



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διεθνοποίηση επιχειρήσεων, στρατηγικές
εισόδου στις διεθνείς αγορές και
αντιμετώπιση κινδύνων:
Η περίπτωση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών**

ΠΕΤΡΟΣ ΜΟΥΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΘΑΝΟΣ

ΑΘΗΝΑ
ΙΟΥΛΙΟΣ, 2019

*Πέτρος Μουλόπουλος | Διεθνοποίηση επιχειρήσεων, στρατηγικές
εισόδου στις διεθνείς αγορές και αντιμετώπιση κινδύνων:
Η περίπτωση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών*

© Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2019

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΚΠΑ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΚΠΑ όπου εκπονήθηκε.



Διεθνοποίηση επιχειρήσεων, στρατηγικές εισόδου στις
διεθνείς αγορές και αντιμετώπιση κινδύνων:
Η περίπτωση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών

Πέτρος Μουλόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής:
Δρ. Ιωάννης Θάνος
Senior Lecturer, University of Lancaster

Αθήνα, Ιούλιος 2019

*Πέτρος Μουλόπουλος | Διεθνοποίηση επιχειρήσεων, στρατηγικές
εισόδου στις διεθνείς αγορές και αντιμετώπιση κινδύνων:
Η περίπτωση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών*

Στην οικογένειά μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις διαδικασίες διεθνοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών. Επιχειρεί να διερευνήσει γιατί και πώς αυτές επιχειρούν να εισέλθουν σε νέες διεθνείς αγορές, είτε σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις είτε πραγματοποιώντας άμεσες επενδύσεις, καθώς και ποιοι παράγοντες καθορίζουν τις στρατηγικές και προσπάθειες διεθνοποίησής τους. Ένας ακόμα βασικός ερευνητικός στόχος είναι να εξεταστούν κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της εισόδου σε μία νέα αγορά, ενώ δευτερεύοντα ερευνητικό στόχο αποτελεί η κατανόηση των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με την είσοδο σε μία νέα αγορά και πώς οι επιχειρήσεις τους διαχειρίζονται.

Η μελέτη βασίζεται σε μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διεθνοποίηση, την είσοδο σε νέες αγορές, τη διεθνή επιχειρηματικότητα και τις διεθνείς επιχειρήσεις. Βασικές θεωρίες και θεωρητικά μοντέλα συζητούνται, για την καλύτερη κατανόηση της υφιστάμενης έρευνας. Επιπλέον, από τη βιβλιογραφία αναδεικνύονται και συζητούνται ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της διεθνοποίησης.

Το εμπειρικό σκέλος της εργασίας πραγματοποιήθηκε μέσα από μία ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων, εστιασμένη σε Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη διεθνή αγορά τυχερών παιχνιδιών, η οποία υφίσταται εκτεταμένο μετασχηματισμό την τελευταία δεκαετία. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των δύο επιχειρήσεων, που έχουν συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για τη διεθνοποίηση και την επέκταση σε διεθνείς αγορές. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με στόχο να εξαχθούν από αυτά χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με το πώς κάθε επιχείρηση προσεγγίζει το ζήτημα της διεθνοποίησης, και με στόχο να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους.

Από τα ευρήματα προκύπτει πως το κύριο κίνητρο των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση είναι η εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών στις διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν με προσοχή τη διαδικασία εισόδου τους στις νέες αγορές, με ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση του ανά χώρα κανονιστικού πλαισίου για τα τυχερά παιχνίδια, αλλά και αξιοποιούν φορείς και πρόσωπα από την αγορά-στόχο για να συνδράμουν στο στάδιο της προετοιμασίας και σε αυτό της πραγματοποίησης της εισόδου.

Λέξεις – Κλειδιά

Διεθνοποίηση; Είσοδος σε Νέα Αγορά; Τυχερά Παιχνίδια; Συνεργατική Σχέση; Ρύθμιση; Κίνδυνος

Abstract

This thesis studies the internationalization process of Greek gambling firms. The study aims to explore why and how Greek gambling firms attempt to enter foreign markets via partnering or direct investment, and which factors are driving their internationalization strategies and efforts. Another primary research objective is to investigate factors that can be crucial in order for the market entry to be successful. A secondary research objective is to understand the potential risks associated with market entry and how firms tend to cope with them.

