίως μέσω των online πλατφορμών, έχει καταγραφεί ως αυξανόμενος κίνδυνος, ιδίως για νεαρές ηλικιακές ομάδες και ευάλωτα κοινωνικά στρώματα (Gainsbury, 2015). Πολλές χώρες έχουν θεσπίσει μηχανισμούς αυτοαποκλεισμού (self-exclusion), όρια πονταρίσματος, και συστήματα αναγνώρισης εθιστικής συμπεριφοράς μέσω τεχνητής νοημοσύνης, ώστε να προστατεύσουν τους καταναλωτές. Ορισμένες κυβερνήσεις, όπως της Αυστραλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, έχουν εξετάσει

και προτείνει τη μείωση της διαφημιστικής προβολής των τυχερών παιγνίων, ώστε να περιοριστεί η κοινωνική τους κανονικοποίηση (Nowatzki et al., 2002).

Η καινοτομία στον κλάδο παραμένει καθοριστική. Η εισαγωγή κρυπτονομισμάτων, η χρήση blockchain για τη διασφάλιση διαφάνειας, οι VR και AR τεχνολογίες για immersive εμπειρίες, και η ανάπτυξη υπεύθυνων αλγοριθμικών μηχανισμών για την πρόληψη προβληματικής συμπεριφοράς συνιστούν βασικές τάσεις που διαμορφώνουν το μέλλον του κλάδου (Rabinovitz et al., 2025). Η παγκοσμιοποίηση της προσφοράς, με τις εταιρείες να λειτουργούν διασυνοριακά και να προσαρμόζονται σε διαφορετικά νομικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα, αναδεικνύει την ανάγκη για διεθνείς προδιαγραφές συμμόρφωσης και συνεργασίας (Owens, 2012).

2.2 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου

Η ιστορική διαδρομή του κλάδου των τυχερών παιγνίων εκτείνεται σε βάθος αιώνων και αντικατοπτρίζει τις βαθύτερες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές ανάγκες των ανθρώπινων κοινωνιών για διασκέδαση, πρόκληση, και ενίοτε προσδοκία γρήγορου κέρδους. Από τα πρώτα αρχαιολογικά τεκμήρια που σχετίζονται με τυχερά παιχνίδια μέχρι τη σημερινή πολυεπίπεδη και ψηφιοποιημένη βιομηχανία, η εξέλιξη του τομέα συνιστά ένα μοναδικό παράδειγμα μετασχηματισμού, ρυθμιστικής προσαρμογής και τεχνολογικής καινοτομίας (Brenner et al., 1990).

Οι απαρχές των τυχερών παιγνίων μπορούν να εντοπιστούν ήδη από την προϊστορική εποχή, με τα πρώτα αντικείμενα που χρησιμοποιήθηκαν ως ζάρια να έχουν βρεθεί στη Μεσοποταμία και να χρονολογούνται περίπου στο 3.000 π.Χ. Στην Αρχαία Κίνα, υπάρχουν ενδείξεις για τη χρήση αριθμητικών μορφών παιγνίων ήδη από το 2.000 π.Χ., τα οποία πιθανολογείται ότι συνδέονταν με τις πρώτες μορφές λοταριών. Η Αρχαία Ελλάδα και η Ρώμη περιλάμβαναν στη δημόσια και ιδιωτική τους ζωή πρακτικές στοιχηματισμού, συχνά όμως με περιορισμούς και ποινές. Είναι ενδεικτικό ότι στη Ρώμη, ενώ το παιχνίδι απαγορευόταν σε δημόσιους χώρους, επιτρεπόταν σε ιδιωτικά δείπνα και εκδηλώσεις, υπό τη μορφή ψυχαγωγίας (Dănăilă & Pantea, 2018).

Κατά τον Μεσαίωνα, η Εκκλησία διαδραμάτισε ρυθμιστικό ρόλο, καταδικάζοντας συχνά τα τυχερά παιχνίδια ως ηθικά επικίνδυνα, οδηγώντας στη συσχέτισή τους με την αμαρτία. Παρ' όλα αυτά, το φαινόμενο επιβίωσε και εξελίχθηκε, κυρίως μέσω της ανάπτυξης πρώιμων μορφών λοταριών, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν ως μέσο συγκέντρωσης εσόδων για κρατικά έργα ή θρησκευτικά ιδρύματα. Στα τέλη του 15ου αιώνα, η πρώτη οργανωμένη κρατική λοταρία θεσμοθετήθηκε στην Ολλανδία, η οποία χρηματοδότησε δημόσια έργα όπως η κατασκευή δρόμων και γεφυρών. Στη συνέχεια, τον 16ο και 17ο αιώνα, οι λοταρίες επεκτάθηκαν και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, καθιστώντας τις τυχερές δραστηριότητες ένα χρήσιμο εργαλείο δημόσιου οικονομικού σχεδιασμού (Fabijanec, 2012).

Η έννοια του καζίνο, με τη σημερινή της μορφή, έκανε την εμφάνισή της στην Ιταλία τον 17^ο αιώνα, με το Ridotto της Βενετίας να θεωρείται το πρώτο επίσημο καζίνο στον κόσμο, το οποίο λειτουργούσε υπό κρατική εποπτεία. Στη Γαλλία και την Αγγλία του 18^{ου} αιώνα, οι αριστοκρατικές λέςχες και τα παιχνίδια τύπου ρουλέτας ή μπλακτζάκ άρχισαν να ενσωματώνονται στην κοινωνική κουλτούρα των ανώτερων τάξεων. Οι αποικιακές δυνάμεις μετέφεραν τις πρακτικές αυτές στις νέες ηπείρους, με αποτέλεσμα η ανάπτυξη των τυχερών παιγνίων να εξαπλωθεί παγκοσμίως (Jo, 2016).

Η αμερικανική ήπειρος αποτέλεσε πεδίο ραγδαίας εξάπλωσης του φαινομένου, ιδίως από τον 19^ο αιώνα και έπειτα. Κατά την περίοδο της Άγριας Δύσης, τα τυχερά παιχνίδια αποτελούσαν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας σε πόλεις όπως το Ντιτρόιτ, η Νέα Ορλεάνη και φυσικά το Λας Βέγκας, που αργότερα θα εξελισσόταν σε παγκόσμιο κέντρο των τυχερών παιγνίων. Η νομιμοποίηση των καζίνο στη Νεβάδα το 1931 αποτέλεσε σταθμό για την ιστορία του κλάδου και έθεσε τις βάσεις για τη βιομηχανική του συγκρότηση (Zollinger, 2016).

Κατά τον 20^ο αιώνα, το φαινόμενο των τυχερών παιγνίων πήρε οργανωμένες και θεσμοθετημένες μορφές, ιδίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Πολλές κυβερνήσεις άρχισαν να θεσπίζουν νομικά πλαίσια ρύθμισης και αδειοδότησης, προκειμένου να ελέγξουν τις δραστηριότητες, να περιορίσουν τη δράση της μαφίας και να εξασφαλίσουν δημόσια έσοδα. Επίσης, κατά την περίοδο αυτή, πολλαπλασιάστηκαν οι κρατικές λοταρίες, ιδίως στις Ηνωμένες Πολιτείες, στον

Καναδά και σε ευρωπαϊκές χώρες. Την ίδια περίοδο, αναπτύχθηκε σημαντικά ο αθλητικός στοιχηματισμός, τόσο νόμιμα όσο και παράνομα, δημιουργώντας μία διακριτή υποκατηγορία μέσα στον ευρύτερο κλάδο (Ferentzy et al., 2013).

Με την είσοδο στον 21^ο αιώνα, ο κλάδος εισήλθε σε μία νέα φάση ανάπτυξης και μετασχηματισμού, κυρίως λόγω της ψηφιακής επανάστασης. Η δημιουργία των πρώτων online καζίνο στα μέσα της δεκαετίας του 1990 αποτέλεσε το εναρκτήριο λάκτισμα για μια δραστική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τα τυχερά παιχνίδια. Πλατφόρμες όπως η InterCasino και η PartyPoker, μαζί με τις πρώτες ιστοσελίδες αθλητικού στοιχήματος, άνοιξαν τον δρόμο για τη δημιουργία ενός νέου υποκλάδου, του διαδικτυακού τζόγου, ο οποίος σταδιακά ξεπέρασε σε μέγεθος και απήχηση τον παραδοσιακό (Lester, 2008).

Η τεχνολογική πρόοδος των δύο τελευταίων δεκαετιών άλλαξε ριζικά το τοπίο του κλάδου. Η χρήση big data και αλγοριθμικών συστημάτων έδωσε στους παρόχους τη δυνατότητα να προσφέρουν εξατομικευμένες εμπειρίες στους χρήστες, ενώ η ανάπτυξη εφαρμογών για κινητά τηλέφωνα εκδημοκράτισε την πρόσβαση στα τυχερά παιχνίδια. Παράλληλα, η εμφάνιση του live casino και των VR παιχνιδιών διεύρυνε τα όρια της διαδραστικότητας και της εμπειρίας του παίκτη. Η χρήση blockchain τεχνολογιών και η αποδοχή πληρωμών σε κρυπτονομίσματα από ορισμένες πλατφόρμες υποδηλώνει μια επερχόμενη φάση αποκέντρωσης και μεγαλύτερης διαφάνειας στον τομέα (Scholten et al., 2020).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε έναν ακόμα επιταχυντή της μετάβασης του κλάδου στον ψηφιακό χώρο. Η αναστολή λειτουργίας των επίγειων καζίνο, σε συνδυασμό με τη στροφή των καταναλωτών σε online μορφές ψυχαγωγίας, οδήγησε σε αλματώδη αύξηση του κύκλου εργασιών του διαδικτυακού τζόγου (Auer et al., 2022). Πολλές χώρες επανεξέτασαν τα νομοθετικά τους πλαίσια προκειμένου να ενσωματώσουν νέες μορφές παιγνίου και να διασφαλίσουν την ασφάλεια των χρηστών, καθώς και την ορθή φορολόγηση των ψηφιακών παρόχων.

Σήμερα, η ιστορική εξέλιξη του κλάδου φτάνει σε ένα σημείο καμπής. Από μια δραστηριότητα που άλλοτε θεωρείτο περιθωριακή ή και επικίνδυνη, τα τυχερά παιχνίδια έχουν μετατραπεί σε έναν θεσμοθετημένο και τεχνολογικά προηγμένο τομέα, με σημαντικές επιδράσεις στην οικονομία, την τεχνολογία και την κοινωνία. Οι σημερινές προκλήσεις του κλάδου, όπως η ανάγκη για αυξημένη διαφάνεια, η προστασία των ευάλωτων ομάδων από τον εθισμό, και η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ κέρδους και κοινωνικής υπευθυνότητας, αποτελούν άμεσες προτεραιότητες για τις ρυθμιστικές αρχές και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Η εξέλιξη του κλάδου των τυχερών παιγνίων είναι συνεπώς άρρηκτα συνδεδεμένη με τη γενικότερη εξέλιξη της τεχνολογίας, της οικονομίας και των πολιτισμικών αντιλήψεων γύρω από την έννοια του κινδύνου, της τύχης και της διασκέδασης (Wu et al., 2015).

2.3 Τάσεις του κλάδου στην Ελλάδα

Η ανοδική πορεία της αγοράς τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα συνεχίζεται, ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία, με τα συνολικά έσοδα του κλάδου να παρουσιάζουν σταθερή αύξηση. Η δυναμική αυτή καταγράφεται στα επίσημα μηνιαία στοιχεία της Επιτροπής Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (ΕΕΕΠ), τα οποία αποτυπώνουν την πορεία της συγκεκριμένης αγοράς (ΕΕΕΠ, 2025).

Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια των πρώτων δέκα μηνών του 2024, το συνολικό ποσό που δαπανήθηκε από τους παίκτες ανήλθε σε 12,77 δισ. ευρώ, έναντι 11,6 δισ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 9%. Η εν λόγω αύξηση θα ήταν ακόμη μεγαλύτερη, εάν συμπεριλαμβάνονταν τα μπόνους και τα κέρδη τα οποία επίσης χρησιμοποιούνται για νέο ποντάρισμα. Τα καθαρά έσοδα προ εισφορών (Gross Gaming Revenue - GGR), τα οποία αποτελούν βασικό δείκτη μέτρησης της αξίας της αγοράς, διαμορφώθηκαν στα 2,32 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 10% σε σχέση με τα 2,06 δισ. ευρώ του αντίστοιχου δεκαμήνου του 2023 (Χαρκοφτάκη, 2025).

Σημαντική συμβολή στην αύξηση αυτή είχε ο διαδικτυακός τζόγος, ο οποίος καταγράφει εντυπωσιακή διεύρυνση. Τα στοιχήματα σε αθλητικά γεγονότα και σε διαδικτυακά παιχνίδια καζίνο ανήλθαν σε 5,65 δισ. ευρώ, έναντι 4,93 δισ. ευρώ το προηγούμενο έτος, με ποσοστιαία αύξηση 12,7%. Αντίστοιχα, τα καθαρά έσοδα προ εισφορών από τις διαδικτυακές δραστηριότητες αυξήθηκαν κατά 20%, φθάνοντας τα 856,3 εκατ. ευρώ, έναντι 679 εκατ. ευρώ. Η συγκεκριμένη αύξηση συνεπάγεται

σημαντικά οφέλη για το ελληνικό κράτος, καθώς απέφερε 299,7 εκατ. ευρώ από δικαιώματα και 215,8 εκατ. ευρώ από φορολογία παικτών εντός του δεκαμήνου (ΕΕΕΠ, 2025).

Παράλληλα, η ελληνική αγορά συνεχίζει να προσελκύει νέους παρόχους, τόσο εγχώριους όσο και διεθνείς. Από το 2021, όταν η ΕΕΕΠ προχώρησε στη χορήγηση 15 μόνιμων αδειών, ο αριθμός αυτός αυξήθηκε σε 18 έως το τέλος του 2023, με νέες εταιρείες όπως η βουλγαρική Efbet, η λευκορώσικη Soft2Bet και η ελληνικών συμφερόντων Exorplay Limited να λαμβάνουν άδεια λειτουργίας. Επιπλέον, η Infinity εισήλθε στην αγορά πέρυσι (Χαρκοφτάκη, 2025).

Ωστόσο, το περιβάλλον δεν ήταν πλήρως σταθερό, καθώς παρατηρήθηκαν εξελίξεις όπως η διακοπή λειτουργίας της Betshop τον Ιούλιο του 2024, γεγονός που αποτέλεσε αιφνιδιαστική εξέλιξη για την αγορά. Παράλληλα, οι ανησυχίες για τον εθισμό στα τυχερά παιχνίδια παραμένουν επίκαιρες. Η ΕΕΕΠ, στο πλαίσιο της κοινωνικής της ευθύνης, έχει αναλάβει την πρωτοβουλία ανάπτυξης εκπαιδευτικού προγράμματος πρόληψης και ενημέρωσης του κοινού σχετικά με τον εθισμό στο τζόγο (ΕΕΕΠ, 2025).

Όσον αφορά τις επίγειες δομές, ο ΟΠΑΠ κατέγραψε αύξηση GGR κατά 5%, φθάνοντας τα 1,16 δισ. ευρώ στο δεκάμηνο του 2024, έναντι 1,1 δισ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2023. Τα επίγεια καζίνο, παρά τις προκλήσεις, σημείωσαν άνοδο 8,5% στα καθαρά τους έσοδα, τα οποία ανήλθαν σε 206,7 εκατ. Ευρώ (Χαρκοφτάκη, 2025).

2.4.Βιβλιογραφία

Auer, M., & Griffiths, M. D. (2022). Gambling before and during the COVID-19 pandemic among online casino gamblers: An empirical study using behavioral tracking data. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20(3), 1722-1732.

Brenner, R., & Brenner, G. A. (1990). *Gambling and speculation: A theory, a history, and a future of some human decisions*. Cambridge University Press.

Dănăilă, L., & Pantea, M. (2018). Gambling; Brief History, Social Aspects And Legal Regulations. *Journal of Criminal Investigations; Bucharest*, 13(1), 7-16.

ΕΕΕΠ (2025). Ρύθμιση, Διαφάνης και Αδιάβλητη Διεξαγωγή.
<https://www.gamingcommission.gov.gr/>

Fabijanec, S. F. (2012). Ludus zardorum: Moral and Legal Frameworks of Gambling along the Adriatics in the Middle Ages. *Moyen Age (Paris: Tallandier, 2003)*, 27, 39.

Ferentzy, P., & Turner, N. E. (2013). *A history of problem gambling*. Springer-Verlag.

Gainsbury, S. M. (2015). Online gambling addiction: the relationship between internet gambling and disordered gambling. *Current addiction reports*, 2(2), 185-193.

Gu, X., Li, G., Chang, X., & Guo, H. (2017). Casino tourism, economic inequality, and housing bubbles. *Tourism Management*, 62, 253-263.

Jo, W. (2016). Casino tourism. In *Encyclopedia of tourism* (pp. 136-138). Springer, Cham.

Kaburakis, A. (2011). European Union Law, Gambling, and Sport Betting. European Court of Justice Jurisprudence, Member States Case Law, and Policy. In *Sports Betting: Law and Policy* (pp. 27-97). The Hague, The Netherlands: TMC Asser Press.

