



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.B.A.)

Διπλωματική Εργασία

Ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδιασμού της Εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ

Του Νακόπουλου Προκόπιου

Επιβλέπων καθηγητής: Σουμπενιώτης Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Θεσσαλονίκη 2021

Αφιερώσεις

Αφιερώνω την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία στην οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου και με στήριζε καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA) από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Θα ήθελα να απευθύνω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον καθηγητή του τομέα κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο για την ανάθεση του θέματος και για την πολύτιμη βοήθεια του για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Επίσης, δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω τους φίλους μου για την αμέριστη στήριξη τους κατά την διάρκεια αυτής της εργασίας.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η τεκμηρίωση του θεωρητικού υποβάθρου για την στρατηγική προσέγγιση μιας εταιρείας καθώς και η εφαρμογή της αναπτύσσοντας το στρατηγικό σχεδιασμό μιας ευρέως γνωστής στην Ελλάδα εταιρείας που ανήκει στο κλάδο των τυχερών παιγνίων ,την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε.

Πιο συγκεκριμένα στην παρούσα διπλωματική γίνεται αναφορά αρχικά στην αξία της επιχείρησης και έπειτα παρατίθεται η έννοια , ο σκοπός και τα είδη στρατηγικής. Εν συνεχεία, εκτυλίσσεται ιστορική αναδρομή στην εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. και παρατίθεται το νομικό πλαίσιο και η χρηματοοικονομική κατάσταση της. Δεν θα μπορούσε φυσικά να λείπει η ανάλυση του μοντέλου που αφορά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας αντίστοιχα. Σε αυτή την εργασία, αναπτύσσεται και ο στρατηγικός σχεδιασμός ενώ αναφέρονται φυσικά και προτεινόμενες στρατηγικές για την εταιρεία. Εν κατακλείδι, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση.

Abstract

The purpose of this dissertation is the documentation of the theoretical background for the strategic approach of a company as well as its application by developing the strategic planning of a company well known in Greece that belongs to the gambling industry, the company OPAP SA.

More specifically, in this dissertation, reference is made first to the value of the business and then the concept, purpose and types of strategy are listed. Then, a historical review unfolds in the company OPAP SA. and sets out the legal framework and financial situation. Of course, the analysis of the model that concerns the internal and external environment of the company, respectively, could not be missing. In this work, the strategic planning is developed while natural and suggested strategies for the company are mentioned. In conclusion, the conclusions that emerged from the analysis are presented.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας πινάκων.....	8
Πίνακας διαγραμμάτων.....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο: 1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	11
Κεφάλαιο 2: Επιχειρησιακή Στρατηγική: Θεωρητικό πλαίσιο και εργαλεία	
στρατηγικής ανάλυσης.....	12
2.1 Η αξία της επιχείρησης.....	12
2.2 Έννοια και Σκοπός της Στρατηγικής.....	13
2.3 Είδη στρατηγικής.....	15
Κεφάλαιο 3: Η Εταιρεία ΟΠΑΠ ΑΕ. Ιστορική Αναδρομή.....	17
3.1 ΟΠΑΠ ΑΕ και δραστηριότητα.....	17
3.2 Ιστορική αναδρομή Εταιρείας	17
3.3 Νομικό Πλαίσιο	20
3.4 Δομή.....	23
3.5 Χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας ΟΠΑΠ. ΑΕ.....	26
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΟΠΑΠ. ΑΕ.....	41
4.1 Εισαγωγή.....	41
4.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	41
4.3 Συμπεράσματα.....	46
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΟΠΑΠ. ΑΕ.....	47
5.1 Εισαγωγή.....	47
5.2 Ανάλυση Άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.....	48
5.3 Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού STEP περιβάλλοντος.....	50
5.4 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	52
5.5 Συμπεράσματα.....	54

Κεφάλαιο 6: Στρατηγικός σχεδιασμός ΟΠΑΠ. ΑΕ.....	55
6.1 Στρατηγικές ανώτατου και μεσαίου επιπέδου.....	55
6.2 Στρατηγική μεσαίου και κατώτατου επιπέδου.....	59
6.3 Εκτιμήσεις Διοίκησης.....	59
Κεφάλαιο 7: Προτεινόμενες στρατηγικές.....	63
7.1 Προτάσεις και συμβουλές.....	63
Κεφάλαιο 8.....	65
8.1 Συμπεράσματα	65
Βιβλιογραφία.....	67

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

1. Πίνακας 1.2.1 : Παράγοντες προσδιορισμού της πορείας της αξίας των μετοχών-επιχειρήσεων.....	13
2. Πίνακας 2.2.3 : Είδη στρατηγικής.....	16
3. Πίνακας 3.3.2 : Τυχερά παίγνια ΟΠΑΠ Α.Ε.....	20
4. Πίνακας 4.3.4. : Η δομή του οργανισμού ΟΠΑΠ. ΑΕ.	25
5. Πίνακας 5.4.2 : Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	42
6. Πίνακας 6.4.2. : Κατανομή πόρων της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε.....	43
7. Πίνακας 7.5.1 : Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	49
8. Πίνακας 8.5.2. : Μοντέλο των πέντε δυνάμεων της ΟΠΑΠ Α.Ε.....	51
9. Πίνακας 9.5.3. : Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος της ΟΠΑΠ Α.Ε.....	52
10. Πίνακας 10.5.4 : Ανάλυση SWOT.....	54

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1. Διάγραμμα 1.3.5. : Βασικά στοιχεία του Ισολογισμού της ΟΠΑΠ Α.Ε.(2013-2019).	27
2. Διάγραμμα 2.3.5. : Σύνολο Ενεργητικού της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019).....	28
3. Διάγραμμα 3.3.5. : Σύνολο Παθητικού της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019).....	29
4. Διάγραμμα 4.3.5 : Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019).....	30
5. Διάγραμμα 5.3.5 : απεικόνιση των καθαρών κερδών της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019).	32
6. Διάγραμμα 6.3.5. : Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη 2013-2019.....	33
7. Διάγραμμα 7.3.5. : Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη 2013-2019.....	34
8. Διάγραμμα 8.3.5. : Αριθμοδείκτης περιθωρίου Καθαρού Κέρδους για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη 2013-2019.....	35
9. Διάγραμμα 9.3.5.: Αριθμοδείκτης Έμμεσης ρευστότητας για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη 2013-2019.....	37
10. Διάγραμμα 10.3.5.: Αριθμοδείκτης Άμεσης ρευστότητας για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη 2013-2019.....	38
11. Διάγραμμα 11.3.5. : Αριθμοδείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη 2013-2019.....	39
12. Διάγραμμα 12.3.5. : Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη 2013-2019.....	40

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κύριος στόχος αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας ΟΠΑΠ. ΑΕ, ώστε να γίνει αντιληπτός ο καλύτερος τρόπος λειτουργίας, να αναλυθούν τα στοιχεία που έχουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική και γενικότερη κατάσταση της εταιρείας και να δοθεί η δυνατότητα βελτιστοποίησης της εταιρικής στρατηγικής.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μία απόπειρα ένταξης του αναγνώστη στο θέμα της παρούσας διπλωματικής, διά μέσω μίας βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Στην συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η επιχειρησιακή στρατηγική και πιο συγκεκριμένα, αναλύονται η αξία, ο σκοπός καθώς και τα είδη στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται αρχικά, η δραστηριότητα της ΟΠΑΠ. ΑΕ. Έπειτα, ακολουθεί η ιστορική αναδρομή της εταιρείας και αναφέρεται το νομικό πλαίσιο και η δομή της. Τέλος, γίνεται μια εκτενής ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας.

Ακολούθως, στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ΟΠΑΠ. ΑΕ και αντίστοιχα στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της εν λόγω εταιρείας.

Έπειτα, στο έκτο κεφάλαιο, αναλύεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας. Συγκεκριμένα περιγράφονται λεπτομερώς οι στρατηγικές ανωτάτου και μεσαίου επιπέδου καθώς και οι εκτιμήσεις της διοίκησης.

Στο έβδομο κεφάλαιο δίνονται προτάσεις και συμβουλές και εν κατακλείδι, στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Ο κυριότερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι πάντα η μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης. Η αξία της επιχείρησης λοιπόν, αποτελεί τον κεντρικό άξονα με βάση τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις και φυσικά αποτελεί το βασικό στοιχείο με βάση το οποίο διαμορφώνεται η συμπεριφορά όλων των ενδιαφερόμενων μερών έναντι της ίδιας της εταιρείας. Επομένως, η απεικόνιση της αξίας της εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας και για να γίνει ορθά χρειάζεται πλήρη πληροφόρηση για αυτή και κυρίως από το εσωτερικό της εταιρείας, δηλαδή πληροφορίες που πολλές φορές δεν γίνονται γνωστές. Αυτός είναι ο λόγος λοιπόν, που οι μελέτες βασίζονται περισσότερο στις εξωτερικές πληροφορίες.

Τις πληροφορίες που λαμβάνονται από τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, οφείλουμε να τις θεωρούμε ως αξιόπιστες, καθώς έχουν επιβεβαιωθεί από εξωτερικούς ελεγκτές, ενώ παράλληλα, μπορούμε να τις διασταυρώσουμε και με άλλες πηγές και να ελέγξουμε καλύτερα την εγκυρότητα τους.

Για τη συγγραφή λοιπόν, της παρούσας διπλωματικής εργασίας, χρησιμοποιήθηκε πληθώρα στοιχείων σχετικών με την εταιρεία ΟΠΑΠ. ΑΕ, τόσο σε οικονομικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο και σύμφωνα με αυτά αναπτύχθηκε το θεωρητικό αλλά και το πρακτικό πλαίσιο της εταιρείας. Όλα τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία αυτή λοιπόν, είναι παρμένα από έγκυρες πηγές του διαδικτύου και από βιβλιογραφία τόσο ξένη - μεταφρασμένη όσο και ελληνική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ)

2.1 Η αξία της επιχείρησης

Ο όρος αξία της επιχείρησης είναι γνωστός και ως εταιρική τιμή και αποτελεί μία οικονομική ιδέα, η οποία αντικατοπτρίζει την αξία κάθε επιχείρησης. Θεωρητικά λοιπόν, είναι ένα ποσό που οφείλει κάποιος να πληρώσει για να αναλάβει μία επιχειρηματική οντότητα. Η αξία μιας επιχείρησης επομένως, μπορεί να προσδιοριστεί είτε με τη λογιστική είτε με την αγοραία αξία. με κυρίαρχη βέβαια να εμφανίζεται η αγοραία αξία μιας εταιρείας.

Ωστόσο, οι διαρκείς αλλαγές και η ταχύτητα των κεφαλαίων, των εμπορευμάτων καθώς και των αξιών επιβάλλει μια συνεχή αναγνώριση στη θέση και την αξία της επιχείρησης. Ο όρος αυτός, συμπεριλαμβάνει πολλές μεταβλητές όπως λόγου χάρη, τα κέρδη μιας επιχείρησης, τα έσοδα, τα έξοδα κλπ. Οι σημαντικότεροι παράγοντες βέβαια που επηρεάζουν την αξία μιας επιχείρησης σύμφωνα με μελέτη των Fisher και Stanley είναι:

- η ρευστότητα της αγοράς
- ο πληθωρισμός
- η μετοχή της επιχείρησης και
- τα επιτόκια

Αυτοί λοιπόν αποτελούν τους πιο σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αξία της επιχείρησης (Fisher, Stanley,1981,Relative shocks, relative price variability and inflation,Brookings Papers on Economic Activity2, p. 381-431)

Πίνακας 1: Παράγοντες Προσδιορισμού της πορείας της αξίας των μετοχών- επιχειρήσεων

Παράγοντες	Πορεία παράγοντα	Πορεία τιμών των μετοχών –αξία επιχείρησης
Πληθωρισμός	↑	↓
	↓	↑
Ρευστότητα	↑	↑
	↓	↓
Επιτόκια	↑	↓
	↓	↑

Πηγή: Θ.Γ. Λαζαρίδης, (2005), *Αποτίμηση Επιχειρήσεων, Θεωρία, Μεθοδολογία, Πρακτικό*, Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., σελ. 28

Πίνακας 1.2.1 : Παράγοντες προσδιορισμού της πορείας της αξίας των μετοχών-επιχειρήσεων

2.2 Έννοια και Σκοπός της Στρατηγικής

Η στρατηγική ορίζεται ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού . Αυτός ο ορισμός αποτελεί συνόψιση κάποιων παλαιότερων ορισμών που έχουν δοθεί ανά τους καιρούς. Σημαντικούς ορισμούς για τη στρατηγική έχουν δώσει παλαιότερα ο Alfred Chandler, ο Michael Porter καθώς και ο Henry Mitzberg.

Ο Alfred Chandler συγκεκριμένα κάνει λόγο για την ύπαρξη μιας λογικής ροής που ξεκινά από τον καθορισμό σκοπών και στόχων και καταλήγει στην κατανομή πόρων. Ο Michael Porter από την άλλη, δίνει βαρύτητα και επικεντρώνεται στις συνειδητές επιλογές, στον ανταγωνισμό αλλά και στη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Τέλος, ο Henry Mitzberg μιλά με βάση ένα μοτίβο (pattern), μέσα από το οποίο θέλει να δείξει ότι οι στρατηγικές δεν λειτουργούν πάντα βάση ενός τόσο συνηθισμένου όσο και λογικού πλάνου. Αντιθέτως,

πολλές φορές, αναδύονται και για διάφορους ειδικούς λόγους. Έτσι, μέσα από τους παραπάνω ορισμούς, καταλήγουμε σε δύο πλεονεκτήματα που περιλαμβάνει ο αρχικός μας ορισμός ως συνονθύλευμα όλων των προηγουμένων, ότι δηλαδή, η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού είναι δυνατόν να περιλαμβάνει τόσο συνειδητές - περισσότερο “λογικές” στρατηγικές - όσο και αναδυόμενα μοτίβα στρατηγικών. Επιπρόσθετα, μπορεί να περιλαμβάνει τόσο στρατηγικές που επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση και στον ανταγωνισμό, όσο και στρατηγικές που αναγνωρίζουν την σημασία της σύναψης συνεργασιών και φτάνουν, ακόμα, μέχρι και την μίμηση των ανταγωνιστών. Επομένως, κάνουμε λόγο για τρία βασικά χαρακτηριστικά. Αρχικά, έχουμε την μακροπρόθεσμη λογική. Αυτό λοιπόν, μας δείχνει ότι οι στρατηγικές για να αξιολογηθούν πρέπει να περάσει κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα, περίπου διάρκειας μίας δεκαετίας και άνω. Τα άλλα δύο χαρακτηριστικά είναι η στρατηγική κατεύθυνση και η οργάνωση.

Σκοπός της στρατηγικής είναι πάντοτε η επιτυχία αν και καμία στρατηγική ποτέ δεν μπορεί να σου εξασφαλίσει από πριν πλήρη επιτυχία. Αυτόν τον σκοπό, τον επιτυγχάνει αρχικά θέτοντας κατευθύνσεις. Επίσης, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων και συντονισμού των δραστηριοτήτων με στόχο φυσικά την επιτυχία, όπως ειπώθηκε και πιο πάνω. Επιπλέον, μειώνει την αβεβαιότητα, ορίζοντας μία συγκεκριμένη θέση απέναντι στον εκάστοτε ανταγωνισμό και τέλος, μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο και αρκετά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σκοπός της γενικότερα, είναι να εξασφαλίσει μια μακροπρόθεσμη πορεία στον εκάστοτε οργανισμό, εφαρμόζοντας σωστά τις δραστηριότητές της. Επίσης, ένας ακόμη σκοπός της, είναι να καταφέρει να πλεονεκτήσει έναντι των ανταγωνιστών του εκάστοτε οργανισμού αξιοποιώντας φυσικά σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες των μελών του οργανισμού και να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα που διακυβεύονται. Επομένως, μία επιχείρηση για να απολαύει του δυνατότερου καλού αποτελέσματος πρέπει πρώτα να εξετάσει και να χρησιμοποιήσει στη συνέχεια σωστά τις συνθήκες και τα δεδομένα της, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον, ώστε να επιλέξει την ορθότερη στρατηγική. Για κάθε σύγχρονη λοιπόν επιχείρηση, η στρατηγική, αποτελεί θα λέγαμε όχι απλώς μία επιλογή, αλλά επιτακτική ανάγκη, αν θέλει να επιτύχει τόσο τη διατήρηση της όσο και την ανάπτυξη της στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον με τις συνθήκες που επικρατούν. Πάντα βέβαια, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, υπάρχουν απρόβλεπτοι παράγοντες για τους οποίους καμία στρατηγική ποτέ δεν μπορεί να είναι πλήρως προετοιμασμένη. Ωστόσο, η αλήθεια είναι ότι σίγουρα η ύπαρξη στρατηγικής μειώνει παράπλευρες πιθανές απώλειες.