The study is founded upon a review of the literature on internationalization, market entry, international entrepreneurship and international business. Key theories and models are discussed, to gain an understanding of the literature and its various elements. Furthermore, key success factors of market entry are derived from the literature and discussed as well.

The empirical part of the thesis was conducted as a multiple case study, focusing on two firms from Greece that are operating in the international gambling market, which is going through an extensive transformation process for the last decade. The empirical data were collected via semi-structured interviews on executives of the two firms, who currently are or have been involved in decision-making processes regarding internationalization, choice of expansion mode, selection of local partners etc. The data are analyzed in a way that can offer insights on how each firm approaches the issue of internationalization, and in order to identify similarities and differences between them.

The findings indicate that the main driver for the international expansion of the case firms is the exploitation of market opportunities. The two firms are carefully designing the plans for market entry, considering the complexity of gambling regulatory frameworks, and are making use of local entities to aid in the preparation and execution of the market entry.

Keywords

Internationalization; Market Entry; Gambling; Partnering; Regulation; Risk

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	3
Περιεχόμενα.....	4
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων	6
Κατάλογος Πινάκων	6
1. Εισαγωγή.....	7
1.1 Ευρύτερο Πλαίσιο.....	7
1.2 Ερευνητικό Πρόβλημα.....	8
1.3 Ερευνητικοί Στόχοι	9
1.4 Ερευνητικό Ερώτημα	10
1.5 Δομή της Εργασίας	11
2. Βιβλιογραφία.....	12
2.1 Γιατί οι Επιχειρήσεις Διεθνοποιούνται;	12
2.2 Θεωρίες Διεθνοποίησης	13
2.2.1 Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory)	13
2.2.2 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλα (Uppsala Internationalization Model)	13
2.2.3 Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Προϊόντος (International Product Life-Cycle).....	14
2.2.4 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης (Oligopolistic Reaction Theory)	15
2.2.5 Εκλεκτικό Υπόδειγμα (Eclectic Paradigm).....	15
2.3 Μορφές Διεθνοποίησης και Εισόδου σε Νέες Αγορές	16
2.3.1 Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου Μορφές Διεθνοποίησης.....	16
2.3.2 Προχωρημένες Μορφές Διεθνοποίησης (Μη-Εξαγωγικού Τύπου).....	17
2.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Διεθνοποίησης.....	19
2.4.1 Εσωτερικοί Παράγοντες.....	19
2.4.2 Εξωτερικοί Παράγοντες	20
2.5 Κίνδυνοι Διεθνοποίησης	21
3. Μεθοδολογία.....	22
3.1 Σκοπός της Μελέτης	22
3.2 Ερευνητική Προσέγγιση	22
3.2.1 Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις στη Βιβλιογραφία της Διεθνοποίησης.....	22
3.2.2 Ερευνητική Προσέγγιση της Διπλωματικής Εργασίας	23
3.2.3 Ερευνητική Μεθοδολογία	24
3.3 Επιλογή Περιπτώσεων προς Μελέτη	26
3.3.1 Intralot (Ιντραλότ Α.Ε.).....	26
3.3.2 Stoiximan (GML Interactive Ltd)	27
3.4 Συλλογή Δεδομένων.....	27
3.4.1 Επιλογή Συνεντευξιζόμενων Στελεχών (Interviewees)	28
3.4.2 Δομή Συνέντευξης.....	30
3.4.3 Διεξαγωγή των Συνεντεύξεων	31
3.5 Ανάλυση Δεδομένων.....	32
4. Ερευνητικά Αποτελέσματα	33
4.1 Περιγραφή του Δείγματος.....	33
4.2 Στρατηγικές και Κίνητρα Διεθνοποίησης	34
4.2.1 Η περίπτωση της Intralot.....	35
4.2.2 Η περίπτωση της Stoiximan.....	36
4.3 Διαδικασία Διεθνοποίησης και Λήψη Αποφάσεων	37