Lester, L. (2008). Beating the Odds: Regulation of Online Gaming Stateside and Abroad. *J. Nat'l Ass'n Admin. L. Judiciary*, 28, 621.

Mazar, A., Zorn, M., Becker, N., & Volberg, R. A. (2020). Gambling formats, involvement, and problem gambling: which types of gambling are more risky?. *BMC Public Health*, 20(1), 711.

Norris, B. E., & Pedersen, P. M. (2025). NCAA Student-Athletes' Sports Gambling Behaviors Examined Using Psychological Reactance Theory. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 18(1), 8.

Nowatzki, N. R., & Williams, R. J. (2002). Casino self-exclusion programmes: A review of the issues. *International Gambling Studies*, 2(1), 3-25.

Owens Jr, M. D. (2012). It's All in the Game: Gamification, Games, and Gambling. *Gaming Law Review and Economics*, 16(3), 114-118.

Rabinovitz, S., & Packin, N. G. (2025). All Bets Are On: Addiction, Prediction, Regulation, and the Future of Financial Gambling. *Forthcoming: Fordham IPLJ*.

Schneider, S. (2016). Taxation in Regulated I-Gaming Jurisdictions. *Gaming L. Rev. & Econ.*, 20, 7.

Scholten, O. J., Zendle, D., & Walker, J. A. (2020). Inside the decentralised casino: A longitudinal study of actual cryptocurrency gambling transactions. *PloS one*, 15(10), e0240693.

Smith, J. F., & Abt, V. (1984). Gambling as play. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 474(1), 122-132.

Wolfe, B., Jakubowski, J., Haveman, R., & Courey, M. (2012). The income and health effects of tribal casino gaming on American Indians. *Demography*, 49(2), 499-524.

Wu, A. M., & Lau, J. T. (2015). Gambling in China: Socio-historical evolution and current challenges. *Addiction*, 110(2), 210-216.

Χαρκοφτάκη, Μ. (2025). "Καλπάζει" η ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών - Εκτινάχθηκαν τα πονταρίσματα. Forbes.
<https://www.forbesgreece.gr/story/3894276>

Κεφάλαιο 3

Ανάλυση Μακρο- και Μικρο-Περιβάλλοντος

3.1 Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTEL αποτελεί ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς εξετάζει το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης μέσα από έξι βασικές διαστάσεις: Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς, Περιβαλλοντικούς και Νομικούς παράγοντες. Στην περίπτωση της αγοράς τυχερών παιγνίων, και ειδικότερα στην ελληνική πραγματικότητα, το πλαίσιο αυτό έχει καθοριστική σημασία, αφού πρόκειται για έναν κλάδο άμεσα εξαρτημένο από κρατική ρύθμιση, έντονα επηρεασμένο από κοινωνικές αντιλήψεις και σε διαρκή μετασχηματισμό λόγω τεχνολογικών εξελίξεων (Yusop, 2018).

Η χρήση της μεθόδου PESTEL επιτρέπει την αποτύπωση όλων των εξωτερικών επιδράσεων που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό τοπίο, ώστε να κατανοηθεί σε βάθος το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες τυχερών παιγνίων. Στη συνέχεια αναλύονται οι έξι άξονες ξεχωριστά, με έμφαση στα ελληνικά δεδομένα και σε παραλληλισμούς με διεθνείς τάσεις (Yusop, 2018).

Πολιτικοί Παράγοντες

Η πολιτική διάσταση είναι ίσως η πιο κρίσιμη για τον κλάδο των τυχερών παιγνίων, καθώς η δραστηριότητα αυτή ελέγχεται σε μεγάλο βαθμό από το κράτος. Στην Ελλάδα, ο ΟΠΑΠ αποτέλεσε για δεκαετίες μονοπώλιο, γεγονός που συνδέθηκε με σημαντικά δημόσια έσοδα, αλλά και με αυξημένη κρατική παρέμβαση. Τα τελευταία χρόνια, η αγορά άνοιξε σε ιδιωτικούς και ξένους παρόχους, μέσω συστημάτων αδειοδότησης που διαμορφώθηκαν από την Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (ΕΕΕΠ (Σταμπούλογλου, 2019).

Η πολιτική σταθερότητα της χώρας, οι σχέσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση και οι ευρύτερες οικονομικές πολιτικές έχουν άμεση επίδραση στον κλάδο. Η φορολογία στα κέρδη των παικτών, αλλά και στα μικτά έσοδα των εταιρειών αποτελεί αντικείμενο πολιτικών αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν ή να περιορίσουν την ανάπτυξη της αγοράς. Παράλληλα, η πολιτική βούληση για καταπολέμηση του παράνομου τζόγου και για εφαρμογή αυστηρών κανόνων υπεύθυνου παιχνιδιού επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογές των εταιρειών (ΕΕΕΠ, 2025).

Συνεπώς, κάθε αλλαγή στο πολιτικό πλαίσιο μπορεί να ανατρέψει τα δεδομένα. Ενδεικτικά, μία αύξηση στη φορολογία ή μία αυστηρότερη ρύθμιση μπορεί να μειώσει την κερδοφορία, ενώ αντίθετα η παροχή φορολογικών κινήτρων και η ευνοϊκή νομοθεσία μπορεί να προσελκύσει επενδύσεις (ΕΕΕΠ, 2025).

Οικονομικοί Παράγοντες

Ο κλάδος των τυχερών παιγνίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική συγκυρία. Η αγοραστική δύναμη του καταναλωτή καθορίζει τη διάθεσή του να συμμετέχει σε τέτοιου είδους δραστηριότητες, οι οποίες εμπίπτουν στην κατηγορία της ψυχαγωγικής δαπάνης. Στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης, οι δαπάνες για τυχερά παίγνια επηρεάστηκαν έντονα, καθώς οι πολίτες περιόρισαν τις εξόδους και τις επιπλέον δαπάνες. Ωστόσο, παρατηρήθηκε το φαινόμενο της «αντιστροφής»: πολλοί καταναλωτές στράφηκαν στα παίγνια ως μία υποθετική ευκαιρία για οικονομική ανάκαμψη, γεγονός που κράτησε ζωντανή την αγορά (Σταμπούλογλου, 2019).

Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, η ζήτηση για τυχερά παίγνια αυξάνεται, καθώς οι καταναλωτές διαθέτουν περισσότερα χρήματα για διασκέδαση. Επιπλέον, η πορεία του τουρισμού παίζει καθοριστικό ρόλο, ιδίως για τα καζίνο, αφού η προσέλκυση ξένων παικτών ενισχύει τα έσοδα. Αντίστοιχα, η άνοδος ή πτώση της ανεργίας επηρεάζει την ψυχολογία και την καταναλωτική δυνατότητα των παικτών (Χαρκοφτάκη, 2025).

Η παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα, όπως η ενεργειακή κρίση ή οι πληθωριστικές πιέσεις, ασκεί αρνητική επιρροή. Παρόλα αυτά, η συνεχής ανάπτυξη του online στοιχηματισμού προσφέρει νέες πηγές εσόδων, με χαμηλότερα κόστη λειτουργίας σε σχέση με τα φυσικά καταστήματα (ΕΕΕΠ, 2025).

Κοινωνικοί Παράγοντες

Οι κοινωνικές αντιλήψεις για τον τζόγο αποτελούν καθοριστικό στοιχείο. Στην ελληνική κοινωνία, ο τζόγος έχει παραδοσιακά διττή εικόνα: από τη μία πλευρά θεωρείται μορφή ψυχαγωγίας με πολιτισμική διάσταση (π.χ. παιχνίδια στις γιορτές), από την άλλη συνδέεται με τον κίνδυνο εθισμού και κοινωνικών προβλημάτων. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για θέματα εθισμού έχει οδηγήσει σε ενίσχυση προγραμμάτων υπεύθυνου παιχνιδιού (Χαρκοφτάκη, 2025).

Οι νεότερες γενιές καταναλωτών προτιμούν τα ψηφιακά κανάλια και τα γρήγορα παιχνίδια, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες διατηρούν τη σχέση τους με τα πρακτορεία και τα παραδοσιακά παιχνίδια. Η κοινωνική πίεση για διαφάνεια, εταιρική κοινωνική ευθύνη και προστασία ευάλωτων ομάδων καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη στρατηγικών που θα ενισχύουν την εμπιστοσύνη. Επιπλέον, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αύξηση του χρόνου που δαπανάται online, αλλά και η ενίσχυση των τάσεων για εξατομικευμένη εμπειρία επηρεάζουν τη στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων (Χαρκοφτάκη, 2025).

Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η τεχνολογία αποτελεί κινητήριο δύναμη για την αγορά τυχερών παιγνίων. Η ανάπτυξη διαδικτυακών πλατφορμών, mobile εφαρμογών και ψηφιακών πορτοφολιών έχει μεταμορφώσει τον κλάδο, προσφέροντας άμεση πρόσβαση σε παιχνίδια οποιαδήποτε στιγμή και από οποιοδήποτε μέρος (Legg et al., 2022). Η

χρήση big data και αλγορίθμων τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει την ανάλυση της συμπεριφοράς των παικτών, τη δημιουργία εξατομικευμένων προσφορών και την πρόληψη φαινομένων απάτης (Χαρκοφτάκη, 2025).

Η ασφάλεια συναλλαγών είναι κομβικό ζήτημα, καθώς οι εταιρείες επενδύουν σε κρυπτογράφηση και τεχνολογίες blockchain για να διασφαλίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών. Η εξέλιξη των τεχνολογιών εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας ανοίγει νέους δρόμους για πιο ελκυστικές εμπειρίες, ιδίως στα διαδικτυακά καζίνο (Λαμπράκης, 2015).

Η τεχνολογία, ωστόσο, φέρνει και προκλήσεις: αυξημένο κόστος επενδύσεων, ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση συστημάτων και κίνδυνο κυβερνοεπιθέσεων (Liu et al., 2021).

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Παρότι φαινομενικά η αγορά τυχερών παιγνίων δεν συνδέεται άμεσα με το περιβάλλον, η διάσταση αυτή αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Οι μεγάλες εταιρείες υιοθετούν πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που περιλαμβάνουν «πράσινες» πρακτικές, όπως η μείωση κατανάλωσης ενέργειας στα πρακτορεία και στα καζίνο ή η ενσωμάτωση βιώσιμων υλικών στις εγκαταστάσεις (Χήρα, 2014).

Επιπλέον, η σύνδεση της περιβαλλοντικής διάστασης με την κοινωνική υπευθυνότητα δημιουργεί θετικό αποτύπωμα στην εικόνα της επιχείρησης. Οι παίκτες δείχνουν αυξημένη προτίμηση σε εταιρείες που υιοθετούν υπεύθυνη στάση

όχι μόνο απέναντι στο παιχνίδι αλλά και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα (Χήρα, 2014).

Νομικοί Παράγοντες

Η νομική διάσταση είναι καθοριστική, καθώς οι εταιρείες τυχερών παιγνίων λειτουργούν σε ένα αυστηρά ρυθμιζόμενο πλαίσιο. Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει συγκεκριμένες άδειες για online και offline δραστηριότητες, ενώ η μη συμμόρφωση επισύρει βαριές κυρώσεις (Χαρκοφτάκη, 2025).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι κανονισμοί για την πρόληψη του ξεπλύματος χρήματος, την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα (GDPR) και την υπεύθυνη διεξαγωγή παιχνιδιών θέτουν επιπλέον υποχρεώσεις. Η νομική αβεβαιότητα σε διεθνές επίπεδο, όπως οι διαφορές ανάμεσα στα ρυθμιστικά πλαίσια των χωρών, δημιουργεί προκλήσεις για τις πολυεθνικές εταιρείες.

Η συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο δεν είναι απλώς προϋπόθεση λειτουργίας, αλλά και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού ενισχύει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη των παικτών (Χήρα, 2014). Ο πίνακας 1 παρουσιάζει μια συνοπτική Αποτύπωση PESTEL για την αγορά τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα

Πίνακας 1: Συνοπτική Αποτύπωση PESTEL για την αγορά τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα

Παράγοντας	Κύρια Σημεία
Πολιτικοί	Κρατική ρύθμιση, φορολογία, πολιτική σταθερότητα
Οικονομικοί	Αγοραστική δύναμη, ανεργία, τουρισμός, διεθνείς κρίσεις
Κοινωνικοί	Στάση κοινωνίας, εθισμός, διαφοροποίηση γενεών
Τεχνολογικοί	Online πλατφόρμες, AI, big data, ασφάλεια συναλλαγών
Περιβαλλοντικοί	Εταιρική υπευθυνότητα, βιώσιμες πρακτικές
Νομικοί	Άδειες, GDPR, κανονισμοί ΕΕ, κυρώσεις για παρανομία

Η ανάλυση καταδεικνύει ότι ο κλάδος των τυχερών παιγνίων επηρεάζεται από ένα σύνθετο πλέγμα παραγόντων. Η πολιτική και νομική διάσταση θέτουν το πλαίσιο λειτουργίας, η οικονομική καθορίζει τη ζήτηση, οι κοινωνικές τάσεις διαμορφώνουν τις αντιλήψεις, ενώ η τεχνολογία ανοίγει νέες ευκαιρίες και κινδύνους. Παράλληλα, η περιβαλλοντική διάσταση ενισχύει τη διάσταση της υπευθυνότητας (Χήρα, 2014).

Η σωστή κατανόηση των έξι αυτών παραγόντων είναι απαραίτητη για οποιαδήποτε στρατηγική απόφαση. Οι εταιρείες που καταφέρνουν να προσαρμόζονται γρήγορα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσουν

και να ενισχύσουν τη θέση τους σε μία αγορά με υψηλή ρευστότητα και έντονο ανταγωνισμό (Λαμπράκης, 2015).

3.2 Ανάλυση του Κλάδου μέσω των 5 Δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (1980) αποτελεί ένα από τα πλέον καθιερωμένα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, καθώς δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης της ελκυστικότητας και της δομής ενός κλάδου. Εξετάζει πέντε βασικές παραμέτρους, την απειλή νέων εισόδων, τη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη πελατών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων και την ένταση του ανταγωνισμού. Μέσα από αυτές τις δυνάμεις αναλύεται η ανταγωνιστικότητα της αγοράς τυχερών παιγνίων, με έμφαση τόσο στο ελληνικό περιβάλλον όσο και στη διεθνή εμπειρία (Ormanidhi et al., 2008). Ο πίνακας 2 παρουσιάζει την ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά τυχερών παιγνίων είναι θεωρητικά μέτρια, αλλά στην πράξη περιορισμένη λόγω των υψηλών φραγμών που υφίστανται. Στην Ελλάδα, οι ρυθμιστικές αρχές έχουν θεσπίσει αυστηρές προϋποθέσεις αδειοδότησης για τις εταιρείες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν. Το κόστος απόκτησης άδειας για online στοίχημα και καζίνο είναι υψηλό, ενώ απαιτείται παράλληλα συμμόρφωση με πολυάριθμα νομικά και τεχνολογικά πρότυπα (Σταμπούλογλου, 2019).

Η ύπαρξη ισχυρών παικτών, όπως ο ΟΠΑΠ και οι διεθνείς πλατφόρμες με ήδη εδραιωμένο brand, καθιστούν δύσκολη την απόκτηση μεριδίου αγοράς από έναν νέο παίκτη. Επιπλέον, οι οικονομίες κλίμακας που διαθέτουν οι μεγάλοι οργανισμοί δημιουργούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η τεχνολογία επιτρέπει σε μικρότερους παρόχους να αναπτύξουν εξειδικευμένες υπηρεσίες (niche markets), όπως π.χ. πλατφόρμες e-sports betting ή εφαρμογές με καινοτόμα χαρακτηριστικά (Παγώνη, 2016).

Στον κλάδο αυτό, οι *προμηθευτές* είναι κυρίως πάροχοι τεχνολογικών λύσεων, λογισμικού, ψηφιακών πλατφορμών και παρόχοι υπηρεσιών πληρωμών. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι σχετικά χαμηλή, καθώς υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι συνεργάτες σε διεθνές επίπεδο. Μία εταιρεία τυχερών παιγνίων μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε πολλούς παρόχους λογισμικού (π.χ. Playtech, Evolution Gaming, NetEnt), ενώ οι λύσεις πληρωμών (Visa, Mastercard, PayPal, Skrill, Revolut) είναι εξίσου πολυάριθμες (Παγώνη, 2016).

Η χαμηλή διαφοροποίηση μεταξύ προμηθευτών μειώνει τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Ωστόσο, σε περιπτώσεις που μία εταιρεία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από έναν συγκεκριμένο πάροχο, π.χ. για την ανάπτυξη λογισμικού αποκλειστικής χρήσης, η εξάρτηση αυτή αυξάνει τον βαθμό κινδύνου. Επιπλέον, οι μεγάλες πλατφόρμες λογισμικού διαθέτουν τεχνογνωσία και καινοτομία που καθιστούν δύσκολη την αντικατάστασή τους (Λαμπράκης, 2015).