Εν κατακλείδι, στρατηγική τελικά είναι ο προσανατολισμός και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που του εξασφαλίζει πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων, με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού.

2.3 Είδη στρατηγικής

Σε αυτό τη σημείο, αφού δόθηκε ο ορισμός της στρατηγικής και ο στόχος της θα γίνει αναφορά στα είδη της στρατηγικής. Σε μια επιχείρηση λοιπόν, η στρατηγική χωρίζεται σε τρία βασικά επίπεδα, στην εταιρική στρατηγική, στην στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας και στη λειτουργική στρατηγική. Η εταιρική στρατηγική καταρχήν, (corporate-level strategy) ασχολείται με το συνολικό φάσμα δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, καθώς επίσης και με τον τρόπο που προστίθεται αξία στις ξεχωριστές αυτές δραστηριότητες. Ζητήματα της εταιρικής στρατηγικής αποτελούν:

- η γεωγραφική επέκταση
- η επέκταση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- η εξαγορά τρίτων επιχειρήσεων, καθώς και
- η κατανομή των πόρων ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού.

Η πλήρης κατανόηση της εταιρικής στρατηγικής είναι πολύ σημαντική. Άλλωστε, ο καθορισμός της επέκτασης ενός οργανισμού αποτελεί τη βάση για άλλες στρατηγικές αποφάσεις, όπως είναι οι συνεργασίες, οι εξαγορές, και οι συμμαχίες.

Η στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας, (business-level strategy) ασχολείται με τη λειτουργία κάθε ξεχωριστής επιχειρηματικής δραστηριότητας του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα ανταγωνιστεί στις εκάστοτε αγορές. Για αυτό άλλωστε, το συγκεκριμένο επίπεδο στρατηγικής ονομάζεται και “ανταγωνιστική στρατηγική” (competitive strategy). Οι ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού μπορεί να αποτελούν είτε αυτόνομες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα νεοφυείς εταιρείες, είτε τμήματα του ίδιου του οργανισμού. Η στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας ασχολείται, συνήθως, με τρέχοντα ζητήματα, όπως η καινοτομία, το κατάλληλο μέγεθος και η ανταπόκριση στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Στον δημόσιο τομέα, το αντίστοιχο των αποφάσεων του επιπέδου στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας είναι οι αποφάσεις σχετικά με την παροχή ικανοποιητικών υπηρεσιών από διάφορες ξεχωριστές οργανωτικές μονάδες,

όπως είναι, για παράδειγμα, τα διάφορα νοσοκομεία και τα σχολεία. Όταν οι διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες εντάσσονται στο εσωτερικό ενός μεγαλύτερου οργανισμού, η στρατηγική της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (ανταγωνιστική στρατηγική) πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την εταιρική στρατηγική.

Τέλος, η τρίτη κατηγορία στρατηγικής, είναι η λειτουργική στρατηγική (operational strategy). Αυτή η στρατηγική λοιπόν, ασχολείται με τον τρόπο που κάθε κομμάτι του οργανισμού υλοποιεί αποτελεσματικά τις στρατηγικές που έχουν ληφθεί στα δύο ανώτερα επίπεδα σε σχέση με τους πόρους, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η επιτυχία της ανταγωνιστικής στρατηγικής, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ή τις δραστηριότητες που εκτελούνται, στο λειτουργικό επίπεδο. Επομένως, οι λειτουργικές αποφάσεις πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένες με τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο επίπεδο της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Και αυτό, διότι οι λειτουργικές αποφάσεις είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη εφαρμογή κάθε στρατηγικής.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι όποιο επίπεδο στρατηγικής και να επιλεγεί από κάποιον οργανισμό πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τα υπόλοιπα επίπεδα. Η στρατηγική είναι, συνήθως, πολύπλοκη, και απαιτεί προσεκτικές κινήσεις από την πλευρά της διοίκησης. Άλλωστε, η στρατηγική πολύ σπάνια αποτελεί μία απλή υπόθεση.



Πίνακας 2.2.3 : Είδη στρατηγικής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΠΑΠ Α.Ε./ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

3.1 Δραστηριότητα ΟΠΑΠ ΑΕ

Ο ΟΠΑΠ αποτελεί τόσο στον ελληνικό χώρο την κορυφαία εταιρεία τυχερών παιγνίων όσο και μία παγκοσμίου φήμης κορυφαία εταιρεία. Αρχικά λοιπόν, η εταιρεία ιδρύθηκε το 1958 αποτελώντας την εθνική λοταρία της χώρας και το 2001 κάνει την είσοδο της στο χρηματιστήριο Αθηνών, κατέχοντας την αποκλειστική άδεια εκμετάλλευσης όλων των αριθμολαχείων (7 παιχνίδια), του αθλητικού στοιχηματισμού (4 παιχνίδια) καθώς και των ιπποδρομιών. Επιπρόσθετα, λειτουργεί αποκλειστικά στην Ελλάδα τα Λαχεία και τα Σκρατς μέσω μίας κοινοπραξίας (<https://investors.opap.gr/el-GR/about-us/introduction>).

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς της εταιρείας, υπήρχε μία δημόσια αρχική προσφορά που στην συνέχεια κατά την διάρκεια των ετών 2003 – 2005, το ελληνικό δημόσιο μείωσε το μετοχικό του κεφάλαιο προς την εταιρεία. Εν συνεχεία, το 2013 λοιπόν, οδηγείται σε μία πλήρη ιδιωτικοποίηση. Έτσι, έχει τελικά την ευκαιρία να καταστεί πιο ανταγωνιστική σε διεθνές επίπεδο.

Τα παιχνίδια του ομίλου ΟΠΑΠ. ΑΕ, είναι διαθέσιμα μέσω των πρακτορείων του ομίλου που στην Ελλάδα ξεπερνούν τα 4000 και οι εκπρόσωποι τους αμείβονται με προμήθεια απόδοσης. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο σπουδαίος αυτός επιχειρηματικός όμιλος έχει τεράστια κοινωνική συνεισφορά στην Ελλάδα, ίσως την μεγαλύτερη, λειτουργώντας στο πλαίσιο της World Lottery Associations (WLA), όπου και συνεισφέρει μέσω μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι ο ΟΠΑΠ, αναπτύσσει διαρκώς τα υψηλότερα πρότυπα σχετικά με το <<Υπεύθυνο Παιχνίδι>>.

3.2 Ιστορική αναδρομή Εταιρείας

Κάνοντας μία ιστορική αναδρομή λοιπόν, για τον ΟΠΑΠ (Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου) ιδρύθηκε το Φθινόπωρο του 1958 ύστερα από νομοθετικό διάταγμα με πρόταση από τον Κωνσταντίνο Καραμανλή ώστε να δημιουργηθεί ένας οργανισμός που θα διαχειρίζεται τις ποδοσφαιρικές προγνώσεις. Το βασιλικό διάταγμα για τον ΟΠΑΠ

λοιπόν, δημοσιεύεται το Δεκέμβριο του 1958 και έτσι αλλάζει τα δεδομένα και δημιουργεί καινούργιες συνθήκες στον αθλητικό κόσμο. Ως ανώτατο όργανο του οργανισμού αυτού, ορίζεται ένα Διοικητικό Συμβούλιο. Σε αυτό το Συμβούλιο, ο πρόεδρος ορίζεται από τον πρωθυπουργό. Τα καθήκοντα του προέδρου είναι αρχικά, να εκπροσωπεί τον οργανισμό στις Αρχές και να έχει την εποπτεία για την ορθή και εύρυθμη λειτουργία του ΟΠΑΠ και του ΠΡΟ-ΠΟ. Επιπλέον, ορίζεται και ένας γενικός διευθυντής, ο οποίος επιμελείται τις αποφάσεις του Διοικητικού Συλλόγου. Με το ίδιο διάταγμα, θεσπίζεται και η λειτουργία του ΠΡΟ-ΠΟ, δηλαδή τα δελτία προγνωστικών αγώνων. Στο διάταγμα αυτό υπάρχουν αναλυτικά πληροφορίες για τα κέρδη, την λειτουργία, την ανακήρυξη των νικητών κα. Όμως, δεν ορίζεται με ακρίβεια το πόσους αγώνες ακριβώς μπορεί να συμπεριλάβει ένα δελτίο ΠΡΟ-ΠΟ, θέτοντας ως μοναδικό όριο βέβαια ότι δεν μπορούν να διεξαχθούν λιγότεροι από εννέα και περισσότεροι από δεκαπέντε αγώνες ημερησίως, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Το 1959 και συγκεκριμένα την πρώτη Μαρτίου, γεννιέται το ΠΡΟ-ΠΟ, και ειδικότερα εισάγονται οι εθνικές κατηγορίες στο χώρο του ποδοσφαίρου. Με τη διανομή των κερδών στους νικητές του ΠΡΟ-ΠΟ, εισάγονται νέοι οικονομικοί όροι λειτουργίας. Οι ποδοσφαιριστές δεν αμείβονταν από τον ΟΠΑΠ, όμως αυξάνεται η χρηματική τους αμοιβή με τις καλύτερες τους επιδόσεις αφού ο ΟΠΑΠ προσέφερε χρήματα από τα έσοδα στις ποδοσφαιρικές ομάδες. Επιπρόσθετα, το 1959, έχουμε την ίδρυση των πρώτων πρακτορείων σε Πάτρα, Αίγιο και Δράμα (<https://investors.opap.gr/el-GR/about-us/our-history>).

Το 1964, το ΠΡΟ-ΠΟ δεν καταφέρνει να έχει όσα έσοδα υπολόγιζε, και έτσι οδηγείται ο οργανισμός σε αλλαγές και μεταρρυθμίσεις με σκοπό την αύξηση των κερδών του. Το 1964 λοιπόν, λόγω αυτών των συνθηκών που επικρατούν στην εταιρεία, αποφασίζει να εισαγάγει τα ομαδικά συστήματα, τα οποία ήταν ήδη γνωστά από τη διεθνή εμπειρία. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή αυτών, έγινε πλήρως δύο χρόνια αργότερα, το 1966, όπου κάθε παίκτης ΠΡΟ-ΠΟ, μπορούσε να παίζει σε ένα μόνο δελτίο, πολλούς συνδυασμούς βασιζόμενος σε τρεις προβλέψεις αποτελεσμάτων. Αυτές ήταν:

- οι <<στάνταρ>> προβλέψεις 1.2 ή χ
- οι προβλέψεις με δύο εναλλακτικές επιλογές 1χ, 12, χ2 και
- οι πλήρως αβέβαιες προβλέψεις 12χ.

Έχοντας πλέον φτάσει στο 1966, έχουμε την εισαγωγή των πράσινων καρμπονέ δελτίων, όπου ο παίκτης έχει τη δυνατότητα να παίζει μέχρι σε 1000 στήλες. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών του ΟΠΑΠ και την αύξηση του ποσοστού κέρδους των

πρακτόρων κατά 5%, φτάνοντας δηλαδή το 10%. Έτσι, δημιουργείται ζήτηση για τη διανομή νέων αδειών για το άνοιγμα περισσότερων πρακτορείων ΟΠΑΠ. Τελικά, την περίοδο 1967 -1974, ο αριθμός των πρακτορείων έχει υπερδιπλασιαστεί. Γίνεται λόγος δηλαδή, για περισσότερα από 2000 πρακτορεία.

Το 1968, έχουμε την ίδρυση της εφημερίδας του ΟΠΑΠ με τίτλο <<Εβδομαδιαία Υπεύθυνος Έκδοσις του ΟΠΑΠ>>. Στόχος της εφημερίδας αυτής είναι να παρακινήσει περισσότερους να παίζουν ΠΡΟ-ΠΟ. Ωστόσο, σταματά η έκδοση του έντυπου τύπου το 1975, γιατί θεωρήθηκε ότι πρεσβεύει τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Το 1969, επεκτείνεται ο ΟΠΑΠ και στην Κύπρο. Επιπλέον, εφαρμόζονται νέα συστήματα στην εφαρμογή των δελτίων. Την περίοδο 1974-1979, οι ποδοσφαιρικές ομάδες μετατρέπονται σε ΠΑΕ, δηλαδή Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες και ο ΟΠΑΠ αποτελεί ένα βασικό οικονομικό υποστηρικτή των ομάδων αυτών.

Εν συνεχεία το 1989, η ολοένα αύξηση των πρακτορείων του οργανισμού, αγγίζει πλέον τα 4000 καταστήματα και ο ΟΠΑΠ γίνεται μέλος της Association Europeenne des Lotteries et Lottos d' Etat (AELLE). Επιπλέον, το 1989 αποτελεί μία σημαντική χρονιά για τον όμιλο ΟΠΑΠ καθώς εισάγονται και νέα τυχερά παιχνίδια εκτός του ΠΡΟ-ΠΟ. Πιο συγκεκριμένα, το 1990, εισάγεται το ΛΟΤΤΟ, το 1993 το ΠΡΟΤΟ, το 1996 το ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ και το 1997 εισάγεται το ΤΖΟΚΕΡ. Έχοντας πλέον μπει στη δεκαετία του 2000, το 2000 εισάγεται το ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ, μία χρονιά δηλαδή ακριβώς πριν την εισδοχή του στο χρηματιστήριο Αθηνών. Το 2002 έχουμε την εισαγωγή του EXTRA 5 και του SUPER 3. Το 2003, ακολουθεί φυσικά η εισδοχή του ΚΙΝΟ, το 2014 το ΣΚΡΑΤΣ, το 2015 ο ιππόδρομος και τέλος την δεκαετία αυτή γίνονται και όλες οι διαδικασίες για το <<υπεύθυνο παιχνίδι>> και <<την κοινωνική προσφορά>>.



Πίνακας 3.3.2 : Τυχρά παίγνια ΟΠΑΠ Α.Ε.

3.3 Νομικό Πλαίσιο

Τον αιώνα που διανύουμε, τα τυχερά παίγνια βρίσκονται διαρκώς σε ανάπτυξη. Η τεχνολογία ειδικά έχει συντελέσει στην δημιουργία ακόμη περισσότερων παιγνίων τα οποία χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: αριθμολαχεία, τύχης ή δεξιολαχεία, αμοιβαία ή με προκαθορισμένο ποσό (<https://www.gamingcommission.gov.gr/index.php/paignia>). Τα παιχνίδια αυτά λοιπόν, χωρίζονται σε τυχερά και σε ψυχαγωγίας. Τα ψυχαγωγικά, είναι αυτά τα παιχνίδια όπου τα αποτελέσματα τους εξαρτώνται μόνο από τον παίκτη είτε λόγω της τεχνικής του είτε της πνευματικής του ικανότητας. Αυτά διεξάγονται κυρίως σε δημόσιους χώρους για ψυχαγωγικούς μόνο σκοπούς. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στα ψυχαγωγικά παίγνια απαγορεύεται να διαπραχθεί οποιοδήποτε χρηματικό στοίχημα που να οδηγεί τους παίκτες σε κάποιο οικονομικό όφελος.