4.3.1 Λήψη Αποφάσεων.....	37
4.3.2 Προετοιμασία της Εισόδου σε μια Νέα Αγορά.....	40
4.3.3 Πραγματοποίηση της Εισόδου σε μια Νέα Αγορά	41
4.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Διεθνοποίησης.....	42
4.4.1 Εσωτερικοί Παράγοντες.....	42
4.4.2 Εξωτερικοί Παράγοντες.....	48
4.5 Πιθανοί Κίνδυνοι και η Διαχείρισή τους	53
4.6 Αξιολόγηση Επιτυχίας της Διεθνοποίησης.....	55
5. Συμπεράσματα	57
5.1 Κύρια Ευρήματα της Μελέτης.....	57
5.2 Πρακτικές Προεκτάσεις.....	60
5.3 Περιορισμοί της Έρευνας	61
5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	62
Βιβλιογραφία.....	64
Παράρτημα 1: Μεγέθη του Κλάδου Τυχερών Παιχνιδιών	69
Παράρτημα 2: Παρουσίαση Intralot	71
Παράρτημα 3: Παρουσίαση Stoiximan.....	73
Παράρτημα 4: Ερωτηματολόγιο Συνεντεύξεων	74
Παράρτημα 5: Έντυπο Συναίνεσης.....	76

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Εικόνα 1 Συμμετοχή στελεχών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων	38
Εικόνα 2 Διάρκεια διαδικασίας λήψης απόφασης (σε μήνες)	39
Εικόνα 3 Γνώση της Αγοράς-Στόχου: Βαθμός Σημαντικότητας	43
Εικόνα 4 Τεχνολογική Υποδομή και Ετοιμότητα: Βαθμός Σημαντικότητας	44
Εικόνα 5 Μέθοδος/Τακτική Εισόδου σε μία Νέα Αγορά: Βαθμός Σημαντικότητας	45
Εικόνα 6 Πόροι και Ικανότητες: Βαθμός Σημαντικότητας	46
Εικόνα 7 Μέγεθος Επιχείρησης: Βαθμός Σημαντικότητας	47
Εικόνα 8 Εμπειρία από Διεθνοποίηση: Βαθμός Σημαντικότητας	47
Εικόνα 9 Πολιτισμική Απόσταση: Βαθμός Σημαντικότητας	49
Εικόνα 10 Οικονομική Απόσταση: Βαθμός Σημαντικότητας	50
Εικόνα 11 Μέγεθος Αγοράς-Στόχου: Βαθμός Σημαντικότητας	51
Εικόνα 12 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον: Βαθμός Σημαντικότητας	52
Εικόνα 13 Θεσμικό - Πολιτικό Πλαίσιο: Βαθμός Σημαντικότητας	52
Εικόνα 14 Πιθανότεροι Κίνδυνοι κατά τη Διεθνοποίηση	55
Εικόνα 15 Βαθμός Επιτυχίας της Κίνησης Διεθνοποίησης	56
Εικόνα 16 Μέγεθος της Παγκόσμιας Αγοράς Τυχερών Παιχνιδιών 2001 - 2019 (σε δισ. δολάρια)	69
Εικόνα 17 Ρυθμιστικές εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Αγορά Τυχερών Παιχνιδιών	69
Εικόνα 18 Αξία της Παγκόσμιας Αγοράς Διαδικτυακών Τυχερών Παιχνιδιών	70
Εικόνα 19 Μέγεθος υπό-αγορών της Παγκόσμιας Αγοράς Τυχερών Παιχνιδιών	70
Εικόνα 20 Βασικά εταιρικά στοιχεία - Intralot	71
Εικόνα 21 Γεωγραφική και Προϊοντική Διάρθρωση του Κύκλου Εργασιών	71
Εικόνα 22 Χαρτοφυλάκιο Γεωγραφικών Αγορών 2011-2018	72
Εικόνα 23 Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα 2018	72
Εικόνα 24 Βασικά εταιρικά στοιχεία – Stoiximan	73
Εικόνα 25 Χρηματοοικονομικά Μεγέθη - Stoiximan	73

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Στελέχη που παραχώρησαν συνεντεύξεις	29
Πίνακας 2 Περιγραφικά Στατιστικά (Descriptive Statistics) Δείγματος	34

1. Εισαγωγή

1.1 Ευρύτερο Πλαίσιο

Η έννοια του τυχερού παιχνιδιού είναι συνδεδεμένη άρρηκτα με αυτές του ρίσκου και των πιθανοτήτων, και κατ' επέκταση με την πορεία της ανθρωπότητας. Από την Αρχαία Κίνα και την Αρχαία Ελλάδα, οπότε και εντοπίζονται τα πρώτα δείγματα τυχερών παιχνιδιών χαραγμένα σε πλάκες, έως τους πρώτους οργανωμένους οίκους στοιχήματος στην Ιταλία του 17^{ου} αιώνα και τις σύγχρονες ψηφιακές προσομοιώσεις καζίνο, η δραστηριότητα των τυχερών παιχνιδιών αυξάνει την παρουσία και τη σημασία της στην κοινωνία διεθνώς.