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μέτρια προς υψηλή. Οι αγοραστές έχουν πληθώρα επιλογών, τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και διεθνώς, ιδιαίτερα στο online περιβάλλον. Με λίγα κλικ μπορούν να συγκρίνουν αποδόσεις, μπόνους και ποικιλία παιχνιδιών, ενώ η δυνατότητα εγγραφής σε πολλαπλές πλατφόρμες αυξάνει την ευκολία μετακίνησης (Χαρκοφτάκη, 2025).

Η δύναμη αυτή ενισχύεται από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, ο οποίος ωθεί τις εταιρείες να προσφέρουν συνεχώς βελτιωμένες υπηρεσίες, καλύτερες αποδόσεις και ελκυστικά προγράμματα ανταμοιβών. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η φύση του προϊόντος δημιουργεί και ένα στοιχείο «αφοσίωσης» (loyalty), αφού πολλοί πελάτες αναπτύσσουν προσωπική σχέση εμπιστοσύνης με μία συγκεκριμένη εταιρεία, ιδίως εάν αυτή διαθέτει φυσική παρουσία στην αγορά (Λαμπράκης, 2015).

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι υψηλή. Ο τζόγος ανταγωνίζεται με άλλες μορφές ψυχαγωγίας, όπως το gaming, τα video games με δυνατότητα online συμμετοχής, το streaming υπηρεσιών ψυχαγωγίας (Netflix, Spotify), καθώς και τα e-sports που προσελκύουν ολοένα και περισσότερους νέους. Οι καταναλωτές, ιδίως οι νεότερες γενιές, έχουν στη διάθεσή τους απεριόριστες επιλογές για να καλύψουν την ανάγκη τους για διασκέδαση και ένταση (Legg et al., 2022).

Επιπλέον, το κόστος των υποκατάστατων είναι συχνά χαμηλότερο ή ακόμη και μηδενικό (π.χ. δωρεάν online games), ενώ ο κίνδυνος είναι ανύπαρκτος σε σχέση με τα τυχερά παίγνια. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες του κλάδου πρέπει να επενδύουν

σε καινοτομία και διαφοροποίηση, ώστε να διατηρήσουν την ελκυστικότητα των προϊόντων τους έναντι των εναλλακτικών μορφών ψυχαγωγίας (Λαμπράκης, 2015).

Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τυχερών παιγνίων είναι εξαιρετικά υψηλή. Στην Ελλάδα, ο ΟΠΑΠ διατηρεί ισχυρή παρουσία με το εκτεταμένο δίκτυο πρακτορείων του, αλλά οι διαδικτυακές πλατφόρμες (π.χ. Bet365, Stoiximan, Bwin) έχουν διεισδύσει δυναμικά, κερδίζοντας μερίδιο αγοράς. Ο ανταγωνισμός εντοπίζεται όχι μόνο στις αποδόσεις και στα παιχνίδια, αλλά και στο customer experience, στη χρήση τεχνολογίας, στα προγράμματα loyalty, στις χορηγίες αθλητικών ομάδων και στη διαφημιστική προβολή (Παγώνη, 2016).

Σε διεθνές επίπεδο, οι αγορές είναι ακόμη πιο ανταγωνιστικές, με δεκάδες μεγάλες πολυεθνικές να προσπαθούν να κυριαρχήσουν. Η ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται η τεχνολογία και η είσοδος νέων μορφών παιχνιδιών (π.χ. live betting, VR casinos) αυξάνει την ένταση (Liu et al., 2021).

Πίνακας 2: Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα

Δύναμη	Επίδραση	Κύρια Σημεία
Απειλή νέων εισόδων	Μέτρια	Υψηλό κόστος αδειών, ισχυρά brand, τεχνολογικές ευκαιρίες για niche αγορές
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Χαμηλή	Πολλοί πάροχοι, μικρή διαφοροποίηση, κίνδυνος εξάρτησης σε ειδικές περιπτώσεις
Διαπραγματευτική δύναμη πελατών	Μέτρια–Υψηλή	Πολλαπλές επιλογές, χαμηλό switching cost, loyalty σε ισχυρά brands
Απειλή υποκατάστατων	Υψηλή	Gaming, e-sports, streaming, χαμηλότερο κόστος, μηδενικό ρίσκο
Ένταση ανταγωνισμού	Υψηλή	Εγχώριοι και διεθνείς παίκτες, καινοτομία, έντονο μάρκετινγκ, sponsorships

Η συνολική εικόνα της ανάλυσης Porter δείχνει ότι ο κλάδος τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και δύσκολος για νέους εισερχόμενους. Οι

φραγμοί εισόδου, η ισχυρή παρουσία καθιερωμένων εταιρειών και η υψηλή ένταση ανταγωνισμού καθιστούν απαραίτητη την επένδυση σε τεχνολογική καινοτομία, υπεύθυνο παιχνίδι και διαφοροποιημένες εμπειρίες. Παράλληλα, η μεγάλη απειλή υποκατάστατων επιβάλλει συνεχή ανανέωση των προϊόντων, ώστε να διατηρείται η προτίμηση των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις που θα μπορέσουν να συνδυάσουν αξιοπιστία, καινοτομία και προσαρμογή στις κοινωνικές και τεχνολογικές τάσεις θα έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα (Παγώνη, 2016).

3.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί θεμέλιο λίθο στο στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς αποκαλύπτει τα στοιχεία που συνθέτουν την εσωτερική δυναμική, τις ικανότητες, τους πόρους και τις διαδικασίες που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα. Σε αντίθεση με την εξωτερική ανάλυση που εστιάζει στις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος, η εσωτερική ανάλυση εξετάζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες που ενυπάρχουν στην ίδια την επιχείρηση (Σταμπούλογλου, 2019).

Στον κλάδο των τυχερών παιγνίων, το εσωτερικό περιβάλλον έχει κρίσιμη σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται σε αυστηρά ρυθμιστικά πλαίσια, να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα τεχνολογικής καινοτομίας και να δημιουργούν εμπιστοσύνη στους καταναλωτές. Στη συνέχεια αναλύονται οι βασικές διαστάσεις

του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες συνοπτικά εμφανίζονται στον πίνακα 3. (Λαμπράκης, 2015).

Οικονομικοί Πόροι και Χρηματοοικονομική Διάρθρωση

Η ύπαρξη ισχυρής κεφαλαιακής βάσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα των εταιρειών τυχερών παιγνίων. Οι υψηλές επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές, η συντήρηση δικτύου καταστημάτων, οι καμπάνιες μάρκετινγκ και η συμμόρφωση με κανονιστικά πρότυπα απαιτούν σημαντικούς πόρους (Liu et al., 2021). Οι μεγάλες εταιρείες, όπως ο ΟΠΑΠ, διαθέτουν επαρκή κεφάλαια ώστε να αντέξουν σε οικονομικές διακυμάνσεις, ενώ οι μικρότεροι παίκτες δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν σε αυτό το επίπεδο (Legg et al., 2022).

Η δυνατότητα πρόσβασης σε τραπεζικό δανεισμό ή σε κεφάλαια μέσω επενδυτών αυξάνει την ευελιξία, αλλά παράλληλα ενέχει κινδύνους, ειδικά σε περιόδους οικονομικής αστάθειας. Επομένως, η σταθερή χρηματοοικονομική δομή και η ικανότητα δημιουργίας θετικών ταμειακών ροών είναι απαραίτητες προϋποθέσεις (Σταμπούλογλου, 2019).

Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε εταιρείας τυχερών παιγνίων. Η εξυπηρέτηση πελατών, η διαχείριση των καταστημάτων, ο σχεδιασμός

νέων προϊόντων και η εποπτεία των τεχνολογικών υποδομών εξαρτώνται από τις δεξιότητες και την αφοσίωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση είναι κρίσιμη, καθώς το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο τα λειτουργικά ζητήματα, αλλά και τα πρωτόκολλα υπεύθυνου παιχνιδιού, τις διαδικασίες ασφάλειας συναλλαγών και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα που προάγει την καινοτομία, την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Στις διεθνείς πρακτικές, οι εταιρείες που επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και δημιουργούν κουλτούρα συμμετοχής παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αφοσίωσης (Λαμπράκης, 2015).

Τεχνολογική Υποδομή και Καινοτομία

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι πλατφόρμες online gaming, τα mobile applications, τα συστήματα πληρωμών και τα εργαλεία big data analytics είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Liu et al., 2021).

Η καινοτομία σε αυτόν τον τομέα διαχωρίζει τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη live betting ή η ενσωμάτωση τεχνολογιών εικονικής πραγματικότητας δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη, η αδυναμία επένδυσης σε νέα τεχνολογικά συστήματα οδηγεί σε απώλεια πελατών που αναζητούν πιο σύγχρονες εμπειρίες (Liu et al., 2021).

Η προστασία δεδομένων πελατών και η ασφάλεια συναλλαγών αποτελούν επίσης κεντρικά ζητήματα. Η επένδυση σε τεχνολογίες blockchain και προηγμένα συστήματα κρυπτογράφησης ενισχύει την εμπιστοσύνη και διαφοροποιεί τις εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια (Σταμπούλογλου, 2019).

Δίκτυο Διανομής και Κανάλια Πωλήσεων

Ένα ισχυρό δίκτυο διανομής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πρόσβαση σε ευρύ πελατειακό κοινό. Ο ΟΠΑΠ, για παράδειγμα, διαθέτει χιλιάδες πρακτορεία σε όλη την Ελλάδα, προσφέροντας εύκολη πρόσβαση στους παίκτες και ενισχύοντας την παρουσία του σε τοπικό επίπεδο. Αντίθετα, οι διεθνείς διαδικτυακές πλατφόρμες στηρίζονται κυρίως σε online κανάλια και ψηφιακό μάρκετινγκ (Καραθανάση & Τσαγγαδάς, 2017).

Ο συνδυασμός φυσικής παρουσίας με ψηφιακές πλατφόρμες δημιουργεί υβριδικά μοντέλα, που επιτρέπουν την προσέγγιση διαφορετικών καταναλωτικών ομάδων. Η ικανότητα μίας επιχείρησης να ενσωματώνει πολλαπλά κανάλια πώλησης αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα (Καραθανάση & Τσαγγαδάς, 2017).

Εταιρική Φήμη και Brand Image

Η φήμη και η αξιοπιστία είναι κεφαλαιώδους σημασίας στον κλάδο των τυχερών παιχνίων. Ο καταναλωτής επιλέγει εταιρείες που θεωρεί δίκαιες, αξιόπιστες και

κοινωνικά υπεύθυνες. Η ύπαρξη αρνητικών περιστατικών, όπως σκάνδαλα απάτης ή καταγγελίες για αθέμιτες πρακτικές, μπορεί να καταστρέψει την εικόνα μίας εταιρείας και να οδηγήσει σε σημαντική απώλεια μεριδίου αγοράς (Μουτούδης, 2017).

Η επένδυση σε προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η στήριξη κοινωνικών δράσεων και η διαφάνεια στις συναλλαγές αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που ενισχύουν το brand image. Ο ΟΠΑΠ, για παράδειγμα, έχει συνδέσει το όνομά του με χορηγίες στον αθλητισμό και σε κοινωνικές πρωτοβουλίες, ενισχύοντας το θετικό του προφίλ (Ιωάννου, 2019).

Διαδικασίες και Συστήματα Ελέγχου

Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και των συστημάτων ελέγχου είναι καθοριστική για την αποφυγή λαθών, την τήρηση κανονισμών και τη διασφάλιση ποιότητας. Η ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου, η συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα και η τακτική αξιολόγηση των διαδικασιών προσφέρουν σταθερότητα και ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο λειτουργικών αστοχιών (Μουτούδης, 2017).

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν ευέλικτα συστήματα και εφαρμόζουν τεχνολογίες αυτοματοποίησης αποκτούν μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Παράλληλα, η διαχείριση κινδύνου και η ετοιμότητα σε περίπτωση κρίσης αποτελούν κεντρικά στοιχεία επιτυχίας (Ιωάννου, 2019).

Πίνακας 3: Βασικές Διαστάσεις Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Παράμετρος	Κύρια Σημεία
Οικονομικοί πόροι	Ισχυρή κεφαλαιακή βάση, σταθερή χρηματοοικονομική δομή
Ανθρώπινο δυναμικό	Εκπαίδευση, υπευθυνότητα, οργανωσιακή κουλτούρα
Τεχνολογική υποδομή	Online πλατφόρμες, καινοτομία, ασφάλεια δεδομένων
Δίκτυο διανομής	Φυσικά καταστήματα και ψηφιακά κανάλια
Εταιρική φήμη	Brand image, CSR, αξιοπιστία
Διαδικασίες	Εσωτερικός έλεγχος, συμμόρφωση, αποδοτικότητα

Η εσωτερική ανάλυση καταδεικνύει ότι η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης στον χώρο των τυχερών παιγνίων εξαρτάται από τον συνδυασμό οικονομικής ισχύος, ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας, δικτύου διανομής, φήμης και αποτελεσματικών διαδικασιών. Όσο πιο ισορροπημένα και ανεπτυγμένα είναι αυτά τα στοιχεία, τόσο ισχυρότερη είναι η θέση της στην αγορά (Legg et al., 2022).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν πόρους και επενδύουν στρατηγικά σε όλους τους τομείς του εσωτερικού περιβάλλοντος έχουν αυξημένες πιθανότητες να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, οι μικρότεροι παίκτες που αδυνατούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο περιθωριοποίησης ή εξαγοράς (Μουτούδης, 2017).

3.4 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση ανταγωνισμού είναι απαραίτητη για την κατανόηση της θέσης μιας επιχείρησης στον κλάδο και για τον εντοπισμό των στρατηγικών κινήσεων που απαιτούνται, ώστε να διατηρηθεί ή να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ο πίνακας 4 εμφανίζει τα χαρακτηριστικά του Ανταγωνισμού στον κλάδο τυχερών παιγνίων. Στην αγορά των τυχερών παιγνίων, ο ανταγωνισμός είναι πολυεπίπεδος και περιλαμβάνει παραδοσιακούς φορείς με φυσική παρουσία, διαδικτυακές πλατφόρμες, αλλά και παράνομους παρόχους που λειτουργούν στο περιθώριο του θεσμικού πλαισίου (Σταμπούλογλου, 2019).

Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός ισχυρού παραδοσιακού παίκτη, του ΟΠΑΠ, ο οποίος διατηρεί εκτεταμένο δίκτυο πρακτορείων και διαθέτει σημαντική αναγνωρισιμότητα και ιστορικότητα (Δαλιάνης, 2012). Παράλληλα, την τελευταία δεκαετία έχουν εισέλθει πολυάριθμες διεθνείς διαδικτυακές πλατφόρμες, όπως οι Stoiximan, Bet365, Bwin, οι οποίες έχουν κατακτήσει

σημαντικό μερίδιο αγοράς κυρίως μέσω online στοίχημα και καζίνο (Μουτούδης, 2017).

Η αγορά λοιπόν είναι διπολική, από τη μία πλευρά οι παραδοσιακές εταιρείες με φυσική παρουσία και από την άλλη οι online πάροχοι που κερδίζουν συνεχώς έδαφος, ιδίως στις νεότερες γενιές που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με την ψηφιακή τεχνολογία (Δαλιάνης, 2012).

Οι εταιρείες ανταγωνίζονται σε πολλά επίπεδα, όχι μόνο στο ύψος των αποδόσεων ή στην ποικιλία παιχνιδιών, αλλά και στη στρατηγική διαφοροποίησης που υιοθετούν. Ο ΟΠΑΠ επενδύει στην αξιοπιστία, στη διασύνδεση με τον αθλητισμό και στη φυσική παρουσία, ενώ οι online πλατφόρμες επενδύουν σε καινοτομία, mobile εφαρμογές, εξατομικευμένες εμπειρίες και επιθετικό ψηφιακό μάρκετινγκ (Σταμπούλογλου, 2019).

Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται επίσης μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να δείξουν ευαισθησία σε ζητήματα υπεύθυνου παιχνιδιού και κοινωνικής προσφοράς. Έτσι, ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται από την απλή παροχή προϊόντων στη δημιουργία ολοκληρωμένης εμπειρίας για τον καταναλωτή (Δαλιάνης, 2012).

Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλή. Οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες διαθέτουν τεράστιους προϋπολογισμούς για διαφήμιση, χορηγίες και προβολή, ενώ δεν είναι σπάνιο να χρησιμοποιούν επιθετικές προσφορές για να προσελκύσουν πελάτες. Από την άλλη πλευρά, οι εγχώριες

επιχειρήσεις στηρίζονται περισσότερο στην εμπιστοσύνη που έχουν χτίσει με την τοπική κοινωνία και στην αναγνωρισιμότητα του brand τους (Δαλιάνης, 2012).

Η συνεχής τεχνολογική πρόοδος αυξάνει ακόμη περισσότερο την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς κάθε εταιρεία προσπαθεί να πρωτοπορήσει με νέες λειτουργίες, όπως το live streaming αγώνων, η δυνατότητα cash-out, οι εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας και η χρήση τεχνητής νοημοσύνης για εξατομίκευση εμπειριών (Μουτούδης, 2017).