Παρόλο όμως που τα ψυχαγωγικά παίγνια είχαν δημιουργηθεί καθαρά για διασκέδαση, όπως αναφέρει και το όνομα τους, το 2002 με το νόμο ν.3037/2002 (Α 174) απαγορεύεται η χρήση και η εγκατάσταση τέτοιων ψυχαγωγικών παιγνίων σε κάθε δημόσιο και ιδιωτικό χώρο σε

όλη την χώρα με ποινικές και διοικητικές κυρώσεις σε αυτούς που δεν ακολουθούν τον νόμο. Αυτή η απαγόρευση της λειτουργίας ψυχαγωγικών παιγνίων στην χώρα, οδήγησε την Ευρωπαϊκή επιτροπή να καταγγείλει στο Ευρωπαϊκό δικαστήριο το 2005 την απαγόρευση των παιγνίων στην Ελλάδα ως παράνομη και να την κρίνει άκυρη με απόφαση της το 2006. Λόγω του ότι η απαγόρευση ήταν κατά της ευρωπαϊκής συνθήκης υπέρ της διακίνησης αγαθών και παροχών υπηρεσίας η Ευρωπαϊκή επιτροπή, δικαιώθηκε. Το 2008, η Ευρωπαϊκή επιτροπή κάνει ξανά καταγγελία για την κλειστή αγορά που συνεχίζει να υπάρχει στην Ελλάδα και για τη μη συμμόρφωση του κράτους για την ελεύθερη λειτουργία ψυχαγωγικών παιγνίων στην αγορά (Χρυσικόπουλος Μάιος 2012). Αυτό οδηγεί στην απόφαση επιβολής προστίμου στο ελληνικό κράτος της τάξεως 3.000.000 ευρώ (Σταμπόγλης 2009). Λόγω του τεράστιου προστίμου που αναγκάζεται η χώρα να πληρώσει, καθώς μέχρι το 2012 το ποσό ανερχόταν στα 36.000.000 ευρώ, η κυβέρνηση ψηφίζει τον ν.4002/2011 (Α140) το 2011, όπου τίθεται για πρώτη φορά στην χώρα ειδικό θεσμικό πλαίσιο για την προστασία των τεχνικών ψυχαγωγικών παιγνίων. Έτσι, το 2012, η ΕΕΕΠ γνωστοποιεί στα κλιμάκια της Ευρωπαϊκής επιτροπής το σχέδιο κανονισμών που είχε εκπονήσει και καταφέρνει να γίνει άρση του προστίμου, καθώς όλα τα στοιχεία που προσκομίσθηκαν για τη σωστή λειτουργία των παιγνίων κρίθηκαν επαρκή.

Τα τυχερά παίγνια από την άλλη, είναι αυτά, τα οποία εξαρτώνται κυρίως από την τύχη και αποδίδουν πάντα κάποιο οικονομικό όφελος. Στα τυχερά παίγνια είναι αναγκαίο να υπάρχει μία οικονομική επένδυση για να συμμετάσχει ένας παίκτης, ώστε να τον οδηγήσει στο να κερδίσει ή να χάσει. Η αγορά των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα είναι μεγάλη και αποτελείται κυρίως από την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε., τα ελληνικά καζίνο, τις ιπποδρομίες Α.Ε., τα Ελληνικά λαχεία Α.Ε. και τις online εταιρείες τυχερών παιχνιδιών που βρίσκονται υπό την μεταβατική διάταξη της παραγράφου 12 του άρθρου 50 του ν.4002/2011 (Α 180).

Η κυριότερη ανάπτυξη που έχει σημειωθεί στην χώρα στα τυχερά παίγνια ήταν το χρονικό διάστημα μεταξύ 1990-1997 όπου στην αγορά έρχονται νέα παιχνίδια μέσω της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. όπως το ΛΟΤΤΟ και το ΤΖΟΚΕΡ. Επιπλέον, εκτός από τα καζίνο που βρίσκονται υπό την κρατική επίβλεψη ιδρύονται και ιδιωτικά, τα πιο γνωστά από τα οποία είναι της Χαλκιδικής και του Λουτρακίου. Η εξέλιξη συνεχίζεται το διάστημα 2000-2003, όπου νέα είδη τυχερών παιχνιδιών εισέρχονται στην αγορά από την ΟΠΑΠ Α.Ε. όπως το ΚΙΝΟ και το ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ. Σήμερα, εκτός από τα παιχνίδια που γίνονται μέσω του επίγειου τρόπου, σημαντική ανάπτυξη έχουν και τα εξ αποστάσεως τυχερά παίγνια και οι

εταιρείες που δραστηριοποιούνται μέσω του διαδικτύου, καθώς τα κέρδη αυτών συνεχώς αυξάνονται.

Με την ίδρυση του πρώτου καζίνο το 1929 και μέχρι και σήμερα, λειτουργούν στην Ελλάδα εννιά καζίνο. Αυτά μπορεί να είναι είτε κρατικού είτε ιδιωτικού δικαίου και βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο και την εποπτεία της ΕΕΕΠ. Αρχικά, για τον έλεγχο των καζίνο υπήρχε η επιτροπή ελέγχου των καζίνο από το Υπουργείο Τουρισμού όμως με τις διατάξεις του άρθρου 92 του ν. 4182/2013 (Α 185), η εποπτεία, ο έλεγχος και η χορήγηση άδειας καταλληλότητας δίνεται πλέον από την ΕΕΕΠ. Ο έλεγχος που γίνεται στα καζίνο είναι καθημερινός και γίνεται από ειδικά κλιμάκια και αφορά όλους τους εμπλεκόμενους δηλαδή τους πελάτες, τις επιχειρήσεις αλλά και το δημόσιο. Στην Ελλάδα τα καζίνο, αρχικά, δημιουργήθηκαν για τους παίκτες, οι οποίοι είχαν μεγαλύτερη οικονομική άνεση, καθώς η είσοδος στους χώρους και το ποσό που έπρεπε να δώσουν οι παίκτες, ώστε να συμμετέχουν στα παιχνίδια ήταν αρκετά μεγάλο. Το πρώτο καζίνο κατασκευάστηκε στην Ρόδο το 1929 και ακολούθησαν, άλλα δύο καζίνο, αυτό της Κέρκυρας και της Πάρνηθας. Στη συνέχεια, με την αλλαγή του νόμου το 1995 δημιουργήθηκαν πιο σύγχρονα καζίνο, στα οποία η πρόσβαση και συμμετοχή από το ευρύ κοινό ήταν πιο εύκολη. Η άνθιση των καζίνο έρχεται παράλληλα την οικονομική κρίση με την ένταξη του παιχνιδιού πόκερ, που έχει φανατικούς οπαδούς και παίκτες σε όλο τον κόσμο.

Το 1929 ιδρύεται επίσης από το ελληνικό δημόσιο το κρατικό λαχείο, το οποίο βρίσκεται κάτω από την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών και Ναυτικών. Το αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης αυτού του παιχνιδιού ήταν από το ελληνικό δημόσιο. Το 2013, όμως, μετά από συμφωνία του δημοσίου και της αναδειχθείσας εταιρείας Ελληνικά Λαχεία Α.Ε. δόθηκε σε αυτή το αποκλειστικό δικαίωμα κυκλοφορίας λαχείων με σύμβαση 12 ετών, η οποία κυρώθηκε από την βουλή των Ελλήνων. Η εκμετάλλευση και η κυκλοφορία από την εταιρεία γίνεται πρώτη φορά την 1 Μαΐου του 2014 με την κυκλοφορία του στιγμιαίου λαχείου γνωστού και ως ΣΚΡΑΤΣ. Σήμερα, η εποπτεία των κρατικών λαχείων γίνεται από την ΕΕΕΠ και αυτή είναι υπεύθυνη για το σύστημα διανομής των λαχείων, την διαδικασία χορήγησης βεβαιώσεων εισπραχθέντων κερδών, τον τρόπο λειτουργίας των σημείων λιανικής πώλησης, την απόδοση των κερδών στους παίκτες και την απόδοση των χρημάτων της συμμετοχής του Ελληνικού Δημοσίου στο μικτό κέρδος αυτών των παιχνιδιών.

Οι υποδρομίες και η λειτουργία τους έχουν βαθιά ιστορία που ξεκινά πριν από πολλές δεκαετίες και διακρίνεται σε πολλές χώρες του κόσμου, καθώς συνδυάζει το θέαμα και το στοίχημα. Στην Ελλάδα ο υπόδρομος εμφανίζεται από τα αρχαία χρόνια, καθώς υπάρχουν

πολλά ιστορικά δεδομένα που δείχνουν πως υπήρχε σαν αγώνισμα από τους αρχαίους ολυμπιακούς αγώνες, ενώ εμφανίζεται και στο Βυζάντιο. Οι ιπποδρομίες έγιναν πιο δημοφιλείς, όταν συσχετίστηκαν με τις βασιλικές οικογένειες και καθιερώθηκε σαν ένα βασιλικό αγώνισμα.

Το 2003, ανοίγει τις πύλες του το νέο ιπποδρόμιο της χώρας στο Μαρκόπουλο που λειτουργεί ως σήμερα. Πλέον, στην Ελλάδα, το αμοιβαίο ιπποδρομικό στοίχημα, λαχειοφόρο ή μη, διοργανώνεται από την ελληνική ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «Ιπποδρομίες Α.Ε.», έπειτα από σύμβαση παραχώρησης που υπογράφηκε στην Αθήνα το 2015. Η εταιρεία αυτή έχει το αποκλειστικό δικαίωμα διοργάνωσης επίγειου και διαδικτυακού ιπποδρόμου για είκοσι έτη. Άξιο αναφοράς, είναι πως η εταιρεία «Ιπποδρομίες Α.Ε.» αποτελεί μια από τις θυγατρικές εταιρείες του ομίλου ΟΠΑΠ. ΑΕ. Η ΕΕΕΠ είναι η αρμόδια αρχή για την εποπτεία και τον έλεγχο των ιπποδρομικών στοιχημάτων σύμφωνα με τον ν4002(Α180) και τα άρθρα 25 έως και 54. Στις αρμοδιότητες της επιτροπής συμπεριλαμβάνεται ο έλεγχος των χώρων διεξαγωγής των ιπποδρομικών στοιχημάτων, είτε πρόκειται για αμοιβαίο ή μη ιπποδρομικό στοίχημα, δηλαδή σε πρακτορεία, είτε για εξ αποστάσεως έλεγχο.

Το πιο σύγχρονο είδος τυχερών παιγνίων είναι αυτό που πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου. Στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται 24 νόμιμες εταιρείες και η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε., ενώ αρμόδια αρχή επίβλεψής και εποπτείας είναι η ΕΕΕΠ.

3.4 Δομή

Όσον αφορά τη δομή της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ, οι θέσεις εργασίας είναι ιεραρχικά δομημένες, ώστε να έχουν το αντίστοιχο βάρος καθηκόντων. Η δομή, λοιπόν, της εταιρείας περιλαμβάνει τις εξής θέσεις:

- Διεύθυνση
- Γενικές Διευθύνσεις
- Τμήματα Διευθύνσεων

Επικεφαλείς λοιπόν των Γενικών Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων (https://corporate.opap.gr/documents/64002/249071/esoterikos_kanonismos_leitourgias_opap_ae.pdf/2de1c7e2-a4d7-0629-3c77-4b2ce9c6bb8f) είναι τα διευθυντικά στελέχη που έχουν και πιο ιδιαίτερες και αυξημένες δραστηριότητες.

Οι γενικοί διευθυντές λοιπόν, καταλαμβάνουν αυτή τη θέση μετά από πρόταση του Διευθύνοντος Συμβούλου και τηρώντας φυσικά τις ακόλουθες προϋποθέσεις. Αρχικά, το αν

θα διοριστούν, καθορίζεται πλήρως από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο ορίζει και τις υποχρεώσεις ή μάλλον πιο συγκεκριμένα τις αρμοδιότητες της θέσης αυτής. Οι αποδοχές τους καθορίζονται από την Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών της παραγράφου τέσσερα του άρθρου 3 του Κανονισμού

(https://corporate.opap.gr/documents/64002/249071/esoterikos_kanonismos_leitourgias_opap_ae.pdf/2de1c7e2-a4d7-0629-3c77-4b2ce9c6bb8f). Η θέση αυτή, τους ορίζει ως ανώτατα στελέχη της εταιρείας που συμμετέχουν στο Συμβούλιο με προτάσεις χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου. Ωστόσο, μετά το τέλος της θητείας κάποιου σε διευθυντική θέση επιστρέφει στην αρχική θέση που κατείχε πριν την αποστολή του στη θέση του διευθυντή.

Επομένως, μιλώντας γενικότερα για τη συνολική δομή του οργανισμού ΟΠΑΠ. ΑΕ, έχουμε ένα διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από:

- τη Γραμματεία
- την Επιτροπή Ελέγχου
- τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου

Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει τον Διευθύνων Σύμβουλο που με τη σειρά του έχει κάτω <<από την ομπρέλα του>>:

- τον νομικό σύμβουλο
- τη νομική υπηρεσία
- τη διεύθυνση σχέσεων με μετόχους
- το τμήμα διαχειριστικών συστημάτων και συνεχούς εταιρικής βελτίωσης
- τη διεύθυνση στρατηγικής ανάπτυξης και επιχειρησιακής έρευνας του ομίλου
- τη διεύθυνση ανάπτυξης και πολιτικής δικτύου πωλήσεων
- τη διεύθυνση ανάπτυξης νέων παιχνιδιών

Πιο κάτω, ιεραρχικά μιλώντας, βρίσκονται πέντε βασικές διευθύνσεις:

- η γενική διεύθυνση εταιρικών υπηρεσιών
- η γενική διεύθυνση οικονομικής διαχείρισης
- η γενική διεύθυνση πληροφορικής
- η γενική διεύθυνση παιχνιδιών
- η γενική διεύθυνση μάρκετινγκ

Με την σειρά τους τώρα η γενική διεύθυνση εταιρικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τις εξής διευθύνσεις;

- της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- της εταιρικής επικοινωνίας

- της ασφάλειας και διαχείρισης εταιρικών κινδύνων
- των προμηθειών του συντονισμού θυγατρικών και διαχείρισης συμβάσεων
- της υπηρεσίας Βορείου Ελλάδος

Αντίστοιχα η γενική διεύθυνση οικονομικής διαχείρισης, περιλαμβάνει τις διευθύνσεις:

- λογιστικής
- διαχείρισης πληρωμών
- διοικητικής λογιστικής

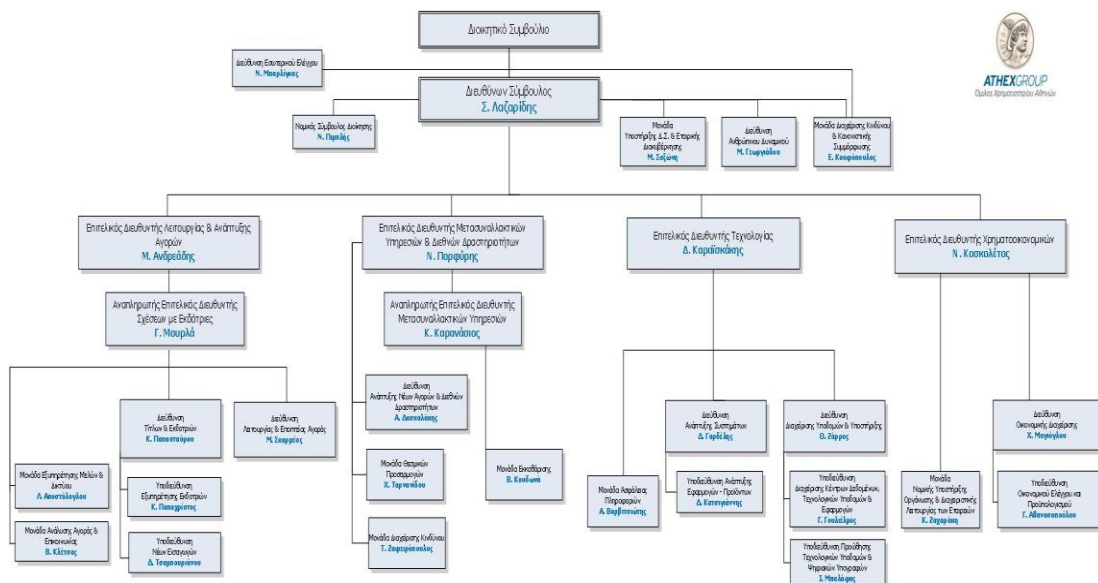
Επιπλέον, η γενική διεύθυνση πληροφορικής έχει τις διευθύνσεις:

- υποδομών και λειτουργιών Π.Σ.
- κοινών λειτουργιών και επεξεργασίας αιτημάτων κοινού
- των εφαρμογών πληροφορικής

Εν συνεχεία, η γενική διεύθυνση παιχνιδιών περιλαμβάνει δύο διευθύνσεις των στοιχημάτων και των παιχνιδιών και τέλος, η γενική διεύθυνση μάρκετινγκ εμπειροκλείει τις παρακάτω διευθύνσεις :

- μάρκετινγκ/ διαφήμισης στοιχήματος
- χορηγιών
- εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
- μάρκετινγκ/ διαφήμισης παιχνιδιών

Αυτή λοιπόν είναι σχηματικά η δομή του ΟΠΑΠ τηρώντας πάντα ιεραρχικά κριτήρια στις θέσεις καθηκόντων.