Σήμερα, η παγκόσμια αγορά τυχερών παιχνιδιών έχει μέγεθος που προσεγγίζει τα 450 δις. δολάρια (\$) (με στοιχεία 2018), καταγράφοντας ετήσιο σωρευτικό ρυθμό ανάπτυξης στο 4,1% από το 2014 μέχρι σήμερα (Gambling Global Market Report, 2019). Ο ρυθμός αυτός εκτιμάται πως θα προσεγγίσει το 5,9% έως το 2022, ενώ το μέγεθος της αγοράς εκτιμάται πως θα διαμορφωθεί στα 565 δις. δολάρια έως το 2022 (Παράρτημα 1).

Ιστορικά, η μεγέθυνση της αγοράς των τυχερών παιχνιδιών σε παγκόσμιο επίπεδο υπήρξε το συνδυαστικό αποτέλεσμα πολλαπλών παραγόντων: του ανοίγματος των οικονομικών – εμπορικών συνόρων και της διεθνοποίησης πολλών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (βλ. PwC, 2012), της σταδιακής απελευθέρωσης του κλάδου και της μείωσης των ρυθμιστικών εμποδίων (Miers, 2003; Παράρτημα 1), της ανόδου των περιφερειακών και αναδυόμενων οικονομιών, της ραγδαίας αστικοποίησης του πληθυσμού, των συμπεριφορικών αλλαγών όσων «καταναλώνουν» τυχερά παιχνίδια (Gambling Commission, 2018, 2019) και της ραγδαίας ανόδου της πληροφορικής και τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών (American Gaming Association, 2018; Παράρτημα 1).

Η μεγαλύτερη υπό-αγορά της παγκόσμιας αγοράς τυχερών παιχνιδιών είναι αυτών των λοταριών και λαχείων, με μέγεθος 207,3 δις. δολάρια, ενώ η ταχύτερα αναπτυσσόμενη υπό-αγορά είναι αυτή του αθλητικού στοιχήματος, με ετήσιο σωρευτικό ρυθμό ανάπτυξης στο 6,9%. Στις τρεις βασικές υπό-αγορές (λοταρίες-λαχεία, αθλητικό στοίχημα, καζίνο), τα παραδοσιακά «κανάλια» παροχής των υπηρεσιών κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς (π.χ. το μη-ηλεκτρονικό αθλητικό στοίχημα κατέχει το 65% της σχετικής αγοράς), αλλά τα σύγχρονα «κανάλια» (διαδίκτυο, ψηφιακές πλατφόρμες) αυξάνουν συνεχώς το δικό τους μερίδιο (Παράρτημα 1), και δεν αποκλείεται μέσο-μακροπρόθεσμα να γίνουν τα κυρίαρχα «κανάλια» στις επιμέρους υπό-αγορές τυχερών παιχνιδιών.

Η μεγαλύτερη γεωγραφική αγορά για τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών είναι της Ασίας και του Ειρηνικού, με μερίδιο 32,7% της παγκόσμιας αγοράς τυχερών παιχνιδιών, με τη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη να ακολουθούν. Τα επόμενα χρόνια, εκτιμάται πως η Ασία και η Αφρική θα είναι οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές για τον κλάδο, με το ετήσιο σωρευτικό ρυθμό ανάπτυξης να κινείται σε επίπεδα 7,9% και 7,7% αντίστοιχα, ενώ θα ακολουθούν η Νότια Αμερική και η Ανατολική Ευρώπη (με ετήσιους σωρευτικούς ρυθμούς ανάπτυξης σε επίπεδα 6,13% και 6,12% αντίστοιχα).