Ο ανταγωνισμός στις αποδόσεις των στοιχημάτων είναι ένα παραδοσιακό όπλο, αλλά έχει περιορισμένη διαφοροποιητική ισχύ, καθώς οι αποδόσεις τείνουν να συγκλίνουν λόγω της φύσης του προϊόντος. Έτσι, ο μη τιμολογιακός ανταγωνισμός έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία. Εταιρείες επενδύουν σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως γρήγορες και ασφαλείς πληρωμές, άμεση υποστήριξη πελατών, προγράμματα ανταμοιβής και εξατομικευμένες προσφορές (Σταμπούλογλου, 2019).

Η διαφοροποίηση μέσω της εμπειρίας του πελάτη αποτελεί βασικό πεδίο ανταγωνισμού, καθώς η ικανοποίηση και η αφοσίωση πελατών έχουν μεγαλύτερη σημασία από τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία (Δημητρίου, 2011).

Ένας σημαντικός παράγοντας στην ελληνική αγορά είναι η ύπαρξη παράνομου τζόγου, τόσο σε φυσικούς χώρους όσο και online μέσω μη αδειοδοτημένων ιστοσελίδων. Ο παράνομος ανταγωνισμός δημιουργεί στρεβλώσεις στην αγορά, μειώνει τα έσοδα του κράτους και προσφέρει αθέμιτα πλεονεκτήματα σε παρόχους

που δεν συμμορφώνονται με κανονισμούς και φορολογικές υποχρεώσεις (Δαλιάνης, 2012).

Παρά τις προσπάθειες των αρχών για περιορισμό του φαινομένου, το πρόβλημα παραμένει υπαρκτό και επηρεάζει άμεσα τις νόμιμες εταιρείες. Ωστόσο, η αυξημένη ευαισθητοποίηση των παικτών γύρω από την ασφάλεια και την αξιοπιστία λειτουργεί υπέρ των αδειοδοτημένων εταιρειών (Δημητρίου, 2011).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ανταγωνισμός στον χώρο των τυχερών παιγνίων είναι ακόμη πιο σκληρός. Οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα σε πολλές αγορές, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας και αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής. Αυτό σημαίνει ότι οι εγχώριες επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με κολοσσούς που διαθέτουν τεράστια ερευνητικά και διαφημιστικά κονδύλια (Δαλιάνης, 2012).

Οι τάσεις δείχνουν ότι ο κλάδος κινείται προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την ενσωμάτωση τεχνολογιών AI και machine learning, καθώς και προς τη δημιουργία πιο διαδραστικών εμπειριών. Εταιρείες που δεν ακολουθούν τις εξελίξεις κινδυνεύουν να μείνουν πίσω (Legg et al., 2022).

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά του Ανταγωνισμού στον κλάδο τυχερών παιγνίων

Πεδίο Ανταγωνισμού	Κύρια Σημεία
Δομή αγοράς	Κυριαρχία ΟΠΑΠ, είσοδος online διεθνών πλατφορμών
Στρατηγικές διαφοροποίησης	Εμπειρία πελάτη, CSR, τεχνολογία
Επίπεδο ανταγωνισμού	Υψηλό, με ισχυρή προβολή και καινοτομία
Τιμολογιακός ανταγωνισμός	Περιορισμένος, σύγκλιση αποδόσεων
Μη τιμολογιακός ανταγωνισμός	Υπηρεσίες, προγράμματα loyalty, τεχνολογικές λύσεις
Παράνομος ανταγωνισμός	Μη αδειοδοτημένοι πάροχοι, στρέβλωση αγοράς
Διεθνείς τάσεις	Ψηφιακός μετασχηματισμός, AI, διαδραστικά παιχνίδια

Η ελληνική αγορά τυχερών παιγνίων χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η κυριαρχία του ΟΠΑΠ στο φυσικό δίκτυο συνυπάρχει με την αυξανόμενη δύναμη των online πλατφορμών, δημιουργώντας ένα περιβάλλον έντονης αντιπαλότητας. Ο ανταγωνισμός τιμών έχει περιορισμένη

σημασία, με τον μη τιμολογιακό ανταγωνισμό (τεχνολογία, εξυπηρέτηση, υπεύθυνο παιχνίδι) να αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα (Χαρκοφτάκη et al., 2025).

Η ύπαρξη παράνομου ανταγωνισμού αποτελεί σημαντική πρόκληση, ενώ σε διεθνές επίπεδο οι τάσεις δείχνουν ότι μόνο οι εταιρείες που θα επενδύσουν στην καινοτομία και στον ψηφιακό μετασχηματισμό θα μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η στρατηγική επιτυχία εξαρτάται, επομένως, από τη συνεχή προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις, τη διατήρηση της αξιοπιστίας και την ικανότητα παροχής ολοκληρωμένης εμπειρίας στον πελάτη (Χήρα, 2014).

3.5.Βιβλιογραφία

Δαλιάνης, Ι. Ε. (2012). *Εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου στα ηλεκτρονικά τυχερά παίγνια* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Δημητρίου, Α. Φ. (2011). *Αποτίμηση επιχειρήσεων: μελέτη ΟΠΑΠ ΑΕ* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

ΕΕΕΠ (2025). Ρύθμιση, Διαφανής και Αδιάβλητη Διεξαγωγή.
<https://www.gamingcommission.gov.gr/>

Ιωάννου, Ε. (2019). Χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Καραθανάση, Β., & Τσαγγαδάς, Κ. (2017). *Ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών: «η περίπτωση του ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Λαμπράκης, Α. (2015). *Τυχερά παίγνια και ευρωπαϊκή πολιτική: συμφέροντα-ανταγωνισμός-επιβίωση* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Legg, M., Webb, T., & Ampountolas, A. (2022). Marketing to the next generation of casino patrons. *Journal of Marketing Analytics*, 10(1), 89-101.

Liu, M. T., Dong, S., & Zhu, M. (2021). The application of digital technology in gambling industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(7), 1685-1705.

Μουτούδης, Χ. Δ. (2017). *Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάλυση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies: an insightful and convenient approach to firms' analysis. *Business Economics*, 43(3), 55-64.

Παγώνη, Ε. (2016). Η αντίληψη της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και η αφοσίωση των πελατών στα πρακτορεία της ΟΠΑΠ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage. *Creating and Sustaining Superior Performance*, Simons, 56-68.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Σταμπούλογλου, Μ. (2019). Ανάλυση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα με ιδιαίτερη αναφορά στην ΟΠΑΠ Α. Ε. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Χαρκοφτάκη, Μ. (2025). "Καλπάζει" η ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών - Εκτινάχθηκαν τα πονταρίσματα. Forbes.
<https://www.forbesgreece.gr/story/3894276>

Yusop, Z. (2018). PESTEL analysis. *Paper presented at COMRAP*, 34-39.

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης – Ο ΟΠΑΠ Α.Ε.

4.1 Ιστορική Αναδρομή της Εταιρείας

Ο Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ) αποτελεί έναν από τους πλέον αναγνωρίσιμους και ιστορικούς φορείς της ελληνικής αγοράς τυχερών παιχνίτων. Η ίδρυσή του το 1958, σε μία εποχή που η Ελλάδα προσπαθούσε να σταθεροποιηθεί οικονομικά και κοινωνικά μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και τον Εμφύλιο, είχε σκοπό την οργάνωση του στοιχήματος στο ποδόσφαιρο με νόμιμο και ελεγχόμενο τρόπο. Ο πρώτος διαγωνισμός του ΠΡΟ-ΠΟ αποτέλεσε ορόσημο, καθώς έδωσε τη δυνατότητα στους πολίτες να συμμετέχουν σε ένα τυχερό παιχνίδι που συνδύαζε την ψυχαγωγία με την αγάπη για το ποδόσφαιρο (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Σταδιακά, ο ΟΠΑΠ εξελίχθηκε από έναν οργανισμό με περιορισμένη δραστηριότητα σε έναν κολοσσό της ελληνικής οικονομίας. Η δεκαετία του 1990 αποτέλεσε σημείο καμπής, με την εισαγωγή νέων παιχνιδιών, όπως το ΛΟΤΤΟ, το ΤΖΟΚΕΡ και το ΚΙΝΟ, τα οποία διαφοροποίησαν την προσφορά και προσέλκυσαν νέα κοινά. Η επέκταση σε νέα προϊόντα συνέβαλε καθοριστικά στην αύξηση των εσόδων και στην ενίσχυση της παρουσίας του οργανισμού σε κάθε γωνιά της χώρας μέσω του δικτύου πρακτορείων (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Με την πάροδο των χρόνων, ο ΟΠΑΠ διατήρησε στενή σχέση με το κράτος, καθώς αποτέλεσε για πολλές δεκαετίες μονοπώλιο στον χώρο των τυχερών παιγνίων. Μέχρι και το 2013 η ιδιοκτησία του βρισκόταν στον έλεγχο του Δημοσίου, οπότε και προχώρησε η ιδιωτικοποίηση μέσω του ΤΑΙΠΕΔ, οδηγώντας στη μεταβίβαση σημαντικού μεριδίου μετοχών σε ιδιώτες επενδυτές. Η αλλαγή αυτή σηματοδότησε νέα εποχή για τον οργανισμό, με έμφαση στον εκσυγχρονισμό, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την περαιτέρω διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου (Μουτούδης, 2017).

Κατά τη διάρκεια της ιστορίας του, ο ΟΠΑΠ δεν αποτέλεσε απλώς μία εταιρεία τυχερών παιγνίων, αλλά έναν σημαντικό οικονομικό και κοινωνικό θεσμό. Τα έσοδα που κατευθύνθηκαν στο κράτος και οι χορηγίες του σε αθλητικούς συλλόγους, πολιτιστικές δραστηριότητες και κοινωνικά προγράμματα ανέδειξαν τον ρόλο του ως φορέα με κοινωνική αποστολή. Ο οργανισμός συνέβαλε καθοριστικά στην ανάπτυξη του ελληνικού αθλητισμού, καθώς υπήρξε βασικός χρηματοδότης πολλών αθλητικών ομοσπονδιών και μεγάλων διοργανώσεων, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Η περίοδος μετά την ιδιωτικοποίηση χαρακτηρίστηκε από έντονες αλλαγές. Η νέα διοίκηση έθεσε στο επίκεντρο την τεχνολογική αναβάθμιση, την ενίσχυση των online υπηρεσιών και την προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς. Παράλληλα, αναπτύχθηκαν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως τα VLTs (Video Lottery Terminals), που αποτέλεσαν αντικείμενο συζήτησης και αντιπαράθεσης, καθώς συνδέθηκαν με

κοινωνικούς προβληματισμούς γύρω από τον εθισμό (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Σήμερα, ο ΟΠΑΠ συγκαταλέγεται ανάμεσα στις κορυφαίες εταιρείες τυχερών παιγνίων στην Ευρώπη. Η πορεία του αντικατοπτρίζει τη μετάβαση από το κρατικό μονοπώλιο σε έναν δυναμικό ιδιωτικό όμιλο με πολυσχιδή δραστηριότητα, ο οποίος εξακολουθεί να κατέχει κυρίαρχη θέση στην ελληνική αγορά (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

4.2 Διοικητική Δομή και Διοικητικό Συμβούλιο

Η διοικητική δομή μιας επιχείρησης αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η λήψη αποφάσεων, η κατανομή αρμοδιοτήτων και η υλοποίηση στρατηγικών στόχων. Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, η διοικητική του οργάνωση αντανakλά τόσο την ιστορική του πορεία όσο και την ανάγκη προσαρμογής στις σύγχρονες απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς τυχερών παιγνίων (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Ο ΟΠΑΠ, ως ανώνυμη εταιρεία εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, διαθέτει πολυεπίπεδη διοικητική δομή που συνδυάζει στοιχεία ιεραρχίας με λειτουργική εξειδίκευση. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), το οποίο χαράσσει τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας και επιβλέπει την τήρησή της. Ακολουθεί η εκτελεστική διοίκηση, με επικεφαλής τον

Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO), ο οποίος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία και την υλοποίηση των αποφάσεων του ΔΣ (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Η διοικητική δομή είναι οργανωμένη σε βασικούς άξονες, οι οποίοι καλύπτουν τους κρίσιμους τομείς δραστηριότητας (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020):

- *Εμπορικός τομέας*, που περιλαμβάνει τη διαχείριση προϊόντων, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.
- *Τεχνολογικός τομέας*, υπεύθυνος για την ανάπτυξη και λειτουργία των ψηφιακών πλατφορμών, των VLTs και των συστημάτων πληρωμών.
- *Οικονομικός τομέας*, που διασφαλίζει τη χρηματοοικονομική σταθερότητα και την επενδυτική στρατηγική.
- *Τομέας ανθρώπινου δυναμικού*, που προωθεί την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την κουλτούρα υπευθυνότητας.
- *Τομέας κανονιστικής συμμόρφωσης και εσωτερικού ελέγχου*, που παρακολουθεί τη συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο και εξασφαλίζει διαφάνεια στις διαδικασίες.

Η πολυδιάστατη αυτή οργάνωση επιτρέπει στον ΟΠΑΠ να λειτουργεί αποτελεσματικά τόσο στο παραδοσιακό δίκτυο πρακτορείων όσο και στον ταχύτατα αναπτυσσόμενο τομέα του online gaming (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΠΑΠ αποτελεί το ανώτατο όργανο λήψης αποφάσεων και χαράσσει τις στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρείας. Απαρτίζεται

από εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη, όπως προβλέπεται από την ελληνική νομοθεσία και τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Τα εκτελεστικά μέλη, μεταξύ των οποίων ο Διευθύνων Σύμβουλος, ασχολούνται με την καθημερινή διαχείριση, ενώ τα μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη συμβάλλουν στον στρατηγικό σχεδιασμό, στον έλεγχο και στη διασφάλιση της διαφάνειας. Ο πρόεδρος του ΔΣ έχει συνήθως επιτελικό και εποπτικό ρόλο, διασφαλίζοντας την ισορροπία ανάμεσα στη διοίκηση και τους μετόχους (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΠΑΠ λειτουργεί με βάση επιτροπές, όπως η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Αμοιβών και Υποψηφιοτήτων και η Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, οι οποίες εξειδικεύουν τις λειτουργίες και ενισχύουν τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα (Μουτούδης, 2017).

Η εταιρική διακυβέρνηση στον ΟΠΑΠ ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα, δεδομένης της συμμετοχής του σε διεθνείς κεφαλαιαγορές και της παρουσίας ξένων θεσμικών επενδυτών στο μετοχικό του κεφάλαιο. Η υιοθέτηση πολιτικών διαφάνειας, η δημοσιοποίηση οικονομικών καταστάσεων, η εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας και η τήρηση κανόνων συμμόρφωσης αποτελούν στοιχεία που ενισχύουν την αξιοπιστία του οργανισμού (Χήρα, 2014).

Η ύπαρξη ισχυρού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι απλώς θεσμική υποχρέωση, αλλά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς ενισχύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των πελατών (Χήρα, 2014).

Η διοικητική δομή και το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΠΑΠ αντανakλούν έναν σύγχρονο οργανισμό που συνδυάζει παράδοση και καινοτομία. Η ύπαρξη πολυεπίπεδης ιεραρχίας, εξειδικευμένων τομέων και ισχυρού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας. Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων αποτελεί βασικό λόγο για τον οποίο ο ΟΠΑΠ συνεχίζει να κυριαρχεί στην ελληνική αγορά και να διατηρεί ισχυρή θέση σε διεθνές επίπεδο (Μουτούδης, 2017).