Πίνακας 4.3.4. : Η δομή του οργανισμού ΟΠΑΠ. ΑΕ.

3.5 Χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας ΟΠΑΠ ΑΕ

Μέσω της εξέτασης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. μπορούμε να αντλήσουμε ποικίλα συμπεράσματα για την πορεία της επιχείρησης. Η επίτευξη του στόχου κατανόησης της επίδοσης της εταιρείας προϋποθέτει την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων και των ισολογισμών. Από τις επιδόσεις της εταιρείας δίνεται η δυνατότητα της παρακολούθησης της εξέλιξης της καθώς και η σύγκριση της με τις υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Ένας ακόμη τρόπος χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι η ανάλυση των αριθμοδεικτών που περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις. Οι αριθμοδείκτες φανερώνουν διάφορα στοιχεία ως προς την λειτουργία και την εξέλιξη της εταιρείας. Τέτοια στοιχεία είναι:

- η αποδοτικότητα της επιχείρησης
- η ικανότητα εξυπηρέτησης των οφειλών της
- η κεφαλαιακή διάρθρωση

Παρακάτω, θα αναλυθούν οι τρόποι που προαναφέρθηκαν για τα έτη 2013 έως 2019. Να επισημανθεί ότι η τελευταία ετήσια έκθεση για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε που έχει δημοσιευθεί είναι του 2019.

Ισολογισμός ΟΠΑΠ Α.Ε.

«Ισολογισμός, είναι η λογιστική κατάσταση που δείχνει την οικονομική θέση μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.» Με τον όρο ισολογισμό εννοούμε έναν λογιστικό πίνακα που απαρτίζεται από δύο στήλες, το Ενεργητικό, δηλαδή τις απαιτήσεις της επιχείρησης καθώς και τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και το Παθητικό με την Καθαρή Θέση, όπου εμφανίζονται οι υποχρεώσεις προς τρίτους και τα ίδια κεφάλαια. Επίσης ο πίνακας περιέχει τα περιουσιακά στοιχεία που έχει διαθέσιμα η εταιρεία και τις απαιτήσεις πιστωτών και επενδυτών.

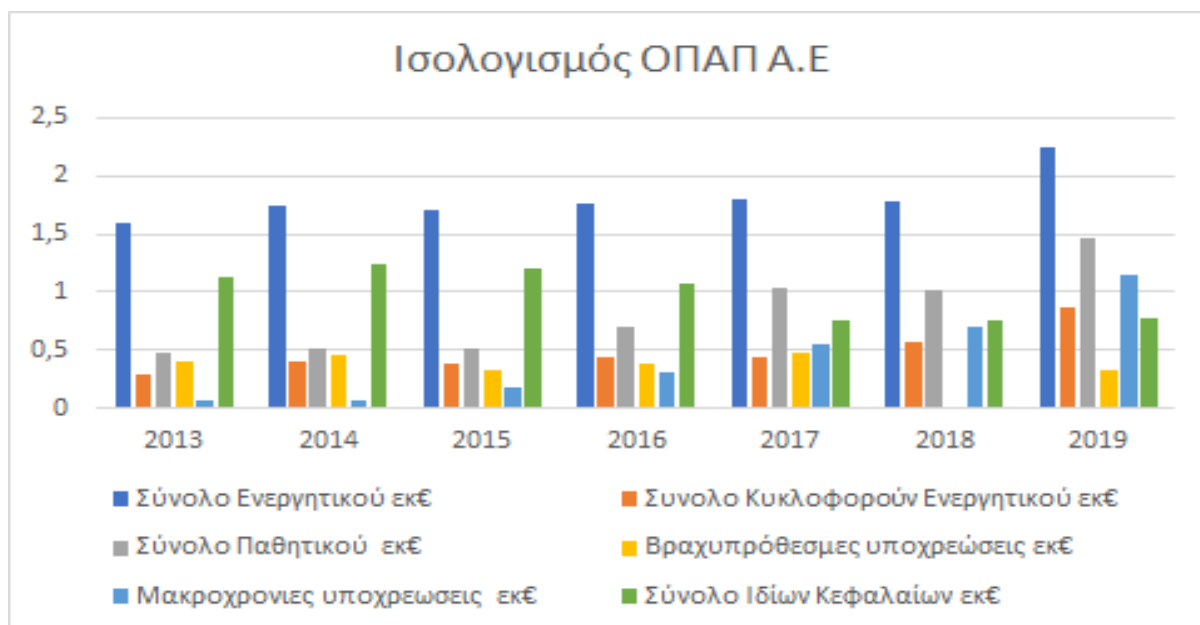
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ = ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ

Τα τρία είδη ισολογισμών είναι :

α) Θετικός ισολογισμός, που είναι και ο συνηθέστερος, όπου η καθαρή θέση είναι θετική καθώς το ενεργητικό είναι μεγαλύτερο από το παθητικό. Όσο αυξάνεται η καθαρή θέση τόσο αυξάνεται και η φερεγγυότητα της εταιρείας και αυτό προκύπτει από την βεβαιότητα των πιστωτών ότι θα εισπράξουν τις απαιτήσεις τους σε οποιαδήποτε κατάσταση της εταιρείας.

β) Αρνητικός ισολογισμός, που είναι το αντίστροφο του θετικού, δηλαδή, η καθαρή θέση είναι αρνητική και δείχνει την κακή οικονομική κατάσταση της εταιρείας διότι οι υποχρεώσεις είναι μεγαλύτερες από τις απαιτήσεις της εταιρείας .

γ) Ουδέτερος ισολογισμός, στην περίπτωση που η καθαρή θέση είναι ίση με το μηδέν όπου προκύπτει ότι η επιχείρηση δεν έχει πιστοληπτική ικανότητα.

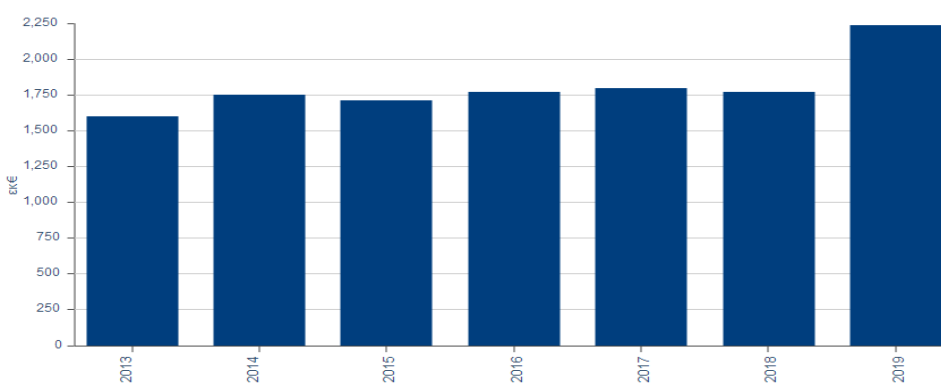


Διάγραμμα 1.3.5. : Βασικά στοιχεία του Ισολογισμού της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019)

Η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. όπως φανερώνει και το παραπάνω διάγραμμα, έχει θετικό ισολογισμό στο σύνολο των ετών που μελετήθηκαν καθώς το ενεργητικό είναι μεγαλύτερο από το παθητικό. Αρχικά, το κυκλοφορούν ενεργητικό περιέχει όλα αυτά τα περιουσιακά στοιχεία με σκοπό την μεταπώληση. Η μικρότερη τιμή παρατηρείται το 2013 όπου και

πραγματοποιήθηκε η ιδιωτικοποίηση της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε., ενώ η μεγαλύτερη τιμή το 2019, που φανερώνεται από την εισαγωγή νέων υπηρεσιών η οποία είχε ξεκινήσει από το 2017 όπως οι παιχνιδομηχανές VLTs αλλά και ένα νέα καταστήματα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως <<καζίνο>>. Το σύνολο του ενεργητικού ακολουθεί τις τιμές του κυκλοφορούν ενεργητικού, ειδικά το έτος 2019, όπου ισούται με 2,24 δισ.ευρώ όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Σύνολο Ενεργητικού



■ Σύνολο Ενεργητικού		εκ€
Έτος / Τρίμηνο		Αξία
2013		1,598
2014		1,753
2015		1,709
2016		1,768
2017		1,798
2018		1,773
2019		2,240

Διάγραμμα 2.3.5. : Σύνολο Ενεργητικού της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019)

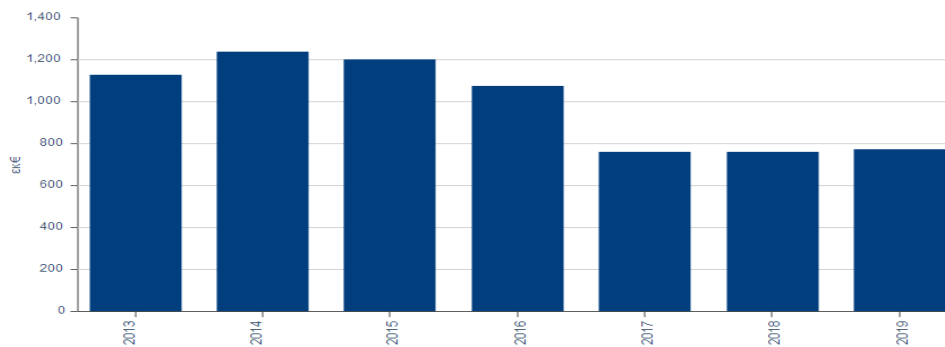
Σε έναν ισολογισμό, το παθητικό, φανερώνει από που προήλθαν τα κεφάλαια που διαθέτει και διαχειρίζεται η εταιρεία και για αυτό είναι απαραίτητο να μελετηθεί. Από τους ισολογισμούς, φαίνεται ότι υπάρχει μια αύξηση των κεφαλαίων της επιχείρησης. Ωστόσο, αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στις μεγάλες επενδυτικές κινήσεις που κλήθηκε να κάνει την τελευταία τριετία η εταιρεία ΟΠΑΠ, ώστε να εξελιχθεί και να γίνει ανταγωνιστικότερη

κυρίως λόγω της αυξητικής τάσης στο διαδικτυακό στοιχηματισμό αλλά και την παροχή νέων υπηρεσιών. Η άντληση του απαραίτητου κεφαλαίου, έγινε μέσω δανεισμού, αυξάνοντας τις μακροχρόνιες υποχρεώσεις, ειδικά το έτος 2019 όπου η υποχρεώσεις διπλασιάστηκαν σε σχέση με το 2016.Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις παρατηρείται μια μικρή μεταβλητότητα, ειδικά μετά το 2014 όπου άλλαξαν οι συμβάσεις με τους πράκτορες και απαλλάχθηκε η εταιρεία από τα λειτουργικά κόστη καθώς και τα κόστη των υπαλλήλων των πρακτορείων.



Διάγραμμα 3.3.5. : Σύνολο Παθητικού της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019)

Σύνολο ιδίων Κεφαλαίων



■ Σύνολο ιδίων Κεφαλαίων		εκ€
Έτος / Τρίμηνο	Αξία	
2013	1,125	
2014	1,235	
2015	1,202	
2016	1,072	
2017	759	
2018	760	
2019	772	

Διάγραμμα 4.3.5 : Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019)

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως της ΟΠΑΠ Α.Ε.

Στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, παραθέτονται δεδομένα που αφορούν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως από όπου προκύπτει και το αποτέλεσμα περιγράφεται από τον τύπο :

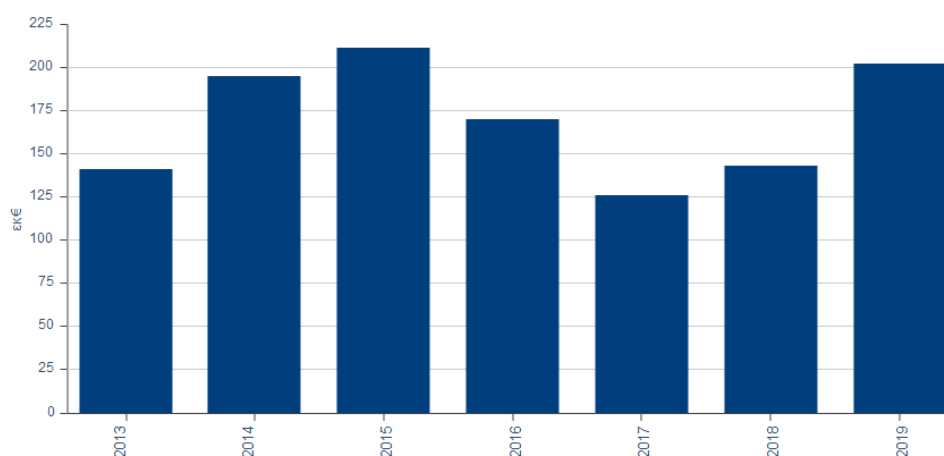
$$\text{Έσοδα} - \text{Έξοδα} + \text{Κέρδη} - \text{Ζημίες} = \text{Αποτέλεσμα χρήσεως}$$

Το αποτέλεσμα φανερώνει αν η εταιρεία εμφανίζει κέρδη όταν είναι θετικό, ζημίες αν είναι αρνητικό και όταν ισούται με το μηδέν τότε η εταιρεία δεν εμφανίζει ούτε κέρδος αλλά ούτε και ζημία.

Η ΟΠΑΠ Α.Ε., έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών δηλαδή των εσόδων της επιχείρησης. Όπως παρατηρείται στο παρακάτω διάγραμμα αναγράφονται τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης από το έτος 2013 έως το 2019. Αρχικά από το 2013 και μετά, όπου η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ιδιωτικοποιήθηκε και είχαμε επιβολή του φόρου στα μικτά έσοδα της

τάξεως του 30% προς το Δημόσιο. Ως αποτέλεσμα είναι η χαμηλή τιμή των καθαρών κερδών στα 141 εκ. ευρώ. Ακολούθησαν δύο πολύ επικερδείς χρονιές το 2014 και 2015 όπου τα καθαρά κέρδη κυμάνθηκαν στα 195 και 211 εκ. ευρώ αντίστοιχα κυρίως λόγω της ένταξης των λαχείων «Σκρατς» αλλά και της πλήρους ιδιωτικοποίησης της ΟΠΑΠ Α.Ε. αυξάνοντας τις πωλήσεις. Το 2016, φαίνεται ότι η εταιρεία άρχισε να επηρεάζεται από την χαμηλή ρευστότητα λόγω των «capital control» και των αποφάσεων της κυβέρνησης και υπέστη μια μείωση έχοντας 170 εκ. ευρώ καθαρά κέρδη . Τέλος το 2019 η εταιρεία παρουσιάζει αρκετά υψηλά έσοδα κυρίως των νέων προϊόντων στα οποία έχει επενδύσει πετυχαίνοντας τον στόχο της που είναι η αύξηση των κερδών .

Καθαρά κέρδη



■ Καθαρά κέρδη		εκ€
Έτος / Τρίμηνο	Αξία	
2013	141	
2014	195	
2015	211	
2016	170	
2017	126	
2018	143	
2019	202	

Διάγραμμα 5.3.5 : απεικόνιση των καθαρών κερδών της ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013-2019)

- Ανάλυση αριθμοδεικτών αποδοτικότητας

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, φανερώνουν την επιδεξιότητα κάθε επιχείρησης στο να είναι επικερδής και την απόδοση της επένδυσης. Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας δείχνουν την χρηματοοικονομική ευρωστία της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα που παρέχει για τη διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού της. (Lesakowa, 2007)

Για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε., η ανάλυση των δεικτών αποδοτικότητας βοηθούν στην πλήρη ανάλυση των μεγεθών που διαμορφώνουν την κατάσταση αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Η σωστή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων χρήσης ελέγχει αν τα αποτελέσματα χρήσης έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τις γενικώς παραδεκτές λογιστικές αρχές και πρότυπα. Η ανάλυση των δεικτών απόδοσης κεφαλαίων χρησιμοποιείται για να εξεταστεί αν η εταιρεία θα επενδύσει ή όχι, δηλαδή αν θα διατηρηθούν, θα αυξηθούν ή θα μειωθούν τα επενδύσιμα κεφάλαια. Η αποδοτικότητα της εταιρείας φανερώνει αν είναι επικερδής. Σαν δείκτης είναι κατανοητός και περιεκτικός καθώς συνοψίζει πολλές λογιστικές πληροφορίες, ενώ βοηθά στη συγκρισιμότητα για διαχρονικές και διαστρωματικές αναλύσεις. Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ασχολούνται με τις σχέσεις κερδών και απασχολούμενων στην επιχείρηση καθώς επίσης με τις σχέσεις κερδών και πωλήσεων.

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας που θα χρησιμοποιήσουμε είναι οι εξής : (Νιάρχος, 2004)

1. Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων
2. Αριθμοδείκτης περιθωρίου Καθαρού Κέρδους
3. Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού

1. Ο πρώτος αριθμοδείκτης απόδοσης που θα αναλυθεί είναι ο αριθμοδείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων. Ο δείκτης αυτός είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που μπορεί να δείξει στους αναλυτές το πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί η εταιρεία τα κεφάλαια της για να αποκτήσει μεγαλύτερα κέρδη. Ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων εκφράζεται ως το πηλίκο του κλάσματος των καθαρών κερδών προ φόρων προς το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων.

Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων = Καθαρά Κέρδη προ φόρων/ Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων



Διάγραμμα 6.3.5. : Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη (2013-2019).

Οι αριθμοδείκτες απόδοσης ιδίων κεφαλαίων με μικρές τιμές φανερώνουν πως η εταιρεία υστερεί σε κάποιο τομέα της ή στην περίπτωση του ΟΠΑΠ γίνεται υπερεπένδυση των κεφαλαίων της. Ωστόσο παρατηρούμε ότι το 2019 ο αριθμοδείκτης έχει αυξηθεί και φανερώνει την βελτίωση της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία σε σχέση με το πως χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια της εταιρείας και των ιδιοκτητών της για την δημιουργία κερδών.

2. Ο επόμενος αριθμοδείκτης απόδοσης που θα μελετηθεί είναι ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας στοιχείων Ενεργητικού, πιο γνωστός και ως αριθμοδείκτης αποδοτικότητας του συνόλου των κεφαλαίων μίας επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης αυτός προσδιορίζει το ποσοστό των κερδών που αντιστοιχούν στο σύνολο του ενεργητικού ή του παθητικού της επιχείρησης.

Ο δείκτης αυτός δείχνει το αποτέλεσμα του κλάσματος των καθαρών κερδών χρήσεως προς το σύνολο του ενεργητικού. Οι τιμές του δείκτη αυτού μεταφράζονται σε ποσοστά ώστε να

μπορέσει να υπολογιστεί η αποτελεσματικότητα με την οποία χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια της επιχείρησης στην δυναμικότητα της εταιρείας.

Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού = $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη χρήσεως/Σύνολο Ενεργητικού}}$



Διάγραμμα 7.3.5. : Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη (2013-2019).

Λόγω του ότι από τα αποτελέσματα ο δείκτης όλα τα έτη που μελετώνται είναι πολύ μικρότερος από την μονάδα η εταιρεία έχει ανάγκη να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των στοιχείων του Ενεργητικού της, καθώς όσο μεγαλύτερη η τιμή του δείκτη τόσο μεγαλύτερη και η αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια του ενεργητικού χρησιμοποιούνται ώστε η εταιρεία να έχει μεγαλύτερη δυναμικότητα. Παρατηρείται λοιπόν πως η εταιρεία μεγαλύτερη δυναμικότητα είχε το έτος 2015 με ελάχιστη διαφορά από τα υπόλοιπα έτη ενώ η μεγάλη αύξηση των φόρων που πρέπει η εταιρεία να πληρώσει σε σχέση με τον τζίρο της μειώνει τα συνολικά κέρδη που έχει η ΟΠΑΠ Α.Ε.

3. Αριθμοδείκτης περιθωρίου Καθαρού Κέρδους

Ο αριθμοδείκτης αυτός χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συνολικής αποδοτικότητας της οικονομικής μονάδας, σε σύγκριση με τα συνολικά της έσοδα και, συνεπώς, είναι πολύ χρήσιμος για τους μετόχους. Και αυτό διότι, εάν το καθαρό κέρδος δεν είναι αρκετό, η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να πετύχει μια ικανοποιητική απόδοση της επένδυσης. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το Καθαρό Περιθώριο Κέρδους με το οποίο πωλεί η επιχείρηση το παραγόμενο προϊόν. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό κέρδους που απομένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των άλλων εξόδων της επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης περιθώριο Καθαρού Κέρδους} = \text{Καθαρά κέρδη προ φόρων} / \text{Πωλήσεις}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η εταιρεία. Επειδή όμως ο αριθμοδείκτης εκφράζει το καθαρό κέρδος ως ποσοστό επί των πωλήσεων, το καθαρό κέρδος λαμβάνεται συνήθως πριν από τη φορολογία. Ο αριθμοδείκτης δείχνει επίσης την ικανότητα της εταιρείας να αντιμετωπίζει δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, όπως ο ανταγωνισμός των τιμών, η χαμηλή ζήτηση κ.λπ. Προφανώς, ένας υψηλότερος αριθμοδείκτης δείχνει υψηλότερη κερδοφορία.



Διάγραμμα 8.3.5. : Αριθμοδείκτης περιθωρίου Καθαρού Κέρδους για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη (2013-2019).

Για την ΟΠΑΠ Α.Ε. ,από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι στο σύνολο των χρόνων που μελετήθηκαν ο αριθμοδείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους έχει σχετικά χαμηλές τιμές που δείχνει ότι δεν έχει υψηλό κέρδος. Αυτό είναι πιθανό να οφείλεται και στην υψηλή φορολογία στην οποία υπόκειται η εταιρεία.

- Ανάλυση αριθμοδεικτών ρευστότητας

Η ρευστότητα μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για το εσωτερικό και κυρίως το εξωτερικό της περιβάλλον καθώς δείχνει την δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Με τη σειρά τους οι προμηθευτές θέλουν να αισθάνονται ασφαλείς στην επέκταση της πίστωσης σε ένα πελάτη . Ομοίως ένας επενδυτής δεν θα αγοράσει μετοχές μιας εταιρείας ενώ υπάρχει κίνδυνος η εταιρεία να μην έχει επαρκεί μετρητά να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις της .

Ο Αριθμοδείκτης Έμμεσης Ρευστότητας φανερώνει το πόσο μπορεί το Κυκλοφορούν Ενεργητικό να καλύψει τις Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις. Για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. με την ανάλυση των επιπέδων ρευστότητας προσδιορίζεται η ικανότητα του να ανταποκρίνεται η εταιρεία στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και υποδηλώνει την ικανότητα μετατροπής των στοιχείων του ενεργητικού της σε ρευστά διαθέσιμα. Με τον όρο ρευστότητα μιας εταιρείας εννοούμε τα μετρητά, τις καταθέσεις σε τράπεζες, τις επιταγές και απαιτήσεις από λογαριασμούς πελατών.

Η ρευστότητα επιδρά άμεσα στα κέρδη μιας εταιρείας καθώς αν τα κυκλοφορούντα στοιχεία της επιχείρησης δεν μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν ταμειακά διαθέσιμα, η επιχείρηση δε μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της. Επομένως, είναι απαραίτητο να κρατούνται υψηλά τα επίπεδα στα ταμειακά διαθέσιμα και να υπάρχει πλεόνασμα κυκλοφοριακών στοιχείων ώστε να μπορούν να εξοφλούνται άμεσα οι υποχρεώσεις αλλά και να αυξάνεται η εμπιστοσύνη της εταιρείας προς τους προμηθευτές και τους επενδυτές .

Από την χρηματοοικονομική ανάλυση των δεικτών ρευστότητας μπορεί να εξεταστεί η οικονομική κατάσταση της εταιρείας, από την διοίκηση και τους μετόχους της, με σκοπό να εξεταστούν τα κεφάλαια κίνησης και αν αυτά επαρκούν για την σωστή λειτουργία της εταιρείας .Ωστόσο, ο δείκτης έμμεσης ρευστότητας είναι ένας γενικός δείκτης που δεν μπορεί να αποτελέσει ακριβές εργαλείο ώστε να μετρήσει απόλυτα την ικανότητα μιας εταιρείας να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

$$\text{Αριθμοδείκτης έμμεσης ρευστότητας} = \frac{\text{Σύνολο Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$$

Για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε., παρατηρείται από το παρακάτω διάγραμμα ότι ο αριθμοδείκτης έμμεσης ρευστότητας την τελευταία διετία 2018 και 2019 έχει αυξηθεί σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα , που σημαίνει ότι βρίσκεται μακριά από τον κίνδυνο να μην μπορεί να αποπληρώσει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Ως εκ τούτου δείχνει την ασφάλεια που εμπνέει η εταιρεία στα εξωτερικά και εσωτερικά μέλη καθώς η ρευστότητα που διαθέτει ανταποκρίνεται και με το παραπάνω στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της .



Διάγραμμα 9.3.5.: Αριθμοδείκτης Έμμεσης ρευστότητας για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη (2013-2019).

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ή ειδικής ρευστότητας είναι πιο ακριβής στο να φανερώσει αν μπορεί η εταιρεία να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της καθώς δείχνει την σχέση

των πλέον ρευστοποιημένων κυκλοφοριακών στοιχείων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στην ουσία η διαφορά του δείκτη άμεσης ρευστότητας από αυτόν της έμμεσης ρευστότητας είναι ότι στον αριθμητή δεν περιλαμβάνονται τα αποθέματα καθώς χρειάζονται αρκετό χρόνο για να ρευστοποιηθούν

$$\text{Αριθμοδείκτης Άμεσης ρευστότητας} = \frac{(\text{Απαιτήσεις} + \text{Χρεόγραφα} + \text{Διαθέσιμα})}{\text{Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$$

Για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε., όπως στον αριθμοδείκτη έμμεσης ρευστότητας, παρατηρείται ότι ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας την τελευταία διετία 2018 και 2019 έχει αυξηθεί όπως είναι φυσικό σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ωστόσο είναι ελάχιστα πιο χαμηλός από αυτόν της έμμεσης καθώς με την αφαίρεση των αποθεμάτων μικρυνε ο αριθμητής. Τέλος, συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία είναι σε θέση να καλύψει τις υποχρεώσεις της .



Διάγραμμα 10.3.5.: Αριθμοδείκτης Άμεσης ρευστότητας για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη (2013-2019).

- Ανάλυση αριθμοδεικτών κεφαλαιακής διάρθρωσης και βιωσιμότητας

Τα κεφάλαια που χρησιμοποιεί μια εταιρεία χωρίζονται σε ίδια και ξένα, ανάλογα με την προέλευσή τους καθώς και σε μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα ανάλογα με τη διάρκειά τους. Η κεφαλαιακή διάρθρωση μιας επιχείρησης επηρεάζει την αποδοτικότητα, τη ρευστότητα, την ανάπτυξη, το επίπεδο κινδύνου της, κλπ. Οι αριθμοδείκτες αυτοί δείχνουν τη μακροχρόνια ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και εκτιμάται και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές. (Νιάρχος, 2004).

Οι αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας είναι οι εξής :

1) Αριθμοδείκτης κεφαλαιακής διάρθρωσης που δείχνει το βαθμό κάλυψης των ξένων με ίδια κεφάλαια ή με άλλα λόγια την αναλογία ανάμεσα στα δύο αυτά μεγέθη. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμοδείκτης , δείχνει ότι η εταιρεία στηρίζεται περισσότερο στα ξένα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση της και λιγότερο στα δικά της.

$$\text{Αριθμοδείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$$

Η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. όπως παρατηρείτε στο παρακάτω διάγραμμα από το 2013 υπάρχει μια συνεχής ανοδική τάση στην χρήση ξένων κεφαλαίων που δεν είναι τόσο ενθαρρυντικό για την αξιοπιστία της εταιρείας.



Διάγραμμα 11.3.5. : Αριθμοδείκτης Κεφαλαιακής Διάρθρωσης για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη (2013-2019).

2) Αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης που δείχνει πόσο επιβαρύνεται η εταιρεία από δάνεια και άλλες πιστώσεις που έχει λάβει. Οι προμηθευτές και οι δανειστές της εταιρείας επιθυμούν χαμηλά επίπεδα συνολικής δανειακής επιβάρυνσης καθώς όσο χαμηλότερος ο δείκτης τόσο περισσότερα ίδια κεφάλαια διαθέτει η επιχείρηση ώστε σε περίπτωση χρεοκοπίας της εταιρείας να μπορέσουν να ικανοποιηθούν οι δανειστές. Αντίθετα, οι μέτοχοι της εταιρείας προτιμούν υψηλά σχετικά επίπεδα του δείκτη αυτού , διότι με τον τρόπο αυτό αυξάνουν τα κέρδη τους (Π Παπαδέας · 2015).

$$\text{Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Σύνολο Ενεργητικό}}$$

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. όπως βλέπουμε παρακάτω έχει αρκετά υψηλό αριθμοδείκτη δανειακής επιβάρυνσης που αιτιολογείται από τις μεγάλες επενδύσεις που έχει κάνει τα χρόνια από το 2017 μέχρι το 2019 με την εξαγορά θυγατρικών εταιρειών.



Διάγραμμα 12.3.5. : Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης για την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για τα έτη (2013-2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΟΠΑΠ Α.Ε.

4.1. Εισαγωγή

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος με βάση ένα γενικό ορισμό, προβάλλει τον τρόπο με τον οποίο παρακολουθούνται, αξιολογούνται και διατίθενται οι πληροφορίες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στα διοικητικά στελέχη, τα οποία θα διαμορφώσουν και τη μακροχρόνια στρατηγική της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά σημαντική καθώς η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να προλάβει έτσι στρατηγικά σφάλματα.