4.3 Επιχειρηματικό Μοντέλο του ΟΠΑΠ

Το επιχειρηματικό μοντέλο του ΟΠΑΠ αποτελεί θεμέλιο λίθο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία δημιουργεί, παραδίδει και αποκομίζει αξία σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική και ρυθμιζόμενη αγορά. Η μελέτη του είναι απαραίτητη όχι μόνο για να ερμηνεύσουμε τη σημερινή του θέση στην ελληνική οικονομία, αλλά και για να αξιολογήσουμε τη στρατηγική του προσαρμογή στις ραγδαίες εξελίξεις της διεθνούς βιομηχανίας τυχερών παιγνίων (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Βασικοί Πυλώνες του Μοντέλου

Το επιχειρηματικό μοντέλο του ΟΠΑΠ στηρίζεται σε τέσσερις κύριους άξονες:

1. Ο ΟΠΑΠ διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο παιχνιδιών αριθμολαχείου (π.χ. ΤΖΟΚΕΡ, ΛΟΤΤΟ, ΚΙΝΟ), αθλητικού στοιχηματισμού (Πάμε Στοιχήμα), καθώς και νέες υπηρεσίες όπως τα VLTs και τα διαδικτυακά καζίνο (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020). Η διαφοροποίηση αυτή επιτρέπει την προσέγγιση πολλαπλών ομάδων καταναλωτών, ενισχύοντας τη σταθερότητα των εσόδων (Δαλιάνης, 2012).
2. Η εταιρεία στηρίζεται σε ένα εκτεταμένο φυσικό δίκτυο χιλιάδων πρακτορείων σε όλη τη χώρα, το οποίο λειτουργεί ως βασικό κανάλι πωλήσεων και σημείο επαφής με τον πελάτη. Παράλληλα, επενδύει δυναμικά σε ψηφιακά κανάλια, μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και mobile εφαρμογών, δημιουργώντας ένα υβριδικό μοντέλο που καλύπτει διαφορετικά κοινά (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).
3. Το brand ΟΠΑΠ έχει ιστορικά χτίσει σχέση εμπιστοσύνης με το ελληνικό κοινό. Μέσα από την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και την κοινωνική του παρουσία, καλλιεργεί αφοσίωση στους παίκτες, ενώ παράλληλα προσελκύει νέους μέσω ψηφιακών εργαλείων και προγραμμάτων loyalty (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).
4. Τα έσοδα προέρχονται κυρίως από τα μικτά κέρδη των παιγνίων, τα οποία υπόκεινται σε φορολογία. Η διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου μειώνει την εξάρτηση από ένα μόνο προϊόν. Τα κόστη σχετίζονται με τη συντήρηση του

δικτύου πρακτορείων, τις τεχνολογικές επενδύσεις, το μάρκετινγκ και τις κοινωνικές χορηγίες (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Επιχειρηματικό Μοντέλο με βάση το Canvas

Το Business Model Canvas του Osterwalder μπορεί να αποτυπώσει σχηματικά τον τρόπο λειτουργίας του ΟΠΑΠ, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 5:

Πίνακας 5: Business Model Canvas του ΟΠΑΠ

Στοιχείο	Ανάλυση
Κύριοι Συνεργάτες	Πράκτορες, τεχνολογικοί πάροχοι, πάροχοι πληρωμών, αθλητικοί οργανισμοί
Κύριες Δραστηριότητες	Διοργάνωση και διαχείριση παιγνίων, λειτουργία πρακτορείων, ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών, μάρκετινγκ, CSR
Κύριοι Πόροι	Δίκτυο πρακτορείων, brand, τεχνολογικές υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια
Προτάσεις Αξίας	Αξιοπιστία, ψυχαγωγία, ποικιλία παιχνιδιών, υπεύθυνο παιχνίδι
Σχέσεις με Πελάτες	Προσωπική επαφή μέσω πρακτορείων, ψηφιακές πλατφόρμες, loyalty programs

Κανάλια	Φυσικά πρακτορεία, ιστοσελίδες, εφαρμογές κινητών, συνεργασίες με τρίτους
Τμηματοποίηση Πελατών	Παραδοσιακοί παίκτες, νεότερες ηλικίες με προτίμηση σε mobile/online, διεθνείς πελάτες μέσω online καναλιών
Ροές Εσόδων	Μικτά έσοδα παιγνίων, online έσοδα, VLTs, προμήθειες πρακτόρων
Δομή Κόστους	Λειτουργικά έξοδα πρακτορείων, τεχνολογικές επενδύσεις, διαφήμιση, φορολογία, χορηγίες

Ο ΟΠΑΠ κατάφερε να μεταβεί από το παραδοσιακό μονοπωλιακό μοντέλο σε ένα επιχειρηματικό σχήμα που συνδυάζει τον σεβασμό στην παράδοση με την καινοτομία. Η στρατηγική του προσαρμογή εστιάζει σε τρία επίπεδα (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017):

- *Ψηφιακός μετασχηματισμός*: Επενδύσεις σε online gaming, mobile εφαρμογές και τεχνολογίες αιχμής.
- *Διαφοροποίηση προϊόντων*: Εισαγωγή νέων παιγνίων, συνεργασίες με διεθνείς παρόχους περιεχομένου και ανάπτυξη VLTs.
- *Εταιρική κοινωνική ευθύνη*: Σύνδεση της δραστηριότητας με κοινωνικές δράσεις, ώστε να καλλιεργείται θετική εικόνα στην κοινωνία.

Το επιχειρηματικό μοντέλο του ΟΠΑΠ αντικατοπτρίζει την ικανότητά του να ισορροπεί ανάμεσα στην παράδοση και την καινοτομία. Με τη στήριξη σε ένα

ισχυρό δίκτυο διανομής, τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου και τη στρατηγική έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ο οργανισμός παραμένει κυρίαρχος στην ελληνική αγορά και ανταγωνιστικός σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η διαρκής προσαρμογή του μοντέλου του στις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις αποτελεί το κλειδί για τη μακροχρόνια βιωσιμότητά του (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

4.4 Στρατηγικές Επιλογές και Κρίσιμες Αποφάσεις

Η στρατηγική πορεία του ΟΠΑΠ Α.Ε. καθορίστηκε διαχρονικά από κρίσιμες αποφάσεις και επιλογές που τον μετέτρεψαν από έναν κρατικό μονοπωλιακό οργανισμό σε έναν ιδιωτικό όμιλο με πολυσχιδή παρουσία και διεθνή προσανατολισμό. Η ανάλυση αυτών των επιλογών είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία διαχειρίστηκε τις προκλήσεις και αξιοποίησε τις ευκαιρίες της αγοράς τυχερών παιχνίτων (Μουτούδης, 2017).

Η απόφαση για ιδιωτικοποίηση του ΟΠΑΠ το 2013 αποτέλεσε στρατηγικό ορόσημο. Η μεταβίβαση σημαντικού μεριδίου μετοχών σε ιδιώτες επενδυτές άλλαξε ριζικά τη διοικητική φιλοσοφία, εισάγοντας πρακτικές σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης και ενισχύοντας τον προσανατολισμό προς την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη. Η νέα εποχή συνοδεύτηκε από εκτεταμένα προγράμματα αναδιάρθρωσης, εκσυγχρονισμού και ψηφιακού μετασχηματισμού (Χήρα, 2014).

Μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές επιλογές υπήρξε η διαφοροποίηση των προϊόντων. Ο ΟΠΑΠ επένδυσε στην ανάπτυξη νέων παιχνιδιών, στην εισαγωγή των VLTs (Video Lottery Terminals) και στη δημιουργία ολοκληρωμένων online υπηρεσιών. Η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου επέτρεψε την προσέγγιση διαφορετικών κατηγοριών πελατών και τη μείωση της εξάρτησης από συγκεκριμένα προϊόντα, όπως τα αριθμολαχεία ή το αθλητικό στοίχημα (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Η επένδυση στα VLTs υπήρξε τολμηρή αλλά και αμφιλεγόμενη, καθώς συνδέθηκε με κοινωνικές ανησυχίες για αύξηση του εθισμού. Παρά τις αντιδράσεις, η στρατηγική αυτή ενίσχυσε τα έσοδα και διαφοροποίησε το επιχειρηματικό μοντέλο (Δαλιάνης, 2012).

Η στροφή στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτέλεσε μία ακόμη κρίσιμη επιλογή. Η ανάπτυξη online πλατφορμών, mobile εφαρμογών και υπηρεσιών που αξιοποιούν τεχνητή νοημοσύνη και big data analytics ενίσχυσε την ανταγωνιστικότητα του ΟΠΑΠ σε ένα περιβάλλον όπου οι διεθνείς online πάροχοι αποκτούσαν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Η στρατηγική αυτή κατεύθυνση όχι μόνο προσέλκυσε νέες γενιές πελατών αλλά και δημιούργησε νέες ροές εσόδων, μειώνοντας την εξάρτηση από το παραδοσιακό δίκτυο πρακτορείων (Χήρα, 2014).

Ο ΟΠΑΠ διαχρονικά συνέδεσε τη στρατηγική του με κοινωνικές πρωτοβουλίες, ενισχύοντας τον ρόλο του ως εταιρείας με κοινωνική αποστολή. Χορηγίες στον

αθλητισμό, επενδύσεις σε σχολικές υποδομές, στήριξη κοινωνικών δράσεων και πρωτοβουλίες υπεύθυνου παιχνιδιού αποτελούν στρατηγικές επιλογές που ενίσχυσαν την εταιρική του εικόνα και διαφοροποίησαν το brand σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Χήρα, 2014). Η κοινωνική υπευθυνότητα δεν αποτέλεσε απλώς επικοινωνιακό εργαλείο αλλά ενσωματώθηκε στον πυρήνα της στρατηγικής, καθιστώντας τον ΟΠΑΠ θεσμό με ισχυρή κοινωνική αποδοχή (Δαλιάνης, 2012).

Αν και ο ΟΠΑΠ παραμένει κυρίως εστιασμένος στην ελληνική αγορά, στρατηγικά διερευνά ευκαιρίες διεθνούς επέκτασης και συνεργασιών. Μέσω στρατηγικών συμφωνιών με διεθνείς παρόχους περιεχομένου και τεχνολογίας, ενισχύει τη θέση του και αποκτά πρόσβαση σε τεχνογνωσία που τον καθιστά ανταγωνιστικό σε ευρωπαϊκό επίπεδο (Παντελαίος, 2007).

Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ο ΟΠΑΠ βρέθηκε αντιμέτωπος με σημαντικές προκλήσεις. Οι αποφάσεις για συνέχιση των επενδύσεων, παρά τη μείωση της αγοραστικής δύναμης, αποδείχθηκαν καθοριστικές. Η ανθεκτικότητα της εταιρείας βασίστηκε σε μια στρατηγική που συνδύαζε συγκράτηση κόστους με επενδύσεις σε τομείς υψηλής προοπτικής, όπως οι ψηφιακές υπηρεσίες (Χήρα, 2014).

Οι στρατηγικές επιλογές και κρίσιμες αποφάσεις του ΟΠΑΠ αντικατοπτρίζουν την ικανότητά του να προσαρμόζεται σε διαφορετικές συνθήκες και να μετατρέπει τις προκλήσεις σε ευκαιρίες. Η ιδιωτικοποίηση, η διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η κοινωνική υπευθυνότητα και η ανθεκτικότητα σε

περιόδους κρίσης αποτελούν βασικούς πυλώνες που διαμόρφωσαν τη σημερινή του ταυτότητα (Παντελαίος, 2007).

4.5.Βιβλιογραφία

Αρσένιος, Ι., & Βογιατζή, Ν. (2020). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: η περίπτωση του ΟΠΑΠ= Corporate Social Responsibility: the case of OPAP* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Δαλιάνης, Ι. Ε. (2012). *Εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου στα ηλεκτρονικά τυχερά παίγνια* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Καραθανάση, Β., & Τσαγγαδάς, Κ. (2017). *Ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών:«η περίπτωση του ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Μουτούδης, Χ. Δ. (2017). *Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάλυση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Χήρα, Ε. (2014). *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εφαρμογή της στην στρατηγική της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ*. Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κεφάλαιο 5:

Ανάλυση SWOT του ΟΠΑΠ

5.1 Δυνατά Σημεία (Strengths)

Η ανάλυση SWOT εστιάζει στον εντοπισμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, τα δυνατά σημεία του αποτελούν θεμέλιο πάνω στο οποίο έχει χτίσει την κυρίαρχη θέση του στην ελληνική αγορά τυχερών παιγνίων. Η εξέταση αυτών των στοιχείων αναδεικνύει τις ικανότητες και τα πλεονεκτήματα που διαφοροποιούν τον οργανισμό από τους ανταγωνιστές του και εμφανίζονται συνοπτικά στον πίνακα 6. (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Ο ΟΠΑΠ είναι ίσως το πιο γνωστό όνομα στον χώρο των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα. Η ιστορική του διαδρομή από το 1958, η συνεισφορά του στην κοινωνία και η συνεχής του παρουσία σε όλη τη χώρα τον έχουν καταστήσει συνώνυμο του νόμιμου τζόγου. Το brand συνδέεται με την αξιοπιστία, την παράδοση και την ασφάλεια, στοιχεία που δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό (Παντελαΐος, 2007).

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του ΟΠΑΠ είναι το φυσικό του δίκτυο, που αριθμεί χιλιάδες πρακτορεία σε όλη την Ελλάδα. Η παρουσία του ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές εξασφαλίζει προσβασιμότητα και αμεσότητα, στοιχεία που ενισχύουν τη σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Το δίκτυο αυτό δεν είναι μόνο

κανάλι πωλήσεων αλλά και βασικό στοιχείο κοινωνικής δικτύωσης, αφού τα πρακτορεία λειτουργούν ως χώροι συνάντησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Δαλιάνης, 2012).

Ο ΟΠΑΠ διαθέτει πλούσια γκάμα παιχνιδιών: αριθμολαχεία (Τζόκερ, Λόττο, Κίνο), αθλητικό στοίχημα, VLTs, διαδικτυακά καζίνο και πολλά ακόμη. Η διαφοροποίηση αυτή του χαρτοφυλακίου μειώνει την εξάρτησή του από ένα μόνο προϊόν και του επιτρέπει να προσελκύει διαφορετικά κοινά. Για παράδειγμα, τα παιχνίδια τύπου ΚΙΝΟ απευθύνονται σε καθημερινούς παίκτες, ενώ το Τζόκερ προσελκύει καταναλωτές με πιο sporadic συμμετοχή αλλά υψηλότερες προσδοκίες κέρδους (Μουτούδης, 2017).

Η εταιρεία διαθέτει σταθερή οικονομική βάση, γεγονός που της επιτρέπει να αντέχει σε περιόδους οικονομικής κρίσης και να χρηματοδοτεί επενδύσεις μεγάλης κλίμακας. Η πρόσβαση σε κεφάλαια και η δυνατότητα δημιουργίας θετικών ταμειακών ροών αποτελούν βασικά πλεονεκτήματα, ιδίως σε έναν κλάδο με έντονες τεχνολογικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις (Παντελαίος, 2007).

Τα τελευταία χρόνια, ο ΟΠΑΠ επένδυσε συστηματικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό του, αναπτύσσοντας online πλατφόρμες, mobile εφαρμογές και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα. Η τεχνολογική αυτή αναβάθμιση τον καθιστά ανταγωνιστικό απέναντι στις διεθνείς διαδικτυακές πλατφόρμες και του προσφέρει νέες πηγές εσόδων, πέρα από το παραδοσιακό δίκτυο (Χήρα, 2014).

Παρά την ιδιωτικοποίησή του, ο ΟΠΑΠ εξακολουθεί να διατηρεί ισχυρούς δεσμούς με το κράτος, γεγονός που του προσδίδει θεσμικό κύρος και εμπιστοσύνη. Η συμμόρφωσή του με το αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο και η μακροχρόνια εμπειρία του στην αγορά ενισχύουν την αξιοπιστία του έναντι των παικτών και των συνεργατών (Παντελαίος, 2007).

Ένα από τα ισχυρά σημεία του ΟΠΑΠ είναι η συνεχής του δράση στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η στήριξη του αθλητισμού, οι χορηγίες σε πολιτιστικά γεγονότα και οι πρωτοβουλίες για την αναβάθμιση κοινωνικών υποδομών ενισχύουν την εικόνα του οργανισμού. Παράλληλα, τα προγράμματα υπεύθυνου παιχνιδιού δείχνουν κοινωνική ευαισθησία και δημιουργούν θετική στάση στην κοινή γνώμη (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Η εταιρεία απασχολεί έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό, που καλύπτει όλους τους τομείς λειτουργίας: από το μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών μέχρι την τεχνολογία και τη συμμόρφωση. Η συνεχής εκπαίδευση και η καλλιέργεια κουλτούρας υπευθυνότητας αποτελούν στοιχεία που διαφοροποιούν το ανθρώπινο δυναμικό του ΟΠΑΠ (Παντελαίος, 2007).

Πίνακας 6: Δυνατά Σημεία του ΟΠΑΠ

Δυνάμεις	Περιγραφή
Brand & Αναγνωρισιμότητα	Ιστορικότητα, αξιοπιστία, θεσμικός χαρακτήρας
Δίκτυο πρακτορείων	Πανελλαδική παρουσία, κοινωνική διάσταση
Διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο	Ποικιλία παιχνιδιών για διαφορετικά κοινά
Οικονομική ισχύς	Ισχυρή κεφαλαιακή βάση, ρευστότητα
Τεχνολογία	Επενδύσεις σε online, mobile, καινοτομία
Σχέση με κράτος	Νομιμότητα, συμμόρφωση, θεσμικό κύρος
CSR	Στήριξη αθλητισμού, κοινωνικές δράσεις, υπεύθυνο παιχνίδι
Ανθρώπινο δυναμικό	Κατάρτιση, εμπειρία, κουλτούρα υπευθυνότητας

5.2 Αδυναμίες (Weaknesses)

Η αποτύπωση των αδυναμιών μίας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική με την ανάδειξη των δυνατών της σημείων, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό των τομέων όπου απαιτείται βελτίωση και στρατηγική παρέμβαση. Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ,

παρά την ισχυρή του παρουσία στην αγορά, υπάρχουν συγκεκριμένες αδυναμίες που περιορίζουν την ευελιξία και την αποτελεσματικότητά του σε σχέση με τον ανταγωνισμό και εμφανίζονται συνοπτικά στον πίνακα 7. (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Η μεγαλύτερη αδυναμία του ΟΠΑΠ είναι η σχεδόν αποκλειστική του εξάρτηση από την ελληνική αγορά. Αν και αποτελεί τον κυρίαρχο παίκτη εντός Ελλάδας, η περιορισμένη διεθνής παρουσία τον καθιστά ευάλωτο σε αλλαγές της τοπικής οικονομίας, της νομοθεσίας και της κοινωνικής στάσης απέναντι στα τυχερά παίγνια. Σε αντίθεση με διεθνείς κολοσσούς που δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές, ο ΟΠΑΠ έχει περιορισμένο πεδίο δράσης (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Παρά τις επενδύσεις του στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ο ΟΠΑΠ άργησε να μπει δυναμικά στον χώρο του online gaming σε σχέση με τον διεθνή ανταγωνισμό. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να χάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς από πλατφόρμες που είχαν ήδη καθιερωθεί. Η καθυστέρηση αυτή δημιούργησε κενά, τα οποία ακόμη και σήμερα καλύπτονται με επενδύσεις και τεχνολογική αναβάθμιση (Παντελαίος, 2007).