Για τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών ενός οργανισμού είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των τμημάτων με αναφορές και αξιολογήσεις. Η δομή του οργανισμού, οι στόχοι του, η εταιρική κουλτούρα, οι πόροι και οι ικανότητες, δημιουργούν συνολικά το εσωτερικό περιβάλλον του. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν τα σημαντικότερα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στην θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, καθώς και στην θεώρηση της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας.

4.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές θεωρίες ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος που έχουν αναπτυχθεί, μία εκ των οποίων υποστηρίζει ότι η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στο συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρική «αρετή» για την επιτυχία (Porter, 1991). Η συγκεκριμένη άποψη, παρά την ορθότητά της, δεν μπορεί να συμβάλλει στη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων. Επομένως, απαραίτητη κρίνεται η ανάγκη για στρατηγική ανάλυση. Την άποψη αυτή, επιχειρεί να εδραιώσει η «Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων».

«Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων» - Ανάλυση

Πρόκειται για μία «εσωστρεφή ανάλυση», χωρίς ωστόσο να παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος που μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς και στηρίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ειδικότερα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν μια σταθερότερη βάση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που κατέχει, αλλά και με τον τρόπο που τα χρησιμοποιεί για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Παπαδάκης, 2002).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Πίνακας 5.4.2 : Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Συγκεκριμένα, για την επιχείρηση «ΟΠΑΠ .ΑΕ» οι πόροι της μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

<i>Χρηματοοικονομικοί</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ρευστότητα μέσω προσωπικού δανεισμού (συμμετοχή εταίρων σε κεφάλαιο) ▪ Δανειοληπτική δυνατότητα → υψηλή → ευνοϊκοί όροι τραπεζικού δανεισμού ▪ Δυνατότητα εξεύρεσης κεφαλαίου → χρηματοδότηση μέσω προγραμμάτων
<i>Φυσικοί</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ελάχιστη δαπάνη φυσικών πόρων
<i>Ανθρώπινοι</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό δυναμικό
<i>Τεχνολογικοί</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πλήρης και εκσυγχρονισμένος εξοπλισμός, κατάλληλα και εξειδικευμένα μηχανήματα
<i>Οργανωτικοί</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός διαδικασίας, παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής αποτελεσμάτων για μείωση κόστους
Άυλοι Πόροι (Intangible Resources)	
<i>Κουλτούρα</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κουλτούρα μάθησης (παρακολούθηση σεμιναρίων καινοτομίας) και υιοθέτησης νέων τεχνολογιών
<i>Καινοτομία & Δημιουργικότητα</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δεξιότητα καινοτομίας → καλή γνώση της αγοράς και του τρόπου λειτουργίας της
<i>Φήμη, Εικόνα, Σχέσεις, Brand Name</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες, πολυετή παρουσία στην αγορά

Πίνακας 6.4.2. : Κατανομή πόρων της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε

Δομή της επιχείρησης

Το επίπεδο οργάνωσης της κάθε επιχείρησης, καθορίζει την επιτυχημένη ή αποτυχημένη λειτουργία της. Το κάθε τμήμα έχει διακριτή και συγκεκριμένη λειτουργία, γεγονός που βοηθά την ροή της εργασίας και διευκολύνει τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων που θα προκύψουν. Σημαντικά εργαλεία εσωτερικής οργάνωσης είναι και τα οργανογράμματα. Αυτά καθορίζουν τις θέσεις των στελεχών και την πορεία της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Το οργανόγραμμα δεν αποτελεί στατική απεικόνιση της δομής, αλλά λειτουργεί ως βάση δεδομένων για τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνατοτήτων που αυτοί έχουν για μελλοντική εξέλιξη. Συμπερασματικά η ανάλυση της δομής της επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς εντοπίζει τα θετικά και αρνητικά στοιχεία. Μέσα από αυτή το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται το ρόλο της εργασίας του, τη θέση του ίδιου αλλά και του τμήματος μέσα στον οργανισμό.

Εταιρική κουλτούρα

Σύμφωνα με τον Schein (1985) η εταιρική κουλτούρα μπορεί να περιγραφεί ως ένα μοντέλο συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσεται από ένα οργανισμό καθώς αυτός μαθαίνει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές εξελίξεις. Το μοντέλο αυτό έχει αποδειχθεί αρκετά χρήσιμο ώστε να διδάσκεται στα νέα μέλη σαν ορθός τρόπος αντίληψης, σκέψης και δράσης. Επομένως είναι ένα άυλο στοιχείο που διακατέχει το εργασιακό περιβάλλον, είναι δυναμικό και σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να αποτελέσει ακόμα και απειλή για την λειτουργία της επιχείρησης.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας σύμφωνα με τον Fred R. David είναι:

- Ιεροτελεστίες: περίπλοκες και δραματοποιημένες δραστηριότητες με κύριο στόχο την ικανοποίηση του κοινού τους
- Τελετές: σύνολο ιεροτελεστιών, συνδεδεμένες με άλλα γεγονότα
- Έπος: ιστορική αφήγηση εντυπωσιακών επιτευγμάτων ενός αρχηγού ή της ομάδας

- Γλώσσα: ιδιόζουσα μορφή επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας με ανταλλαγή μηνυμάτων μέσω εκφράσεων, χειρονομιών και ήχων.
- Ήρωες-Ηρωίδες: άτομα, τα οποία η επιχείρηση έχει καταστήσει σε μοντέλα συμπεριφοράς για τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Εταιρικοί στόχοι

Οι εταιρικοί στόχοι σε συνδυασμό με την αποστολή της επιχείρησης δημιουργούν το πλαίσιο στο οποίο δημιουργούνται και αναπτύσσονται οι στρατηγικές που ακολουθούνται. Οι τρεις βασικοί στόχοι κάθε επιχείρησης είναι: η επιβίωση, η ανάπτυξη και το κέρδος. Με την δήλωση στόχων η εταιρεία παρουσιάζει τι επιδιώκει να πετύχει μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Οι στόχοι ιεραρχούνται. Συνήθως για τις περισσότερες εταιρείες στην κορυφή της ιεράρχησης βρίσκεται η μεγιστοποίηση του πλούτου. Οι δευτερεύοντες στόχοι ικανοποιούν σημεία της πολιτικής της εταιρείας που έχουν ως σκοπό την επίτευξη του πρωταρχικού στόχου.

Ικανότητες της επιχείρησης

Η δομή, η κουλτούρα, οι στόχοι και οι πόροι έχουν την δυνατότητα να διαφοροποιούν την μια εταιρεία από την άλλη. Στην διαφοροποίηση αυτή, καθοριστικό ρόλο παίζουν οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά εντοπίζονται μέσω της ανάλυσης των βασικών λειτουργιών κάθε μονάδας. Σύμφωνα με τους Pearce & Robinson τα επτά πεδία στα οποία στηρίζεται η γραμμική οργάνωση είναι: τα οικονομικά, οι λειτουργίες, το προσωπικό, η διοίκηση ολικής ποιότητας, τα συστήματα πληροφόρησης, η γενική διοίκηση και το μάρκετινγκ. Με βάση τα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης εμφανίζονται δύο κατηγορίες ικανοτήτων: οι οριακές και οι θεμελιώδεις:

α) Οι οριακές ικανότητες, οι οποίες είναι στην διάθεση των ανταγωνιστών και αν δεν είναι, έχουν την δυνατότητα να τις αποκτήσουν,

β) Οι θεμελιώδης ικανότητες , οι οποίες δεν είναι στην διάθεση των ανταγωνιστών, αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, και μάλιστα είναι και δύσκολο να τις “αντιγράψουν” ή να τις μιμηθούν.

Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό δεν δημιουργούν οι οριακές ικανότητες, καθώς αυτές αντιγράφονται εύκολα. Οι θεμελιώδεις από την άλλη προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αλυσίδα αξίας

Με τον όρο αλυσίδα αξίας εννοούμε ότι η επιχείρηση αναλύεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ανάλυση με βάση την αλυσίδα αξίας, στηρίζεται στην υπόθεση ότι μετά την χρήση του προϊόντος, δημιουργείται κάποιας μορφής αξίας για τον αγοραστή. Για να γίνει πιο αντιληπτός ο όρος, η αξία είναι το ποσό που είναι πρόθυμοι οι αγοραστές να δαπανήσουν για να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται. Μια επιχείρηση θεωρείται κερδοφόρα όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι αγοραστές ξεπερνάει το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτός είναι και ο βασικός στόχος της επιχείρησης. Με βάση αυτή την ανάλυση τα διευθυντικά στελέχη διαιρούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε επιμέρους δράσεις οι οποίες αυξάνουν την προηγούμενη αξία του προϊόντος.

Μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας εντοπίζεται ευκολότερα το σημείο στο οποίο υπερτερεί η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών. Ο εντοπισμός του σημείου πλεονεκτήματος και η επικέντρωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην ανάπτυξη του, οδηγεί στην δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην περίπτωση της ΟΠΑΠ .ΑΕ η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα μπορούσε να επιτευχθεί με:

- σχεδίαση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε μια αλυσίδα αξίας
- έλεγχος των αναπτυσσόμενων σχέσεων μεταξύ των εργασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης
- έλεγχος των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών

- αναγνώριση των διαδικασιών που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη, κάνοντας το προϊόν επιτυχημένο στην αγορά.

4.3 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά η ΟΠΑΠ .ΑΕ είναι μια εταιρεία με πολλές δυνάμεις οι οποίες εύκολα εξοστρακίζουν τις αδυναμίες της. Αδυναμίες όπως κουλτούρα δημοσίου μοιάζουν ασήμαντες όταν η εταιρεία έχει ένα τόσο ισχυρό brand name και μέσω αυτού έχει δημιουργήσει τόσο στενές σχέσεις εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Η εταιρεία είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε τεχνολογία, εκπαίδευση, γνώση με σκοπό να αποκτήσει ακόμα πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Καταπονεί ελάχιστα τους φυσικούς πόρους, μειώνοντας έτσι τα έξοδα της αλλά και τον αντίκτυπό της στο περιβάλλον. Τέλος, μπορεί να επικεντρωθεί στα τέσσερα βήματα που αναφέρθηκαν νωρίτερα ώστε μέσω της αλυσίδας αξίας να δημιουργήσει είτε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

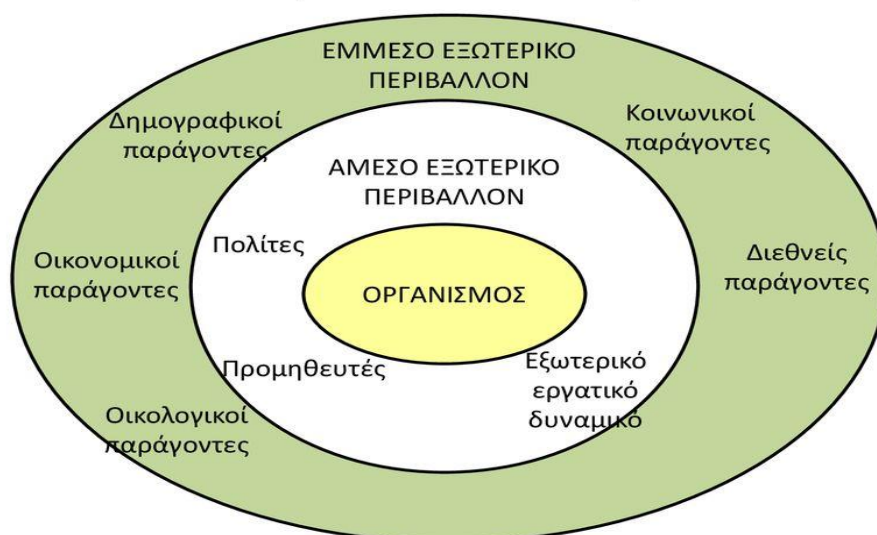
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΟΠΑΠ Α.Ε

5.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ οικονομικό περιβάλλον, το οποίο αποτελεί σημείο αναφοράς και μελέτης για την επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό ονομάζεται εξωτερικό και απαρτίζεται από όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης αναζητά ευκαιρίες αλλά παράλληλα εμφανίζονται και απειλές. Η στρατηγική μιας εταιρείας χρειάζεται να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς οι εξελίξεις σε αυτό επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών αλλά και έχει διαφορετική επίδραση σε κάθε μία εταιρεία ξεχωριστά. Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης σε μία αγορά συντίθεται από το άμεσο ή μικρό περιβάλλον και το έμμεσο ή μακρό περιβάλλον. Το άμεσο ή μικρό περιβάλλον παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο ενώ το έμμεσο ή μακρό περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της εταιρείας.

Για να καταστεί εφικτή η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και η εξαγωγή συμπερασμάτων αναπτύσσονται διάφορα συστήματα ανάλυσης. Μέσω αυτών των συστημάτων εντοπίζονται ευκαιρίες αλλά και πιθανοί κίνδυνοι.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Πίνακας 7.5.1 : Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

5.2 Ανάλυση Άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Στην ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος γίνεται εφαρμογή του υποδείγματος του Porter (1985), δηλαδή των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης της αγοράς. Οι πέντε αυτές δυνάμεις προσδιορίζουν την φύση και την ένταση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου. Μέσα από την ανάλυση τους συγκεντρώνεται ένα σύνολο πληροφοριών που χρησιμοποιεί η εταιρεία για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση τις δυνατότητες κέρδους είναι:

α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (ανταγωνιστές),

Η ευκολία ή δυσκολία την οποία συναντούν οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να εισέλθουν και να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο. Με την είσοδο νέων ανταγωνιστών αυξάνεται άμεσα ο ανταγωνισμός στον κλάδο μεταξύ των υπαρχουσών και νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο

μια υφιστάμενη σε έναν κλάδο επιχείρηση να θέτει φραγμούς στην είσοδο νέων ανταγωνιστών.

β) η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών (κεφαλαιαγορά),

Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν την δυνατότητα να αντικαθιστούν επιτυχώς ένα άλλο προϊόν σε μια συγκεκριμένη χρήση. Ο εντοπισμός με ακρίβεια ενός υποκατάστατου και του βαθμού απειλής δεν είναι πάντα εύκολος και εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Από την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, καθώς μπορεί η ποιότητα και η απόδοση του υποκατάστατου να είναι ίδια ή και καλύτερη και από την επίδραση της τιμής όπου οι πελάτες μπορεί να στραφούν προς το φθηνότερο προϊόν.

γ) η δύναμη των προμηθευτών,

Οι προμηθευτές ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση μπορούν να χαρακτηριστούν ως απειλή ή ευκαιρία για την λειτουργία της. Ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος και η βαρύτητα του αγοραστή, η δυνατότητα καθετοποίησης των αγοραστών προς τα πίσω κλπ είναι στοιχεία που μπορούν να καθορίσουν την σημασία των προμηθευτών στην διαμόρφωση του κόστους παραγωγής.