Η ιστορική εξέλιξη του ΟΠΑΠ ως κρατικού οργανισμού άφησε κληρονομιά γραφειοκρατικών διαδικασιών και εσωτερικής ακαμψίας. Παρά τον εκσυγχρονισμό που ακολούθησε την ιδιωτικοποίηση, η εταιρεία εξακολουθεί να εμφανίζει βαρύ διοικητικό μηχανισμό σε σχέση με ευέλικτους διεθνείς ανταγωνιστές. Αυτό

περιορίζει την ταχύτητα λήψης αποφάσεων και την ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε νέες συνθήκες (Μουτούδης, 2017).

Ο ΟΠΑΠ, λόγω της έντονης παρουσίας του και της συνεισφοράς του στην προώθηση των VLTs, έχει δεχθεί συχνά κριτική από κοινωνικούς φορείς και οργανώσεις για πιθανή συμβολή στην αύξηση του εθισμού στον τζόγο. Αυτή η εικόνα μπορεί να βλάψει τη φήμη του, ιδιαίτερα σε μια περίοδο που η κοινωνία ζητά υπευθυνότητα και προστασία των ευάλωτων ομάδων. Αν και η εταιρεία εφαρμόζει προγράμματα υπεύθυνου παιχνιδιού, το ζήτημα παραμένει σημείο τριβής (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Η δραστηριότητα του ΟΠΑΠ εξαρτάται άμεσα από την ελληνική νομοθεσία και τις αποφάσεις της Επιτροπής Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων. Οποιαδήποτε αλλαγή στη φορολογία ή στο κανονιστικό πλαίσιο μπορεί να επηρεάσει δραματικά την κερδοφορία του. Η έλλειψη ευελιξίας απέναντι σε τέτοιες μεταβολές αποτελεί αδυναμία σε σχέση με διεθνείς ανταγωνιστές που μπορούν να μετατοπίζουν το κέντρο βάρους τους σε άλλες αγορές (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Η συνεχής τεχνολογική αναβάθμιση είναι απαραίτητη στον κλάδο. Ωστόσο, η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί τεράστιες επενδύσεις σε συστήματα πληροφορικής, ασφάλεια δεδομένων, mobile εφαρμογές και ψηφιακές καινοτομίες. Αυτή η ανάγκη δημιουργεί υψηλό λειτουργικό κόστος, ενώ η ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται η τεχνολογία καθιστά δύσκολη τη διαρκή πρωτοπορία (Μουτούδης, 2017).

Σε αντίθεση με πολυεθνικές που συνδυάζουν παρουσία σε πολλές αγορές και δυνατότητα σύναψης στρατηγικών συνεργασιών σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ΟΠΑΠ έχει περιορισμένη διεθνή δικτύωση. Αυτό τον απομονώνει στρατηγικά και περιορίζει την ικανότητά του να αντλήσει τεχνογνωσία και πόρους από άλλες χώρες (Παντελαίος, 2007).

Πίνακας 7: Αδυναμίες του ΟΠΑΠ

Αδυναμίες	Περιγραφή
Εξάρτηση από την Ελλάδα	Έλλειψη διεθνούς παρουσίας, ευαλωτότητα σε τοπικές εξελίξεις
Καθυστέρηση στον ψηφιακό μετασχηματισμό	Αργή είσοδος σε online gaming, απώλεια μεριδίου αγοράς
Γραφειοκρατία	Βαριές διοικητικές δομές, μειωμένη ευελιξία
Κοινωνική κριτική	Σύνδεση με εθισμό, αρνητική δημοσιότητα
Εξάρτηση από κανονισμούς	Ευαισθησία σε αλλαγές φορολογίας και νομοθεσίας
Υψηλές επενδυτικές ανάγκες	Συνεχής ανάγκη για δαπανηρή τεχνολογική αναβάθμιση
Περιορισμένη διεθνής δικτύωση	Έλλειψη στρατηγικής παρουσίας σε ξένες αγορές

5.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τον ΟΠΑΠ σχετίζονται με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον, τις τεχνολογικές αλλαγές, τις κοινωνικές τάσεις και τις στρατηγικές δυνατότητες που μπορεί να αξιοποιήσει. Η αναγνώριση και η αξιοποίηση των ευκαιριών είναι κρίσιμο στοιχείο για τη διατήρηση της ηγετικής θέσης του στην ελληνική αγορά αλλά και για τη μελλοντική του ανάπτυξη σε διεθνές επίπεδο και εμφανίζονται συνοπτικά στον πίνακα 8. (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Η ταχεία ανάπτυξη του online gaming αποτελεί τη σημαντικότερη ευκαιρία για τον ΟΠΑΠ. Η στροφή των καταναλωτών προς τις ψηφιακές πλατφόρμες, ιδιαίτερα των νεότερων ηλικιών, δημιουργεί τεράστιες δυνατότητες για αύξηση εσόδων. Μέσα από επενδύσεις σε mobile εφαρμογές, live betting, διαδικτυακά καζίνο και εικονικά αθλήματα, ο ΟΠΑΠ μπορεί να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιό του και να ενισχύσει την παρουσία του στον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα της αγοράς (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Παρά την ισχυρή παρουσία του στην Ελλάδα, ο ΟΠΑΠ έχει περιθώρια ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο. Η συνεργασία με διεθνείς παρόχους τεχνολογίας, αλλά και η πιθανή είσοδος σε νέες αγορές, μπορεί να του προσφέρει διαφοροποίηση εσόδων και μείωση της εξάρτησης από την ελληνική αγορά. Επιπλέον, η δημιουργία

στρατηγικών συμμαχιών με μεγάλες πολυεθνικές του κλάδου θα του επιτρέψει να αποκτήσει πρόσβαση σε τεχνογνωσία και καινοτόμες πρακτικές (Μουτούδης, 2017).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις ανοίγουν νέους δρόμους για τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών. Η χρήση big data analytics, τεχνητής νοημοσύνης (AI) και machine learning μπορεί να βελτιώσει την εξατομίκευση των υπηρεσιών, να ενισχύσει την πρόληψη εθισμού και να αυξήσει την ασφάλεια συναλλαγών. Επιπλέον, η αξιοποίηση της εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας (VR και AR) υπόσχεται νέες εμπειρίες παιχνιδιού, που θα μπορούσαν να διαφοροποιήσουν τον ΟΠΑΠ από τον ανταγωνισμό (Δαλιάνης, 2012).

Ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της εθνικής οικονομίας. Η αύξηση των αφίξεων δημιουργεί ευκαιρίες για τον ΟΠΑΠ, ιδίως στον τομέα των καζίνο και των VLTs, αλλά και μέσω συνεργασιών με ξενοδοχειακές μονάδες και τουριστικούς οργανισμούς. Η αξιοποίηση του brand σε συνδυασμό με την τουριστική εμπειρία μπορεί να δημιουργήσει νέες πηγές εσόδων (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση της κοινωνίας γύρω από ζητήματα υπεύθυνου παιχνιδιού μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για τον ΟΠΑΠ. Μέσα από πρωτοβουλίες που προάγουν την υπευθυνότητα, την πρόληψη του εθισμού και τη στήριξη κοινωνικών δράσεων, η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει τη φήμη της και να

διαφοροποιηθεί θετικά από ανταγωνιστές που δεν επενδύουν στον ίδιο βαθμό στην κοινωνική υπευθυνότητα (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Η εισαγωγή νέων παιχνιδιών, όπως τα esports betting και τα gamified προϊόντα, προσφέρει δυνατότητα προσέλκυσης νεότερων ηλικιών. Επιπλέον, η διεύρυνση σε συμπληρωματικές υπηρεσίες ψυχαγωγίας, όπως συνεργασίες με πλατφόρμες streaming ή η δημιουργία εμπειριών πολλαπλής χρήσης στα πρακτορεία, μπορεί να ανοίξει νέα κανάλια εσόδων (Μουτούδης, 2017).

Παρά την αυστηρότητα του ρυθμιστικού πλαισίου, τυχόν νέες νομοθετικές πρωτοβουλίες που θα επιτρέπουν την ανάπτυξη διαδικτυακών παιγνίων ή την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων (όπως τα skill-based games) αποτελούν θετικές προοπτικές. Η δυνατότητα αξιοποίησης του νομικού πλαισίου προς την κατεύθυνση της καινοτομίας μπορεί να προσφέρει στον ΟΠΑΠ στρατηγικά πλεονεκτήματα (Σταμπούλογλου, 2019).

Πίνακας 8: Ευκαιρίες για τον ΟΠΑΠ

Ευκαιρίες	Περιγραφή
Online gaming	Επέκταση σε mobile, live betting, διαδικτυακά καζίνο
Διεθνής επέκταση	Είσοδος σε ξένες αγορές, στρατηγικές συνεργασίες
Τεχνολογική καινοτομία	Χρήση AI, big data, VR/AR, ασφάλεια συναλλαγών
Τουρισμός	Συνεργασίες με ξενοδοχεία, καζίνο, αξιοποίηση αφίξεων
CSR	Πρωτοβουλίες υπεύθυνου παιχνιδιού, κοινωνικές δράσεις
Νέα προϊόντα	Esports betting, gamification, νέες εμπειρίες
Ρυθμιστικές εξελίξεις	Νέες άδειες, θεσμικά πλαίσια για καινοτόμα παιχνίδια

5.4 Απειλές (Threats)

Η αναγνώριση των απειλών είναι κρίσιμη, καθώς αυτές αποτελούν εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να περιορίσουν την ανάπτυξη, να μειώσουν την κερδοφορία ή να υπονομεύσουν τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, οι απειλές προέρχονται από την αυστηρή ρύθμιση της αγοράς, τον

έντονο ανταγωνισμό, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις κοινωνικές πιέσεις και εμφανίζονται συνοπτικά στον πίνακα 9. (Μουτούδης, 2017).

Ο ΟΠΑΠ βρίσκεται αντιμέτωπος με πολυεθνικές πλατφόρμες όπως η Bet365, η Bwin και άλλες, οι οποίες διαθέτουν τεράστια κεφάλαια, διεθνή εμπειρία και τεχνολογική υπεροχή. Η παρουσία τους στην ελληνική αγορά περιορίζει το μερίδιο του ΟΠΑΠ, ιδίως στον online τομέα. Οι διεθνείς αυτοί παίκτες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ελκυστικές αποδόσεις, συνεχείς προσφορές και καινοτόμα προϊόντα, καθιστώντας τον ανταγωνισμό ολοένα και πιο απαιτητικό (Σταμπούλογλου, 2019).

Η αγορά των τυχερών παιγνίων υπόκειται σε αυστηρή ρύθμιση. Οποιαδήποτε αλλαγή στο φορολογικό καθεστώς ή στους όρους αδειοδότησης μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην κερδοφορία του ΟΠΑΠ. Η αύξηση της φορολογίας στα μικτά έσοδα ή η επιβολή νέων περιορισμών στη διαφήμιση και στις προωθητικές ενέργειες θα μπορούσαν να περιορίσουν την ανταγωνιστικότητά του. Επιπλέον, η πίεση από την ΕΕ για εναρμόνιση των κανονισμών αυξάνει την αβεβαιότητα (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, αν και δημιουργούν ευκαιρίες, αποτελούν και πηγή απειλών. Νέες μορφές ψυχαγωγίας, όπως τα esports ή οι πλατφόρμες gamification, προσελκύουν νεότερες γενιές καταναλωτών και μπορούν να αποσπάσουν μερίδιο από τον παραδοσιακό τζόγο. Η αδυναμία του ΟΠΑΠ να ακολουθήσει τον ρυθμό αυτών των εξελίξεων μπορεί να τον αφήσει εκτεθειμένο σε απώλεια πελατών (Χήρα, 2014).

Η ύπαρξη παράνομων παρόχων, τόσο σε φυσικό επίπεδο όσο και διαδικτυακά, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες απειλές. Οι μη αδειοδοτημένες ιστοσελίδες προσφέρουν παιχνίδια χωρίς φορολόγηση, με ελκυστικές αποδόσεις και χωρίς τους περιορισμούς που ισχύουν για τους νόμιμους φορείς. Αυτό όχι μόνο μειώνει τα έσοδα των αδειοδοτημένων εταιρειών αλλά δημιουργεί και στρεβλώσεις στην αγορά (Παντελαίος, 2007).

Η κοινωνία δείχνει αυξημένη ευαισθησία γύρω από ζητήματα εθισμού στον τζόγο και κοινωνικών συνεπειών. Οι πολιτικές πιέσεις για περιορισμό της διαφήμισης, για αυστηρότερα μέτρα προστασίας ανηλίκων και για έλεγχο των VLTs ενδέχεται να περιορίσουν την ελευθερία δράσης του ΟΠΑΠ. Η αρνητική δημοσιότητα που σχετίζεται με τον εθισμό μπορεί να πλήξει σοβαρά την εικόνα του οργανισμού (Σταμπούλογλου, 2019).

Η ελληνική οικονομία, αν και βρίσκεται σε φάση ανάκαμψης, παραμένει ευάλωτη σε διεθνείς κρίσεις, όπως ο πληθωρισμός, οι ενεργειακές αναταράξεις και η γεωπολιτική αστάθεια. Σε περιόδους κρίσης, οι καταναλωτές μειώνουν τις δαπάνες για ψυχαγωγία, επηρεάζοντας άμεσα τα έσοδα των εταιρειών τυχερών παιχνίων (Σταμπούλογλου, 2019).

Με τη στροφή στον ψηφιακό τομέα, αυξάνεται και ο κίνδυνος κυβερνοεπιθέσεων. Παραβιάσεις δεδομένων, επιθέσεις σε συστήματα πληρωμών ή χακαρίσματα λογαριασμών πελατών μπορούν να πλήξουν ανεπανόρθωτα την αξιοπιστία του

ΟΠΑΠ. Η ανάγκη για συνεχείς επενδύσεις στην κυβερνοασφάλεια αποτελεί διαρκή πρόκληση (Καραθανάση & Τσαγγαδάς 2017).

Πίνακας 9: Απειλές για τον ΟΠΑΠ

Απειλή	Περιγραφή
Διεθνής ανταγωνισμός	Παρουσία πολυεθνικών με κεφάλαια και τεχνολογία
Ρυθμιστικές αλλαγές	Αβεβαιότητα φορολογίας, περιορισμοί διαφήμισης
Τεχνολογική διατάραξη	Εμπορτες, gamification, νέες μορφές ψυχαγωγίας
Παράνομος τζόγος	Μη αδειοδοτημένες πλατφόρμες, στρεβλώσεις αγοράς
Κοινωνικές πιέσεις	Εθισμός, αρνητική δημοσιότητα, πολιτικοί περιορισμοί
Οικονομική αβεβαιότητα	Κρίσεις, πληθωρισμός, μείωση δαπανών ψυχαγωγίας
Κυβερνοασφάλεια	Κίνδυνος παραβιάσεων δεδομένων και απώλειας εμπιστοσύνης

5.5.Βιβλιογραφία

Αρσένιος, Ι., & Βογιατζή, Ν. (2020). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: η περίπτωση του ΟΠΑΠ= Corporate Social Responsibility: the case of OPAP* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Δαλιάνης, Ι. Ε. (2012). *Εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου στα ηλεκτρονικά τυχερά παίγνια* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Καραθανάση, Β., & Τσαγγαδάς, Κ. (2017). *Ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών: «η περίπτωση του ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Μουτούδης, Χ. Δ. (2017). *Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάλυση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Παντελαίος, Θ. Ζ. (2007). *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στα πλαίσια άσκησης διοίκησης ολικής ποιότητας: μελέτη περιπτώσεων: η περίπτωση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Master's thesis).

Χήρα, Ε. (2014). *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εφαρμογή της στην στρατηγική της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ*. Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κεφάλαιο 6

Στρατηγικές Επιλογές και Προτάσεις

6.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η ανάπτυξη αποτελεί διαχρονικό στόχο για κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα όμως για έναν οργανισμό όπως ο ΟΠΑΠ, που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με υψηλό ανταγωνισμό, έντονη ρύθμιση και ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις. Η στρατηγική ανάπτυξης για τον ΟΠΑΠ πρέπει να στηριχθεί σε μια ισορροπία ανάμεσα στη διατήρηση της κυριαρχίας του στην εγχώρια αγορά και στην αναζήτηση νέων πηγών εσόδων σε διεθνές επίπεδο (Μουτούδης, 2017).

Ο ΟΠΑΠ εξακολουθεί να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην Ελλάδα, κυρίως χάρη στο δίκτυο πρακτορείων του και στο ισχυρό του brand. Η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει τη συνεχή αναβάθμιση των πρακτορείων, ώστε να λειτουργούν όχι απλώς ως σημεία πώλησης, αλλά ως ολοκληρωμένα κέντρα ψυχαγωγίας. Η δημιουργία μοντέρνων καταστημάτων με πολλαπλές υπηρεσίες (π.χ. αθλητικό στοίχημα με live streaming, χώρους κοινωνικής αλληλεπίδρασης, mini-καζίνο) μπορεί να ενισχύσει την ελκυστικότητα του φυσικού δικτύου (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Επιπλέον, η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και η επένδυση σε loyalty προγράμματα μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση και να μειώσουν τη διαρροή προς τους online ανταγωνιστές (Σταμπούλογλου, 2019).

Η μεγαλύτερη αναπτυξιακή προοπτική για τον ΟΠΑΠ βρίσκεται στον ψηφιακό χώρο. Οι στρατηγικές επιλογές του οργανισμού πρέπει να επικεντρωθούν (Μουτούδης, 2017):

- Στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων online πλατφορμών για στοίχημα και καζίνο.
- Στη δημιουργία mobile-first εμπειριών, καθώς το μεγαλύτερο μέρος της online δραστηριότητας πραγματοποιείται πλέον μέσω κινητών συσκευών.
- Στην ενσωμάτωση καινοτόμων προϊόντων, όπως το esports betting, τα εικονικά αθλήματα και οι gamified εφαρμογές.

Η υιοθέτηση τεχνολογιών AI και big data analytics θα επιτρέψει την εξατομίκευση της εμπειρίας του πελάτη, αυξάνοντας την ικανοποίηση και τα έσοδα. Η εξάρτηση από την ελληνική αγορά είναι ένας από τους μεγαλύτερους περιορισμούς του ΟΠΑΠ. Η στρατηγική ανάπτυξης πρέπει να περιλαμβάνει την εξερεύνηση νέων αγορών, είτε μέσω άμεσης παρουσίας είτε μέσω συνεργασιών και κοινοπραξιών με διεθνείς παρόχους. Η νοτιοανατολική Ευρώπη, όπου οι αγορές είναι λιγότερο κορεσμένες, μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για επέκταση. Παράλληλα, στρατηγικές συνεργασίες με πολυεθνικές μπορούν να μειώσουν το κόστος εισόδου και να επιταχύνουν την πρόσβαση σε τεχνογνωσία (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Ο ΟΠΑΠ μπορεί να διαφοροποιήσει το χαρτοφυλάκιό του πέρα από τα παραδοσιακά τυχερά παίγνια, εντάσσοντας συμπληρωματικές υπηρεσίες ψυχαγωγίας. Παραδείγματα αποτελούν (Μουτούδης, 2017):

- Συνεργασίες με πλατφόρμες streaming για παροχή συνδυαστικών πακέτων ψυχαγωγίας.
- Hybrid καταστήματα που προσφέρουν παιχνίδι, αθλητική ψυχαγωγία και εστίαση.
- Επενδύσεις σε Virtual Reality and Augmented Reality εμπειρίες, ώστε να δημιουργηθούν ελκυστικές και μοναδικές εμπειρίες παιχνιδιού.

Η κοινωνική υπευθυνότητα δεν είναι μόνο υποχρέωση, αλλά και στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης. Η ενίσχυση προγραμμάτων υπεύθυνου παιχνιδιού, οι δράσεις για την προστασία των ανηλίκων και η στήριξη κοινωνικών πρωτοβουλιών ενδυναμώνουν την εικόνα του ΟΠΑΠ και βελτιώνουν τη σχέση του με την κοινωνία. Έτσι, η ανάπτυξη συνδέεται με τη βιωσιμότητα και την κοινωνική αποδοχή (Σταμπούλογλου, 2019).

6.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση αποτελεί μία από τις πλέον ουσιαστικές στρατηγικές επιλογές για τον ΟΠΑΠ, καθώς η βιωσιμότητα και η ανάπτυξή του εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά του να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Σε έναν κλάδο όπως αυτός των τυχερών παιγνίων, όπου τα προϊόντα συχνά εμφανίζονται πανομοιότυπα και οι αποδόσεις συγκλίνουν, η διαφοροποίηση δεν μπορεί να περιορίζεται σε τιμολογιακούς όρους, αλλά πρέπει να αγγίζει βαθύτερες πτυχές της εμπειρίας του

πελάτη, της εικόνας του οργανισμού και της συνολικής προστιθέμενης αξίας που προσφέρει (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Η πρώτη διάσταση της διαφοροποίησης του ΟΠΑΠ σχετίζεται με το brand και την ιστορικότητά του. Από το 1958, ο ΟΠΑΠ είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την έννοια του νόμιμου παιχνιδιού στην Ελλάδα. Η αξιοπιστία και η μακρόχρονη παρουσία του δημιουργούν μία αίσθηση ασφάλειας στους καταναλωτές, που δύσκολα αντιγράφεται από νεοεισερχόμενους ή ξένες εταιρείες. Η διαφοροποίηση επομένως δεν είναι μόνο θέμα προϊόντος αλλά και θέμα θεσμικού ρόλου και κοινωνικής νομιμοποίησης. Ο ΟΠΑΠ ξεχωρίζει επειδή αποτελεί κομμάτι της συλλογικής μνήμης, στοιχείο που ενισχύει την αφοσίωση των παικτών και τον διαφοροποιεί σε επίπεδο εταιρικής ταυτότητας (Σταμπούλογλου, 2019).

Παράλληλα, η διαφοροποίηση εκφράζεται και μέσω του δικτύου πρακτορείων. Σε μια εποχή όπου οι περισσότερες διεθνείς πλατφόρμες περιορίζονται στον ψηφιακό χώρο, ο ΟΠΑΠ διαθέτει το μοναδικό πλεονέκτημα της φυσικής παρουσίας (Παντελαίος, 2007). Τα πρακτορεία λειτουργούν όχι μόνο ως σημεία συναλλαγής αλλά και ως χώροι κοινωνικής συνεύρεσης, δημιουργώντας μία εμπειρία που δεν μπορεί να προσφέρει η απλή διαδικτυακή πλοήγηση (Χήρα, 2014). Η στρατηγική αναβάθμιση των πρακτορείων σε πολυχώρους ψυχαγωγίας, με σύγχρονες εγκαταστάσεις, τεχνολογία live streaming και διαδραστικές εφαρμογές, αποτελεί έναν δρόμο διαφοροποίησης που συνδέει το παραδοσιακό με το σύγχρονο (Σταμπούλογλου, 2019).

Ωστόσο, η διαφοροποίηση δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά σε παραδοσιακά στοιχεία. Ο ΟΠΑΠ καλείται να αξιοποιήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να δημιουργήσει καινοτόμες εμπειρίες παιχνιδιού (Χήρα, 2014). Η ανάπτυξη διαδικτυακών πλατφορμών υψηλής ποιότητας, η δυνατότητα συμμετοχής σε live betting με προηγμένα γραφικά, η ενσωμάτωση στοιχείων gamification και η εισαγωγή νέων κατηγοριών παιχνιδιών, όπως τα esports, συνιστούν μορφές διαφοροποίησης που απευθύνονται στις νεότερες γενιές καταναλωτών. Η στρατηγική εδώ δεν είναι απλώς η παροχή ενός ακόμα καναλιού παιχνιδιού αλλά η δημιουργία μιας εμπειρίας που θα συνδυάζει την ασφάλεια του brand με την τεχνολογική καινοτομία (Μουτούδης, 2017).

Σημαντικό κομμάτι της διαφοροποίησης είναι και η επένδυση σε προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Παντελαίος, 2007). Σε έναν κλάδο που συχνά συνδέεται με αρνητικά κοινωνικά φαινόμενα, όπως ο εθισμός ή η οικονομική εξάρτηση, η διαφοροποίηση μπορεί να προκύψει από την έμπρακτη δέσμευση στον υπεύθυνο τζόγο (Δαλιάνης, 2012). Ο ΟΠΑΠ έχει ήδη υιοθετήσει πολιτικές και δράσεις που προάγουν την υπευθυνότητα, την ενημέρωση και την πρόληψη. Αν αυτά τα προγράμματα ενισχυθούν και προβληθούν σωστά, μπορούν να αποτελέσουν όχι μόνο μέτρο κοινωνικής ευαισθησίας αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο καταναλωτής που αισθάνεται ότι η εταιρεία νοιάζεται για την προστασία του είναι πιο πιθανό να την επιλέξει αντί για έναν απρόσωπο διεθνή πάροχο (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Η διαφοροποίηση επεκτείνεται και στη χρήση της τεχνολογίας για εξατομίκευση. Η ανάλυση δεδομένων πελατών, η χρήση τεχνητής νοημοσύνης και η ανάπτυξη εργαλείων που προσαρμόζουν το περιεχόμενο και τις προσφορές στις ανάγκες κάθε παίκτη προσφέρουν μία μοναδική εμπειρία. Ο ΟΠΑΠ μπορεί να διαφοροποιηθεί ως εταιρεία που κατανοεί τον πελάτη του σε βάθος και του παρέχει προσωποποιημένες εμπειρίες, χωρίς να παραβλέπει τα όρια της υπεύθυνης διαχείρισης (Σταμπούλογλου, 2019).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική διαφοροποίησης δεν περιορίζεται στο προϊόν ή στην εμπειρία, αλλά εκτείνεται και στην επικοινωνία. Οι καμπάνιες μάρκετινγκ που συνδέουν τον ΟΠΑΠ με τον αθλητισμό, τον πολιτισμό και την κοινωνία ενισχύουν το brand και το καθιστούν πιο οικείο (Παντελαίος, 2007). Η διαφοροποίηση στην επικοινωνία δεν εστιάζει μόνο στην προβολή παιχνιδιών ή προσφορών αλλά και στην καλλιέργεια συναισθηματικού δεσμού με τον καταναλωτή. Η εικόνα του ΟΠΑΠ ως υποστηρικτή του ελληνικού αθλητισμού ή ως χορηγού πολιτιστικών δράσεων διαφοροποιεί το brand και ενισχύει τη θετική του αποδοχή (Μουτούδης, 2017).

Η στρατηγική διαφοροποίησης του ΟΠΑΠ έχει όμως και προκλήσεις. Η συνεχής ανάγκη για καινοτομία απαιτεί υψηλές επενδύσεις σε τεχνολογία, ενώ η προσπάθεια συνδυασμού παραδοσιακού και ψηφιακού μοντέλου δημιουργεί πολυπλοκότητα στη διαχείριση. Επιπλέον, η διαφοροποίηση μέσω της κοινωνικής υπευθυνότητας απαιτεί συνέπεια και διαφάνεια, καθώς οποιαδήποτε απόκλιση μπορεί να προκαλέσει αρνητικές αντιδράσεις. Παρά τα εμπόδια αυτά, η

διαφοροποίηση παραμένει αναγκαία στρατηγική για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

6.3 Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί πλέον απλώς μια επιλογή για τις επιχειρήσεις, αλλά μία αναγκαιότητα που καθορίζει τη βιωσιμότητά τους σε έναν κόσμο όπου η τεχνολογία επαναπροσδιορίζει συνεχώς τα όρια της αγοράς. Στην περίπτωση του ΟΠΑΠ, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι απλά εργαλείο εκσυγχρονισμού, αλλά ο βασικός μοχλός για την επιβίωσή του στον ανταγωνισμό με διεθνείς κολοσσούς του online gaming. Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού στηρίζεται σε μια πολύπλευρη προσέγγιση που περιλαμβάνει επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές, αναβάθμιση προϊόντων και υπηρεσιών, βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη και ενίσχυση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (Μουτούδης, 2017).

Η πρώτη και πιο προφανής διάσταση αφορά την ανάπτυξη διαδικτυακών πλατφορμών και εφαρμογών κινητών συσκευών. Οι νέες γενιές καταναλωτών προτιμούν όλο και περισσότερο να αλληλεπιδρούν με εταιρείες μέσω του κινητού τους τηλεφώνου, και αυτή η συνήθεια δεν αποτελεί παροδική τάση αλλά μόνιμο χαρακτηριστικό της σύγχρονης καταναλωτικής συμπεριφοράς (Legg et al., 2022). Ο ΟΠΑΠ επένδυσε στη δημιουργία mobile εφαρμογών που επιτρέπουν εύκολη πρόσβαση σε αθλητικό στοίχημα, τυχερά παιχνίδια και υπηρεσίες καζίνο,

προσφέροντας μια εμπειρία άμεση, διαδραστική και εναρμονισμένη με τα διεθνή πρότυπα. Η μετάβαση από τα φυσικά πρακτορεία στο online περιβάλλον δεν σημαίνει κατάργηση του παραδοσιακού μοντέλου, αλλά συμπλήρωσή του, ώστε να δημιουργηθεί ένα υβριδικό οικοσύστημα που εξυπηρετεί διαφορετικά κοινά (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Μία ακόμη κεντρική πτυχή του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η χρήση δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης για την εξατομίκευση των υπηρεσιών. Ο ΟΠΑΠ διαθέτει πλέον τα εργαλεία για να αναλύει τη συμπεριφορά των παικτών, να κατανοεί τις προτιμήσεις τους και να δημιουργεί προσωποποιημένες προσφορές, χωρίς να παραβιάζει τα όρια της υπεύθυνης διαχείρισης (Δαλιάνης, 2012). Με τη χρήση big data analytics, η εταιρεία μπορεί να εντοπίζει πρότυπα συμπεριφοράς, να προβλέπει ανάγκες και να αναπτύσσει προϊόντα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις προσδοκίες του κοινού. Η τεχνητή νοημοσύνη δεν περιορίζεται μόνο στο μάρκετινγκ, αλλά επεκτείνεται και στην ασφάλεια συναλλαγών, στην πρόληψη απάτης και στη δημιουργία συστημάτων που ενισχύουν την υπευθυνότητα, εντοπίζοντας εγκαίρως σημάδια εθισμού (Σταμπούλογλου, 2019).

Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες, όπως η εικονική και η επαυξημένη πραγματικότητα (Virtual Reality and Augmented Reality), μπορεί να προσφέρει πρωτοποριακές εμπειρίες παιχνιδιού. Οι διεθνείς τάσεις δείχνουν ότι τα διαδικτυακά καζίνο και οι πλατφόρμες στοιχηματισμού κινούνται προς όλο και πιο διαδραστικές και εμπυθιστικές εμπειρίες, όπου ο παίκτης δεν περιορίζεται απλώς στην τοποθέτηση ενός στοιχήματος αλλά συμμετέχει σε ένα πολυδιάστατο

περιβάλλον. Ο ΟΠΑΠ, υιοθετώντας τέτοιες τεχνολογίες, μπορεί να διαφοροποιηθεί ουσιαστικά από τον ανταγωνισμό και να προσελκύσει νεότερα κοινά που αναζητούν την καινοτομία (Σταμπούλογλου, 2019).

Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η αυτοματοποίηση διαδικασιών, η χρήση προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων και η ενσωμάτωση τεχνολογιών cloud επιτρέπουν την καλύτερη διαχείριση πόρων, τη μείωση κόστους και την αύξηση της ταχύτητας στη λήψη αποφάσεων. Σε έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και ανάγκη για γρήγορη προσαρμογή, η δυνατότητα άμεσης ανάλυσης δεδομένων και λήψης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο συνιστά στρατηγικό πλεονέκτημα (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποκτά η διάσταση της κυβερνοασφάλειας. Η μετάβαση στον ψηφιακό κόσμο εκθέτει τον ΟΠΑΠ σε νέες απειλές, όπως οι κυβερνοεπιθέσεις και οι παραβιάσεις προσωπικών δεδομένων. Η προστασία των συναλλαγών, η τήρηση του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR) και η ανάπτυξη συστημάτων ασφαλείας με τεχνολογίες κρυπτογράφησης και blockchain αποτελούν απαραίτητες επενδύσεις. Η ασφάλεια δεν είναι μόνο τεχνική υποχρέωση αλλά και στοιχείο διαφοροποίησης, αφού η εμπιστοσύνη του πελάτη κερδίζεται μέσα από την αίσθηση ότι οι πληροφορίες και τα χρήματά του είναι απολύτως προστατευμένα (Σταμπούλογλου, 2019).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται επίσης με την επικοινωνία και τη σχέση με τον πελάτη. Μέσω των ψηφιακών καναλιών, ο ΟΠΑΠ έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει πιο διαδραστικές καμπάνιες μάρκετινγκ, να καλλιεργεί διάλογο με τους παίκτες και να δημιουργεί κοινότητες χρηστών που μοιράζονται εμπειρίες. Οι ψηφιακές πλατφόρμες δεν λειτουργούν μόνο ως κανάλια πώλησης αλλά και ως πεδίο καλλιέργειας σχέσεων, ενισχύοντας την αφοσίωση και την πιστότητα (Σταμπούλογλου, 2019).

Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται αποσπασματικά, αλλά ως συνολική στρατηγική που διαπερνά όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, που μπορεί να αξιοποιεί ψηφιακά εργαλεία εκπαίδευσης και αξιολόγησης, μέχρι την οικονομική διαχείριση με προηγμένα λογιστικά συστήματα, η τεχνολογία οφείλει να διαμορφώνει ένα νέο λειτουργικό πλαίσιο. Η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να αλλάξει, ώστε να ενσωματώσει τη λογική της καινοτομίας και της ευελιξίας σε κάθε πτυχή της καθημερινής λειτουργίας (Σταμπούλογλου, 2019).