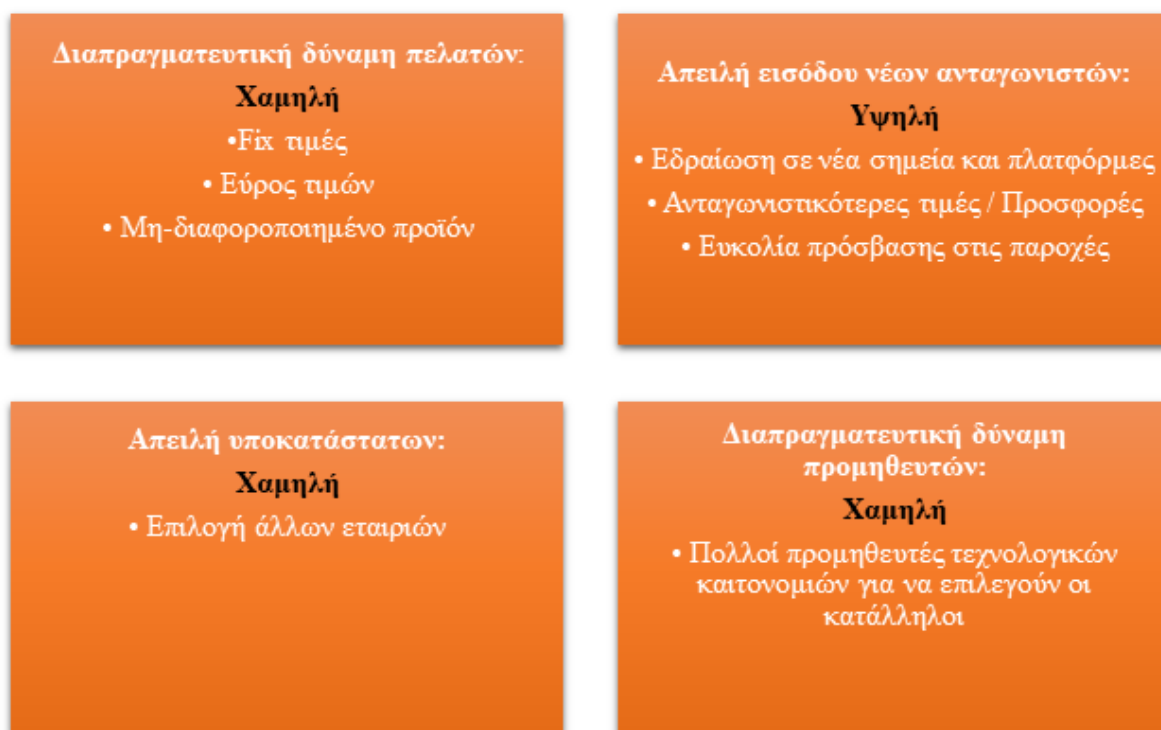
δ) η δύναμη των αγοραστών/καταναλωτών

Αφορά τόσο τους πελάτες που καταναλώνουν το προϊόν στην τελική μορφή όσο και τους μεσάζοντες. Οι πελάτες σύμφωνα με τον Μ. Ε. Porter αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη και επηρεάζουν την επιχείρηση όταν: το μέγεθος και ο ρόλος τους είναι καθοριστικός για την επιχείρηση, αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, το μέγεθος των αγορών που πραγματοποιούν αντιστοιχεί σε μεγάλο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας, υπάρχει η δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών εταιρειών για προμήθεια ίδιων προϊόντων, οι παραγγελίες μπορούν να κατανεμηθούν σε πολλούς ανταγωνιστές και είναι δυνατή η κάθετη προς τα πίσω ολοκλήρωση.

ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Η σημαντικότερη από τις πέντε δυνάμεις. Όταν μία ή περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Ο ανταγωνισμός μπορεί να εκδηλωθεί με μείωση τιμών, διαφοροποίηση προϊόντων, διαφημιστικές εκστρατείες κ.ά. Συνεπώς κάθε στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση για την βελτίωση της θέσης της στην αγορά ακολουθείται συνήθως από μία κίνηση αντίδρασης από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων για την «ΟΠΑΠ .ΑΕ» εμφανίζεται ως εξής:



Πίνακας 8.5.2. : Μοντέλο των πέντε δυνάμεων της ΟΠΑΠ Α.Ε.

5.3 Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού STEP περιβάλλοντος

Στην απόπειρα ανάλυσης του μάκρο περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν πληθώρα προβλημάτων, καθώς χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και είναι δύσκολο να αναλυθεί

και να προβλεφθεί. Ωστόσο η προσοχή και το ενδιαφέρον θα πρέπει να επικεντρωθεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία.

Για την εταιρία «ΟΠΑΠ ΑΕ» , προκειμένου να μελετήσουμε το μάκρο περιβάλλον της χρησιμοποιούμε το εργαλείο “PESTLE”, σε εθνικό επίπεδο. Έτσι, προκύπτει:

Διαστάσεις	Χαρακτηριστικά
Πολιτική (P)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Φορολογικό σύστημα ▪ Πολιτική αστάθεια ▪ Φοροδιαφυγή
Οικονομική (E)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ΑΕΠ (120 δις) ▪ Δημόσιο Χρέος (179% ΑΕΠ) ▪ Επιτόκια (4,06% επιχειρήσεων) ▪ Όρια δανειοδότησης/νέες μορφές χρηματοδότησης
Κοινωνική (S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δισταγμός καταναλωτών έναντι στα τυχερά παιχνίδια ▪ Προσωρινό κλείσιμο των καταστημάτων λόγω του Covid-19
Τεχνολογική (T)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκσυγχρονισμός εξοπλισμού ▪ Ανάπτυξη ηλεκτρονικών πλατφόρμων ▪ Δαπάνες Έρευνας και ανάπτυξης
Νομική (L)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιτροπή ανταγωνισμού ▪ Νομικό πλαίσιο κατοχύρωσης πνευματικών δικαιωμάτων

Οικολογία (Ε)

- Επιπτώσεις κλιματολογικών αλλαγών
- «Πράσινες επιχειρήσεις»
- Ανακύκλωση

Πίνακας 9.5.3. : Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος της ΟΠΑΠ Α.Ε.

Αναλυτικότερα:

Πολιτικές δυνάμεις: Η πολιτική που ακολουθείται από το κράτος μπορεί να δώσει κίνητρο στις επιχειρήσεις ή να θέσει περιορισμούς. Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η σωστή παρακολούθηση των πολιτικών εξελίξεων από την επιχείρηση αν και είναι δύσκολο. Προκειμένου η επιχείρηση να μην βρεθεί προ εκπλήξεως χρειάζεται η χάραξη μιας συνεκτικής και ευέλικτης στρατηγικής.

Νομικές δυνάμεις: Το κράτος διαμορφώνει με την νομοθεσία που θεσπίζει το πλαίσιο δράσης των οικονομικών μονάδων.

Οικονομικές δυνάμεις: Η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη ένα σύνολο οικονομικών στοιχείων όπως ο πληθωρισμός, το διαθέσιμο καταναλωτικό εισόδημα κλπ ώστε να μπορέσει να διαμορφώσει την τιμολογιακή της πολιτική. Ακόμα η ανάλυση των οικονομικών δυνάμεων παίζει καθοριστικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων σχετικών με την πορεία της επιχείρησης.

Κοινωνικές δυνάμεις: Ο κοινωνικός ιστός καθημερινά αλληλεπιδρά με το οικονομικό περιβάλλον. Η ανάλυση των συγκεκριμένων στοιχείων προειδοποιεί για αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτή, ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε διάφορα θέματα βοηθώντας έτσι την επιχείρηση να τοποθετηθεί σωστά στην αγορά. Στην ουσία είναι ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες που αποτελούν για την επιχείρηση τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Τεχνολογικές δυνάμεις: Αλλαγές στην τεχνολογία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία των επιχειρήσεων. Η τεχνολογία είναι αυτή που μπορεί να ξεχωρίσει μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. Οι τάσεις της τεχνολογίας μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για τις

εταιρείες που έχουν την δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

5.4 Ανάλυση S.W.O.T

Η ανάλυση S.W.O.T επικεντρώνεται στην ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση καθώς και των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται κατά την λειτουργία της και είναι ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες προκύπτουν από την ανάλυση της παρούσας κατάστασης που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητές που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Πίνακας 10.5.4 : Ανάλυση SWOT

Η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψιν την συγκεκριμένη ανάλυση παίρνει αποφάσεις σχετικές με την υλοποίηση των στόχων της, ενώ παράλληλα διαμορφώνει τη μελλοντική της στρατηγική.

Δυνάμεις:

- Χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πολυετής εμπειρία
- Μακροσκελές και εδραιωμένο δίκτυο πωλήσεων
- Προσεγγίζει τις ιδιότητες του μονοπωλίου
- Καλή φήμη που συνδέεται με την αξιοπιστία της εταιρείας έναντι στον πελάτη
- Ισχυρό Brand Name

Αδυναμίες:

- Καθυστέρηση εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών
- Μη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του διαδικτύου
- Οργανωσιακή κουλτούρα που προσεγγίζει αυτή του δημοσίου
- Συνεχείς εναλλαγές διοικήσεων που οδηγούν σε έλλειψη μακροπρόθεσμης στρατηγικής

Ευκαιρίες:

- Αύξηση της ζήτησης για τυχερά παιχνίδια
- Αύξηση ζήτησης τυχερών παιχνιδιών μέσω διαδικτύου
- Νέες δυνατότητες και ανεκμετάλλευτες αγορές
- Δυνατότητες διαρκούς ανάπτυξης

Απειλές

- Οικονομική ύφεση
- Αύξηση ηλεκτρονικού κυρίως ανταγωνισμού
- Φορολογικά μέτρα
- Αύξηση ανταγωνισμού, με εμφάνιση παράνομων εταιριών
- Σταδιακή κατάργηση του μονοπωλίου

5.5 Συμπεράσματα

Γίνεται αντιληπτό ότι οι δυνάμεις της ΟΠΑΠ .ΑΕ είναι τόσο σημαντικές ώστε μπορούν να εξοστρακίσουν τις συνδυαστικές επιπτώσεις των αδυναμιών και των απειλών. Η εταιρία έχει ένα εκτενές δίκτυο πωλήσεων σε όλη την επικράτεια, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί για την είσοδο νέων παιχνιδιών. Ο ανταγωνισμός σε ότι έχει να κάνει με τα φυσικά καταστήματα είναι χαμηλός καθώς καμία άλλη εταιρία δεν παρέχει την δυνατότητα παιχνιδιών σε πρακτορείο. Ακόμα η εταιρία παρουσιάζει ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης με τον καταναλωτή, ο οποίος την έχει συνδυάσει με την έγκυρη καταβολή των χρημάτων που κερδίζει. Εκμεταλλευόμενη τόσο την καλή της φήμη όσο και τις νέες δυνατότητες που της παρέχει η τεχνολογία, η εταιρία μπορεί να επεκτείνει τις παροχές της στο διαδίκτυο, τομέα στον οποίο υστερεί σε σύγκριση με άλλες αντίστοιχες εταιρείες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΠΑΠ Α.Ε

6.1 Στρατηγικές ανώτατου και μεσαίου επιπέδου

Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel “Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον” (Hofer et al., 1978). Μέσα από την στρατηγική η εταιρεία βρίσκει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει την αποστολή και το όραμά της.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι (Παπαδάκης, 2016):

- η προσπάθεια προσαρμογής σε περιβάλλοντα που μεταβάλλονται
- η διερεύνηση και ο ορισμός των δραστηριοτήτων (εύρος και είδος) και η μεσο – μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της επιχείρησης
- η εναρμόνιση των πόρων και των ικανοτήτων με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- η ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders)

Για να διαμορφωθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθηθεί ένα κατάλληλο μοντέλο στρατηγικής. Τα στάδια που πρέπει να ακολουθεί η στρατηγική σύμφωνα με το μοντέλο είναι (Γεωργόπουλος, 2006):

- η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών για την εταιρεία
- η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος για την κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης και τον εντοπισμό δυνάμεων και αδυναμιών
- η διαμόρφωση της στρατηγικής τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε επιχειρηματικό αλλά και λειτουργικό επίπεδο
- η εξέταση υλοποίησης της στρατηγικής που είναι απαραίτητη για να τεθεί στην πράξη το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης
- η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επιλεγείσας στρατηγικής ώστε να υπάρχει άριστη επίδοση στις δραστηριότητες

Η στρατηγική των επιχειρήσεων ιεραρχείται σε τρεις κατηγορίες:

- Εταιρική στρατηγική ή στρατηγική ανώτατου επιπέδου
- Ανταγωνιστική στρατηγική ή μεσαίου επιπέδου και
- Λειτουργική στρατηγική ή κατώτερου επιπέδου.

Εταιρική στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική ή αλλιώς στρατηγική ανωτάτου επιπέδου βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας και απαντά στα ερωτήματα “τι” παράγω και “πού”. Έτσι σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2006) η εταιρική στρατηγική προσπαθεί να οριοθετήσει τις δραστηριότητες στις οποίες θα επιδοθεί ο οργανισμός και τη στάση του έναντι της ανάπτυξης, της διαχείρισης των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των προϊόντικών γραμμών.

Συγκεκριμένα η στρατηγική ανωτάτου επιπέδου απαρτίζεται από τη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική σταθεροποίησης και τη στρατηγική της υποχώρησης (Σουμπενιώτης, 2018).

Η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει με τη σειρά της:

α. τις στρατηγικές συγκέντρωσης δηλαδή την κάθετη ολοκλήρωση, με προσπάθεια ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικής θέσης και την οριζόντια ολοκλήρωση, με προσπάθεια απόκτησης μονοπωλιακής δύναμης

β. τις στρατηγικές διαποίκισης και συγκεκριμένα τη συσχετισμένη διαποίκιση για παραγωγή νέων προϊόντων με ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής και τις μεθόδους προώθησης και την ασυσχέτιστη διαποίκιση με νέα προϊόντα διαφορετικού τρόπου παραγωγής και τεχνολογίας.

Στην στρατηγική σταθεροποίησης συμπεριλαμβάνονται:

α. η στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy), η οποία διατηρεί την αρχική στρατηγική της επιχείρησης,

β. η στρατηγική συγκομιδής (profit strategy) που στοχεύει στη βραχυπρόθεσμη ρευστοποίηση κερδών κατά την οποία θυσιάζεται η μελλοντική ανάπτυξη για επίτευξη άμεσων κερδών

γ. το στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy) με πρωτεύον στόχο την ανάπτυξη εσωτερικών ελέγχων, διαδικασιών και συστημάτων

δ. η στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy) η οποία παρουσιάζεται όταν αναμένονται εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τέλος, η στρατηγική υποχώρησης περιλαμβάνει:

α. την πώληση ενός τμήματος της επιχείρησης (selling out)

β. την εξάρτηση της επιχείρησης από κάποια άλλη (captive policy)

γ. τη στρατηγική αντιστροφής της υπάρχουσας κατάστασης (turnaround)

δ. τη χρεοκοπία (bankruptcy)

ε. την εκκαθάριση (liquidation)

6.2 Στρατηγική μεσαίου και κατώτατου επιπέδου

Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Οι συγκεκριμένες στρατηγικές βρίσκονται στο δεύτερο επίπεδο ιεραρχίας και αφορούν τις στρατηγικές που η κάθε επιχείρηση ακολουθεί με σκοπό να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στα πεδία δραστηριοποίησης της (Παπαδάκης, 2016).