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ΟΠΑΠ δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίων, υψηλή τεχνογνωσία και ικανότητα προσαρμογής σε συνεχώς μεταβαλλόμενες τεχνολογίες. Ο κίνδυνος υστέρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι υπαρκτός, ιδιαίτερα όταν πολυεθνικές με τεράστιους προϋπολογισμούς και εξειδικευμένες ομάδες καινοτομίας κινούνται πολύ ταχύτερα. Για τον λόγο αυτόν, ο ΟΠΑΠ πρέπει να επιδιώξει συνεργασίες με

εξειδικευμένους τεχνολογικούς παρόχους, ώστε να ενσωματώνει γρήγορα και αποδοτικά τις νέες λύσεις (Αρσένιος & Βογιατζή, 2020).

Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, τέλος, δεν έχει ως στόχο μόνο την αύξηση της κερδοφορίας αλλά και την ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας. Μέσω ψηφιακών εργαλείων, ο ΟΠΑΠ μπορεί να αναπτύξει μηχανισμούς ελέγχου που προστατεύουν τους παίκτες από τον εθισμό, να δημιουργεί εφαρμογές αυτοελέγχου και να προσφέρει πληροφορίες και προειδοποιήσεις σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, η τεχνολογία γίνεται εργαλείο όχι μόνο εμπορικής επιτυχίας αλλά και κοινωνικής ευθύνης, στοιχείο που ενισχύει τη νομιμοποίηση του οργανισμού στην κοινωνία (Σταμπούλογλου, 2019).

6.4.Βιβλιογραφία

Αρσένιος, Ι., & Βογιατζή, Ν. (2020). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: η περίπτωση του ΟΠΑΠ= Corporate Social Responsibility: the case of OPAP* (Doctoral dissertation, TEI Δυτικής Μακεδονίας).

Δαλιάνης, Ι. Ε. (2012). *Εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου στα ηλεκτρονικά τυχερά παίγνια* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Legg, M., Webb, T., & Ampountolas, A. (2022). Marketing to the next generation of casino patrons. *Journal of Marketing Analytics*, 10(1), 89-101.

Μουτούδης, Χ. Δ. (2017). *Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάλυση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, TEI Δυτικής Μακεδονίας).

Παντελαίος, Θ. Ζ. (2007). *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στα πλαίσια άσκησης διοίκησης ολικής ποιότητας: μελέτη περιπτώσεων: η περίπτωση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Master's thesis).

Χήρα, Ε. (2014). *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εφαρμογή της στην στρατηγική της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ*. Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Η μελέτη του ΟΠΑΠ και του ευρύτερου κλάδου των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα ανέδειξε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις καλούνται να ισορροπήσουν ανάμεσα σε οικονομικές προκλήσεις, κοινωνικές ευαισθησίες, τεχνολογικές εξελίξεις και θεσμικές απαιτήσεις. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων δεν περιορίζονται σε μία στατική αποτύπωση της κατάστασης, αλλά αναδεικνύουν δυναμικές τάσεις και προοπτικές που καθορίζουν το μέλλον του οργανισμού και του κλάδου συνολικά.

Ο ΟΠΑΠ εμφανίζεται ως ένας οργανισμός με βαθιές ρίζες στην ελληνική κοινωνία, ο οποίος από την ίδρυσή του έως σήμερα κατάφερε να εξελιχθεί από κρατικό μονοπώλιο σε έναν ιδιωτικό όμιλο με πολυσχιδή δραστηριότητα και κυρίαρχη θέση στην αγορά. Η ιστορική του διαδρομή απέδειξε ότι η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες αποτελεί βασική του ικανότητα. Από την εισαγωγή νέων παιχνιδιών τις δεκαετίες του 1990 και του 2000 έως την ιδιωτικοποίηση και την πρόσφατη στροφή στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ο ΟΠΑΠ επιβεβαίωσε ότι μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καιρών, συνδυάζοντας την παράδοση με την καινοτομία.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω του πλαισίου PESTEL κατέδειξε ότι ο κλάδος επηρεάζεται από μία σειρά πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντικών και νομικών παραγόντων. Η πολιτική και

ρυθμιστική διάσταση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι αποφάσεις του κράτους και των εποπτικών αρχών καθορίζουν άμεσα τους κανόνες λειτουργίας. Οικονομικοί παράγοντες, όπως η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και οι γενικότερες συνθήκες της ελληνικής οικονομίας, διαμορφώνουν τις τάσεις κατανάλωσης, ενώ κοινωνικές στάσεις γύρω από τον τζόγο και την υπευθυνότητα επηρεάζουν την αποδοχή του κλάδου. Η τεχνολογία αναδείχθηκε ως καταλύτης αλλαγών, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες αλλά και κινδύνους, ενώ οι νομικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις προσθέτουν πολυπλοκότητα στη στρατηγική διαχείριση.

Η ανάλυση του κλάδου με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter ανέδειξε υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού, τόσο από εγχώριους όσο και από διεθνείς παρόχους. Η απειλή νέων εισόδων είναι περιορισμένη λόγω της αυστηρής αδειοδότησης, ωστόσο η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται, καθώς οι καταναλωτές έχουν πλέον πρόσβαση σε πληθώρα επιλογών μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Η ισχύς των προμηθευτών είναι σχετικά περιορισμένη, αλλά η απειλή υποκατάστατων, κυρίως από άλλες μορφές ψηφιακής ψυχαγωγίας, καθιστά τον ανταγωνισμό πιο περίπλοκο. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ΟΠΑΠ καλείται να ενισχύσει τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα και να διαφοροποιηθεί ουσιαστικά.

Η εσωτερική ανάλυση του ΟΠΑΠ ανέδειξε ισχυρά σημεία, όπως το εκτεταμένο δίκτυο πρακτορείων, το αναγνωρίσιμο brand, την οικονομική σταθερότητα και τις επενδύσεις στον ψηφιακό τομέα. Παράλληλα, εντοπίστηκαν αδυναμίες που συνδέονται με την εξάρτηση από την ελληνική αγορά, τη σχετική καθυστέρηση στον

ψηφιακό μετασχηματισμό και τις κοινωνικές αντιδράσεις γύρω από ορισμένα προϊόντα, όπως τα VLTs. Η ανάλυση του ανταγωνισμού επιβεβαίωσε ότι ο οργανισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με πολυεθνικές εταιρείες με τεράστιους πόρους και τεχνολογική υπεροχή, ενώ ο παράνομος τζόγος εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό πρόβλημα.

Η μελέτη περίπτωσης του ΟΠΑΠ έδειξε ότι οι στρατηγικές του επιλογές κατά τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξαν καθοριστικές για την επιβίωσή του. Η ιδιωτικοποίηση αποτέλεσε καμπή που οδήγησε σε αλλαγή φιλοσοφίας, ενώ η διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου και η στροφή στον ψηφιακό μετασχηματισμό συνιστούν στρατηγικές απαντήσεις στις πιέσεις του περιβάλλοντος. Το επιχειρηματικό του μοντέλο, βασισμένο στον συνδυασμό φυσικού και ψηφιακού δικτύου, του επιτρέπει να διατηρεί κυρίαρχη θέση στην ελληνική αγορά, αλλά απαιτεί συνεχή προσαρμογή.

Η SWOT ανάλυση συνόψισε τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές που διαμορφώνουν το στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού. Ο συνδυασμός ισχυρών εσωτερικών πόρων με σημαντικές εξωτερικές ευκαιρίες δίνει στον ΟΠΑΠ τη δυνατότητα να εξελιχθεί σε έναν πλήρως ψηφιακό και διεθνοποιημένο οργανισμό. Ωστόσο, η αλληλεπίδραση αδυναμιών και απειλών, όπως η εξάρτηση από την ελληνική αγορά και ο διεθνής ανταγωνισμός, καθιστά αναγκαία τη χάραξη προσεκτικής στρατηγικής.

Οι στρατηγικές επιλογές που προτείνονται για το μέλλον περιλαμβάνουν την ανάπτυξη σε πολλαπλά επίπεδα. Η ενίσχυση της παρουσίας στην εγχώρια αγορά μπορεί να επιτευχθεί μέσω αναβάθμισης των πρακτορείων και βελτίωσης της εμπειρίας των πελατών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να εμβαθύνει, με έμφαση στην εξατομίκευση, στην ασφάλεια και στην εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων. Η διεθνής επέκταση και η σύναψη στρατηγικών συνεργασιών είναι απαραίτητες για τη μείωση της εξάρτησης από την ελληνική αγορά. Η διαφοροποίηση, τέλος, πρέπει να συνδυάσει την τεχνολογική καινοτομία με την κοινωνική υπευθυνότητα, ώστε ο οργανισμός να ξεχωρίζει όχι μόνο ως επιχειρηματική δύναμη αλλά και ως θεσμός με κοινωνική αποστολή.

Τα συμπεράσματα οδηγούν στην αναγνώριση ότι η επιτυχία του ΟΠΑΠ δεν θα κριθεί αποκλειστικά από την ικανότητά του να παράγει κέρδη, αλλά από το κατά πόσο θα καταφέρει να συνδυάσει οικονομική απόδοση με κοινωνική αποδοχή και θεσμική νομιμοποίηση. Σε έναν κλάδο που συνδέεται με ζητήματα εθισμού και κοινωνικών συνεπειών, η εταιρεία οφείλει να επιδεικνύει ευαισθησία και υπευθυνότητα. Μόνο έτσι μπορεί να διαφοροποιηθεί πραγματικά και να διατηρήσει το κύρος της σε βάθος χρόνου.

Βιβλιογραφία

Αρσένιος, Ι., & Βογιατζή, Ν. (2020). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: η περίπτωση του ΟΠΑΠ= Corporate Social Responsibility: the case of OPAP* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Auer, M., & Griffiths, M. D. (2022). Gambling before and during the COVID-19 pandemic among online casino gamblers: An empirical study using behavioral tracking data. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20(3), 1722-1732.

Becker, W. M., & Freeman, V. M. (2006). Going from global trends to corporate strategy. *McKinsey Quarterly*, 2006(2), 17–27.

Brenner, R., & Brenner, G. A. (1990). *Gambling and speculation: A theory, a history, and a future of some human decisions*. Cambridge University Press.

Bukusi, A. D., Folorunso, J. K. M. C. W., & AJ, O. S. (2023). *Strategic Management Phases*. AJPO Journals USA LLC.

Δαλιάνης, Ι. Ε. (2012). *Εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου στα ηλεκτρονικά τυχερά παίγνια* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Dănăilă, L., & Pantea, M. (2018). Gambling; Brief History, Social Aspects And Legal Regulations. *Journal of Criminal Investigations; Bucharest*, 13(1), 7-16.

Δημητρίου, Α. Φ. (2011). *Αποτίμηση επιχειρήσεων: μελέτη ΟΠΑΠ ΑΕ* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

ΕΕΕΠ (2025). Ρύθμιση, Διαφάνης και Αδιάβλητη Διεξαγωγή.
<https://www.gamingcommission.gov.gr/>

Fabijanec, S. F. (2012). Ludus zardorum: Moral and Legal Frameworks of Gambling along the Adriatics in the Middle Ages. *Moyen Age (Paris: Tallandier, 2003)*, 27, 39.

Ferentzy, P., & Turner, N. E. (2013). *A history of problem gambling*. Springer-Verlag.

Friedman, T. L. (2000). *The Lexus and the olive tree: Understanding globalization*. Farrar, Straus and Giroux.

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan.

Friedman, T. L. (2009). *Hot, flat, and crowded: why the world needs a green revolution-and how we can renew our global future*. Penguin UK.

Gainsbury, S. M. (2015). Online gambling addiction: the relationship between internet gambling and disordered gambling. *Current addiction reports*, 2(2), 185-193.

Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1982). The four phases of strategic management. *Journal of Business Strategy*, 3(3), 9–21.

Gu, X., Li, G., Chang, X., & Guo, H. (2017). Casino tourism, economic inequality, and housing bubbles. *Tourism Management*, 62, 253-263.

Ιωάννου, Ε. (2019). Χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Jo, W. (2016). Casino tourism. In *Encyclopedia of tourism* (pp. 136-138). Springer, Cham.

Kaburakis, A. (2011). European Union Law, Gambling, and Sport Betting. European Court of Justice Jurisprudence, Member States Case Law, and Policy. In *Sports Betting: Law and Policy* (pp. 27-97). The Hague, The Netherlands: TMC Asser Press.

Καραθανάση, Β., & Τσαγγαδάς, Κ. (2017). *Ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών: «η περίπτωση του ΟΠΑΠ ΑΕ, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας»*.

Λαμπράκης, Α. (2015). *Τυχερά παίγνια και ευρωπαϊκή πολιτική: συμφέροντα-ανταγωνισμός-επιβίωση* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Legg, M., Webb, T., & Ampountolas, A. (2022). Marketing to the next generation of casino patrons. *Journal of Marketing Analytics*, 10(1), 89-101.

Lester, L. (2008). Beating the Odds: Regulation of Online Gaming Stateside and Abroad. *J. Nat'l Ass'n Admin. L. Judiciary*, 28, 621.

Liu, M. T., Dong, S., & Zhu, M. (2021). The application of digital technology in gambling industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(7), 1685-1705.

Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.

Mazar, A., Zorn, M., Becker, N., & Volberg, R. A. (2020). Gambling formats, involvement, and problem gambling: which types of gambling are more risky?. *BMC Public Health*, 20(1), 711.

Μουτούδης, Χ. Δ. (2017). *Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάλυση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).

Μπαμπαλιούτα, Μ. (2007). *Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας: Διοίκηση με βάση τη διαφορετικότητα* [Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]. Ιδρυματικό Αποθετήριο.

Muhamad, S., Sulaiman, N. F. C., & Saputra, J. (2018). The role of human capital and innovation capacity on economic growth in ASEAN-3. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 52(1), 281-294.

Norris, B. E., & Pedersen, P. M. (2025). NCAA Student-Athletes' Sports Gambling Behaviors Examined Using Psychological Reactance Theory. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 18(1), 8.

Nowatzki, N. R., & Williams, R. J. (2002). Casino self-exclusion programmes: A review of the issues. *International Gambling Studies*, 2(1), 3-25.

Olsen, J. E., & Haslett, T. (2002). Strategic management in action. *Systemic Practice and Action Research*, 15(6), 449-464.

Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies: an insightful and convenient approach to firms' analysis. *Business Economics*, 43(3), 55-64.

Owens Jr, M. D. (2012). It's All in the Game: Gamification, Games, and Gambling. *Gaming Law Review and Economics*, 16(3), 114-118.

Παγώνη, Ε. (2016). Η αντίληψη της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και η αφοσίωση των πελατών στα πρακτορεία της ΟΠΑΠ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παντελαίος, Θ. Ζ. (2007). *Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στα πλαίσια άσκησης διοίκησης ολικής ποιότητας: μελέτη περιπτώσεων: η περίπτωση ΟΠΑΠ ΑΕ* (Master's thesis).

Peteraf, M., & Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089–1112.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage. *Creating and Sustaining Superior Performance*, Simons, 56-68.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

PWC (2012). *The CEO agenda for innovation*.
<https://www.pwc.com/us/en/issues/ceo-agenda-for-innovation-and-technology/index.jhtml>

Rabinovitz, S., & Packin, N. G. (2025). All Bets Are On: Addiction, Prediction, Regulation, and the Future of Financial Gambling. *Forthcoming: Fordham IPLJ*.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management tools and trends 2011*. Bain & Company.

Schneider, S. (2016). Taxation in Regulated I-Gaming Jurisdictions. *Gaming L. Rev. & Econ.*, 20, 7.

Scholten, O. J., Zendle, D., & Walker, J. A. (2020). Inside the decentralised casino: A longitudinal study of actual cryptocurrency gambling transactions. *PloS one*, 15(10), e0240693.

Smith, J. F., & Abt, V. (1984). Gambling as play. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 474(1), 122-132.

Σταμπούλογλου, Μ. (2019). Ανάλυση του κλάδου των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα με ιδιαίτερη αναφορά στην ΟΠΑΠ Α. Ε. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Talamo, G., & Manuguerra, G. (2016). The gambling sector: A socio-economic analysis of the case of Italy. *Eastern European Business and Economics Journal*, 2(4), 315-330.

Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 5(2), 297-322.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed., Global ed.). Pearson.

Wolfe, B., Jakubowski, J., Haveman, R., & Courey, M. (2012). The income and health effects of tribal casino gaming on American Indians. *Demography*, 49(2), 499-524.

Wu, A. M., & Lau, J. T. (2015). Gambling in China: Socio-historical evolution and current challenges. *Addiction*, 110(2), 210-216.

Χαρκοφτάκη, Μ. (2025). "Καλπάζει" η ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών - Εκτινάχθηκαν τα πονταρίσματα. Forbes.
<https://www.forbesgreece.gr/story/3894276>

Χήρα, Ε. (2014). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εφαρμογή της στην στρατηγική της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ. Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Yusop, Z. (2018). PESTEL analysis. *Paper persented at COMRAP*, 34-39.