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές περιλαμβάνουν (Σουμπενιώτης, 2018):

1. την ηγεσία προϊόντος, δηλαδή την προσφορά προϊόντων που ικανοποιούν ανικανοποίητες μέχρι τότε ανάγκες
2. τη στρατηγική της επιχειρησιακής τελειότητας, δηλαδή την παροχή αξιόπιστων αγαθών σε ανταγωνιστικές τιμές σε συνδυασμό με μεγαλύτερη εξυπηρέτηση και ευκολία αγοράς
3. τη στρατηγική της οικειότητας με τον πελάτη που έχει σαν σκοπό τη ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων μέσα από την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση
4. τη στρατηγική του συν-ανταγωνισμού (co-opetition) με βασική θέση ότι πρέπει να συνυπάρχουν η συνεργασία και ο ανταγωνισμός
5. τη στρατηγική τζούντο (judo strategy) με βάση την οποία αποφεύγεται η μετωπική σύγκρουση με τον δυνατότερο και ισχυρότερο ανταγωνιστή

6. τη στρατηγική συνεργασίας (co-branding) με βασική φιλοσοφία την ανάπτυξη ενός προϊόντος με τη συμμετοχή δύο εταιρειών
7. τη στρατηγική του επιχειρησιακού οικοσυστήματος που έχει ως θέση την άποψη ότι η σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ανάπτυξη καινοτομιών σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας
8. τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών με νέες αγορές και νέα τμήματα αγοράς
9. τη στρατηγική ηγεσίας κόστους και εστίασης - κόστους (cost leadership, cost focus) με έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Η περίπτωση της εστίασης αναφέρεται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
10. τη στρατηγική ποιοτικής διαφοροποίησης και ποιοτικής διαφοροποίησης με εστίαση (differentiation, focus differentiation), με έμφαση στη δημιουργία προϊόντων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

Λειτουργικές στρατηγικές

Στο κατώτερο επίπεδο των στρατηγικών εμφανίζονται οι λειτουργικές. Αυτές αναπτύσσονται με βάση τις στρατηγικές ανωτάτου επιπέδου και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Βασικός τους στόχος είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων, δηλαδή η βελτίωση της αποδοτικότητας

6.3 Εκτιμήσεις Διοίκησης

Από το ετήσιο δελτίο της διοίκησης το οποίο παρουσιάζει τις απόψεις και τη στρατηγική της οι κίνδυνοι που εμφανίζονται είναι οι ακόλουθοι:

- ❖ Μεταβολές στα στρατηγικά σχέδια της Εταιρείας που μπορεί να οφείλονται μεταξύ άλλων σε μεταβολές ελέγχου ή διοίκησης
- ❖ Γενικές μακροοικονομικές τάσεις σε Ελλάδα και Ευρώπη
- ❖ Την πιθανότητα να μην πραγματοποιηθούν όλες οι προσδοκώμενες συνέργειες και οφέλη από την υλοποίηση των έργων της ΟΠΑΠ (VLTs διαδικτυακά παίγνια, κρατικά λαχεία) ή να μην πραγματοποιηθούν εντός του αναμενόμενου χρονοδιαγράμματος
- ❖ Τις επιπτώσεις της νομοθεσίας και της νομολογίας των τυχερών παιγνίων στην Ελλάδα και την Ευρώπη,

- ❖ Την εξάρτηση του μονοπωλίου και την έκθεση σε αντιδικίες ή/και κανονιστικές ενέργειες
- ❖ Πρόσφατες και μελλοντικές μεταβολές στην τεχνολογία, τα παιχνίδια και τα πρότυπα
- ❖ Αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά, περιλαμβανομένων και των τάσεων στα έξοδα καθώς και αλλαγές στο χρόνο, τόπο και τρόπο που παίζονται τα τυχερά παίγνια,
- ❖ Την δημοτικότητα της ΟΠΑΠ,
- ❖ Μεταβολές στα σχέδια, πρωτοβουλίες και στρατηγική της ΟΠΑΠ, και η αποδοχή των καταναλωτών επί των αλλαγών αυτών,
- ❖ Την ικανότητα της ΟΠΑΠ να προβλέπει με ακρίβεια μελλοντικές συνθήκες της αγοράς
- ❖ Πιέσεις από τον ανταγωνισμό, συμπεριλαμβανομένων και των πιέσεων ως αποτέλεσμα τυχερών παιγνίων μέσω διαδικτύου και των αλλαγών στην τεχνολογία,
- ❖ Αλλαγές στις συνθήκες των διαφημιστικών αγορών και της διαφημιστικής δαπάνης λόγω πιέσεων από ομάδες δημοσίου ενδιαφέροντος, αλλαγές στη νομοθεσία και τους κανονισμούς και άλλες κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις,
- ❖ Την αποτελεσματική καταπολέμηση των παράνομων τυχερών παιγνίων,
- ❖ Την αυξημένη διακύμανση ή μειωμένη ρευστότητα στις κεφαλαιαγορές, συμπεριλαμβανομένου κάθε περιορισμού στην ικανότητα του ΟΠΑΠ να έχει πρόσβαση σε αγορές κεφαλαίων για την έκδοση ομολόγων, αναχρηματοδότηση των εκκρεμών οφειλών ή για την απόκτηση τραπεζικών χρηματοδοτήσεων με αποδεκτούς όρους,
- ❖ Τα αποτελέσματα κάθε σημαντικής εξαγοράς, διάθεσης και άλλων παρόμοιων συναλλαγών από την ΟΠΑΠ,
- ❖ Την αποτυχία επίτευξης προβλέψεων εσόδων,
- ❖ Την επάρκεια του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου της ΟΠΑΠ
- ❖ Αλλαγές σε εφαρμοστέους λογιστικούς κανόνες,
- ❖ Διακοπή ή κατάρρευση δικτύου και πληροφοριακών συστημάτων ή άλλης τεχνολογίας επί της οποίας βασίζεται η δραστηριότητα της ΟΠΑΠ

- ❖ Η επίδραση συνδικαλιστικών ή εργατικών διαφορών ή αποκλεισμοί παικτών που επιδρούν στις επαγγελματικές αθλητικές κατηγορίες που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο αθλημάτων της ΟΠΑΠ,
- ❖ Αλλαγές στο φορολογικό δίκαιο, την ομοσπονδιακή επικοινωνία και άλλους νόμους ή κανονισμούς,
- ❖ Αλλαγές σε τιμές συναλλάγματος και στη σταθερότητα και ύπαρξη του Ευρώ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

7.1 Προτάσεις και συμβουλές

Με στόχο την υλοποίηση του οράματός της, η ΟΠΑΠ .ΑΕ λειτουργεί σύμφωνα με τις οκτώ στρατηγικές της προτεραιότητες. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Τα πάντα για τον πελάτη: Το επίκεντρο των δραστηριοτήτων της εταιρείας είναι ο πελάτης. Πρωτεύον στόχος της είναι μέσα από τις δράσεις της να κατανοήσει τον πελάτη και να ανταποκριθεί στις ανάγκες και απαιτήσεις του.
2. Επένδυση στο δίκτυο: Το δίκτυό της επιχείρησης αποτελεί το θεμέλιο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.
3. Ανάπτυξη των ανθρώπων της εταιρείας: Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο της.
4. Δημιουργία χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών παγκόσμιου επιπέδου: Η εταιρεία στοχεύει στην αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, κάνοντάς τα πιο ελκυστικά για τον καταναλωτή.
5. Αξιοποίηση των ψηφιακών και τεχνολογικών δυνατοτήτων: Αναβάθμιση της υπάρχουσας τεχνολογίας
6. Η δέσμευσή έναντι στην κοινωνία: Αυτή η στρατηγική προτεραιότητα εμφανίζεται ως βασικό στοιχείο της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.
7. Ενίσχυση της δυναμικής της εταιρικής εικόνας: Η εταιρική εικόνα είναι από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία.
8. Βελτίωση σχέσεων με το κράτος, τη Ρυθμιστική Αρχή και άλλους αρμόδιους φορείς.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι, η εταιρεία στοχεύει:

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

Έχοντας υπόψη όσα έχουν προαναφερθεί η εταιρεία θα μπορούσε να εφαρμόσει τις ακόλουθες στρατηγικές με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Η κατάλληλη στρατηγική ανωτάτου επιπέδου είναι αυτή της στρατηγικής ανάπτυξης, καθώς η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως αποτέλεσμα την υλοποίηση του οράματος της ΟΠΑΠ Α.Ε. , την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που εμφανίζονται σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της διοίκησης και την μεγιστοποίηση των κερδών της. Η συγκεκριμένη επιχείρηση καταφέρνει να ενδυναμώσει την ανταγωνιστική της θέση μέσω του ισχυρού “Brand Name” που ήδη διαθέτει και των στενών πελατειακών σχέσεων. Αναφορικά με τις στρατηγικές μεσαίου επιπέδου ιδανικότερη θεωρήθηκε η στρατηγική της επιχειρησιακής τελειότητας καθώς συνδυάζει τις υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες παροχές με το γεγονός ότι αποτελεί το μοναδικό πάροχο δικτύου πρακτορείων. Ακόμα μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική διαφοροποίησης και ποιοτικής διαφοροποίησης με εστίαση με σκοπό την πραγμάτωση του οράματος της επιχείρησης, που είναι η παροχή καινοτόμων και μοναδικών νέων προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τον οργανισμό ΟΠΑΠ Α.Ε., η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, η οποία σε όλη την πάροδο της επαγγελματικής τους δραστηριότητας υπήρξε πρωταρχικό μέλημα προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη, ταυτόχρονα με την εργατικότητα της διοίκησης και των υπαλλήλων της, αποτελεί το μυστικό της επιτυχίας.

Η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ύστερα από την χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών της στοιχείων κρίθηκε ικανή να ανταποκριθεί στις βραχυχρόνιες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της καθώς πραγματοποιούσε μεγάλες πωλήσεις ενώ παράλληλα εμφάνιζε ικανοποιητική αποδοτικότητα. Επιπλέον, τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα, επέτρεπαν στην εταιρεία να χρησιμοποιεί τα κεφάλαια της σε νέες επενδύσεις κυρίως κατά την χρονική περίοδο 2018-2019. Όπως φάνηκε το 2013 και το 2014 η μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού, η νέα φορολογία που τέθηκε από το κράτος αλλά και το ασταθές κλίμα στην πολιτική σκηνή της χώρας κατάφεραν να μειώσουν τις πωλήσεις, το καθαρό κέρδος της εταιρείας αλλά και την εξέλιξη της. Η είσοδος των ξένων εταιρειών τυχερών παιγνίων στην ελληνική αγορά εκείνο το διάστημα οδήγησε ακόμα περισσότερο στην μείωση των κερδών της εταιρείας καθώς μεγάλο ποσοστό του καταναλωτικού κοινού προτίμησε εκείνες καθώς τις θεώρησε πιο εξελιγμένες και πιο σύγχρονες σε σχέση με την εικόνα του «απαρχαιωμένου» ΟΠΑΠ. Μετά την ιδιωτικοποίηση της παρατηρείται ότι η εταιρεία άλλαξε στρατηγικούς στόχους καθώς ξεκίνησε να εκσυγχρονίζει τα πρακτορεία της και να αφαιρεί πολλά από τα δικαιώματα των πρακτόρων με στόχο τον ολοκληρωτικό έλεγχο από την διοίκηση της εταιρείας. Ωστόσο μεγάλο μέρος του επενδυμένου κεφαλαίου προέρχεται από ξένα κεφάλαια που σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να προμηνύει για την εξασφάλιση αποπληρωμής των μακροχρόνιων υποχρεώσεων της.

Όπως παρατηρείτε το κύρος της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε είναι τόσο σημαντικό όπου μπορεί και εξοστρακίζει σε ικανοποιητικό βαθμό τις αδυναμίες και τις απειλές που εντοπίστηκαν. Ο ανταγωνισμός σε ότι έχει να κάνει με τα φυσικά καταστήματα είναι χαμηλός καθώς καμία άλλη εταιρεία δεν παρέχει την δυνατότητα παιχνιδιών σε πρακτορείο και παρατηρείτε ότι πολύ δύσκολα θα αλλάξει η εικόνα αυτή ειδικά στο εγγύς μέλλον.

Συνοψίζοντας, είναι φανερό ότι η ΟΠΑΠ Α.Ε ήταν ικανή να ανταπεξέλθει μέσω των στρατηγικών της σε όλες τις δυσκολίες που έχει αντιμετωπίσει τα προηγούμενα έτη λειτουργίας της, ενώ παράλληλα οι νέες δραστηριότητες μέσα στα καταστήματα της (μίνι

καζίνο με παιχνιδομηχανές VLTs) αλλά και η εξαγορά της stoixhman.gr φανερόνουν ότι, παρόλο που η αγορά είναι άκρως ανταγωνιστική, η ΟΠΑΠ Α.Ε καινοτομεί με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Η στρατηγική επενδύσεων που ακολουθεί τα τελευταία δύο χρόνια δείχνει αύξηση των κερδών και όπως είναι φυσικό τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πρέπει να την συνεχίσει. Κυρίως ακολουθεί ασυσχέτιστη διαποίκιση λόγω των νέων υπηρεσιών που προσφέρει αλλά και έχει ως στόχο να προσφέρει μελλοντικά.

Ακόμη, πρέπει να σημειωθεί, ότι η είσοδος των νέων διαδικτυακών εταιρειών στην αγορά έχουν συμβάλει στον εκσυγχρονισμό της εγχώριας αγοράς των τυχερών παιγνίων καθώς έχει αυξηθεί ο ανταγωνισμός δίνοντας έτσι κίνητρα στην εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. για συνεχή βελτίωση και καινοτομία καθώς θεωρούνταν ως “απαρχαιωμένη”.

Εν κατακλείδι, θα ήταν άξια μελέτης και έρευνας σε μεταγενέστερο επίπεδο η σύγκριση των στρατηγικών που ακολουθούν οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου που εμφανίζονται στο διαδίκτυο με την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου
2. Καμενίδης Χρίστος Θ., (2017), Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων, Εκδόσεις Κυριακίδη
3. Νιάρχος Ν.(2004), <<Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων>>, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
4. Παντουβάκης Άγγελος Μ., Σιώμκος Γεώργιος Ι., Χρήστου Ευάγγελος Σ., (2015), Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α.Α Λιβάνη
5. Παπαδάκης Βασίλης Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄ : Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου , Αθήνα, 2007
6. Παπαδάκης Β. Μ., (2002), <<Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία>>, Εκδόσεις Μπένου
7. Παπαδέας, Σ. Π.,(2016), <<Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων>>, Εκδόσεις Ιδιωτική
8. Σουμπενιώτης Δημήτριος (2018), Σημειώσεις Διαλέξεων Στρατηγικής Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
9. Σιώμκος Γεώργιος Ι., (2018), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Π.Χ Πασχαλίδης
10. Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας, (2004) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Rosili
11. Χυτήρης Λεωνίδα Σ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 36

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Benoit W. L (1997): Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes, *Communication Quarterly*, 45(3):p. 251-267
2. Benoit W.L. & Gullifor P. & Panici D.A (1991) :President Reagan's defensive discourse on the Iran Contra affair, *Communication Studies*, 42(3):p.272-294
3. Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses and Apologies. A Theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press
4. Charles W. L. Hill/ Gareth R. Jones Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Josey- Bass, p.9
5. Fisher, Stanley, 1981, *Relative shocks, relative price variability and inflation*, *Brookings Papers on Economic Activity* 2, p. 381-431
6. Fred R. David, *Strategic Management*, Sixth Edition, Prentice Hall, 1997, p.102
7. Grant R.M (2002), *Contemporary strategy analysis*, 4th edition, Blackwell publishers Maiden
8. John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*, IRWIN Book Team, 1997, p. 176
9. Kotler P. (1999), *Kotler on marketing*, New York , Free Press
10. Lesakowa, L. (2007), <<Uses and Limitations of Profitability Ratio Analysis in Managerial Finance>>, 5th International Conference of Management, Enterprise and Benchmarking, June 1-2, Budapest, Hungary
11. Margaret a., White Garry D. kai Bruton <<Η θεωρία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης>>
12. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
13. Porter M.E (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, March/April 1979
14. William d. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy (2012), *Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ Μια Στρατηγική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Broken Hills

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΟΓΡΑΦΙΑ

1. https://corporate.opap.gr/documents/64002/249071/esoterikos_kanonismos_leitourgias_opap_ae.pdf/2de1c7e2-a4d7-0629-3c77-4b2ce9c6bb8f
2. <https://www.gamingcommission.gov.gr/index.php/paignia>
3. <https://investors.opap.gr/el-GR/about-us/introduction>
4. <https://investors.opap.gr/el-GR/about-us/our-history>
5. <https://investors.opap.gr/el-gr/results-and-news/news/regulatory-announcements/2013/22-02-2013-a>
6. <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>
7. <https://slideplayer.gr/slide/13887376/>