Στην Ελλάδα, ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών παρουσιάζει ανθεκτικότητα σε σχέση με την εγχώρια οικονομία, παρά την οικονομική κρίση και την επίδραση της στο διαθέσιμο εισόδημα και την κατανάλωση της μεγάλης πλειοψηφίας των πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, το 2017 εκτιμάται πως ο τζίρος των τυχερών παιχνιδιών (νόμιμων και παράνομων) έφτασε τα 16 δις. ευρώ (Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων, 2018). Αναλυτικότερα, στην επίγεια αγορά τυχερών παιχνιδιών (πρακτορεία ΟΠΑΠ, κρατικά λαχεία, ιπποδρομίες και καζίνο) εκτιμάται πως δαπανήθηκαν περισσότερα από 6 δις. ευρώ, ενώ στα διαδικτυακά τυχερά παιχνίδια δαπανήθηκαν περίπου 5,2 δις. ευρώ. Επιπλέον, η αγορά των παράνομων τυχερών παιχνιδιών εκτιμάται πως προσέγγισε τα 5 δις. ευρώ (συγκρίσιμο μέγεθος με την επίγεια και τη διαδικτυακή αγορά), με την πλειοψηφία των χρημάτων να τοποθετούνται σε μη-νόμιμες διαδικτυακές πλατφόρμες αθλητικού στοιχηματισμού. Από την εξέλιξη των μεγεθών προκύπτει πως και στην Ελλάδα υπάρχει σημαντική άνοδος των διαδικτυακών – ψηφιακών τυχερών παιχνιδιών, με τους καταναλωτές να αναζητούν διαφοροποίηση τόσο σε επίπεδο αποδόσεων όσο και σε επίπεδο περιεχομένου.

1.2 Ερευνητικό Πρόβλημα

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (Andersen, 1997) και την είσοδο σε νέες αγορές (Canabal & White III, 2008) είναι εκτεταμένη, και σε διαφορετικές επιστημονικές δημοσιεύσεις έχουν μελετηθεί διαφορετικοί κλάδοι, με έμφαση σε κλάδους της βιομηχανίας-μεταποίησης και των υπηρεσιών. Ωστόσο, η έρευνα γύρω από τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών (Laffey, 2005; Brochado et al., 2018), και ιδιαίτερα γύρω από την διεθνοποίησή του (La Rosa & Bernini, 2018), παραμένει περιορισμένη. Αυτό αποδίδεται εν μέρει στις ιδιαιτερότητες του κλάδου, μεταξύ των οποίων η κρατική ρύθμιση λόγω των εξωτερικοτήτων (externalities) σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο (Gainsbury & Wood, 2011) και οι δυσκολίες στο γεωγραφικό διαχωρισμό της παραγωγής από την παροχή των υπηρεσιών (Trachtman, 2005).

Άλλωστε, η δυναμική διεθνοποίησης στον κλάδο ξεκίνησε να καταγράφεται σχετικά πρόσφατα, ως αποτέλεσμα δύο παραγόντων αλλαγής (change agents): της απελευθέρωσης της αγοράς τυχερών παιχνιδιών σε δεκάδες χώρες σε όλον τον κόσμο (Sauer, 2001; Jensen, 2017) και της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών που δημιούργησε νέα δεδομένα στον τρόπο οργάνωσης και παροχής των τυχερών παιχνιδιών (Elliot, 2006; King et al., 2010).

Οι δύο αυτές δυνάμεις δημιουργούν νέα δεδομένα στον κλάδο, με πολλές επιχειρήσεις να επεκτείνονται σε νέες αγορές και να προσφέρουν διαφοροποιημένες υπηρεσίες σε πολίτες που βρίσκονται ακόμα και χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά από τη φυσική έδρα τους (ionation, 2019). Οι σημαντικές εξελίξεις που καταγράφονται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών τις τελευταίες δύο δεκαετίες, σε συνδυασμό με την περιορισμένη μέχρι σήμερα έρευνα, δημιουργούν ένα ενδιαφέρον ερευνητικό πρόβλημα:

Πώς μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τις εξελίξεις στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών, και ιδιαίτερα ό,τι έχει να κάνει με τη διεθνοποίηση του, μέσα από τη διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας, η οποία και θα αξιολογεί τη σημαντική έρευνα που έχει αναπτυχθεί μέχρι σήμερα στο πεδίο της διεθνοποίησης επιχειρήσεων;

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να «απαντήσει» στο συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα, εξετάζοντας τις στρατηγικές διεθνοποίησης που υιοθετούνται από επιχειρήσεις του κλάδου, τις τακτικές και μεθόδους που χρησιμοποιούν για την είσοδο σε νέες αγορές, και τους παράγοντες που συνεκτιμώνται κατά τη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Γίνεται, έτσι, δυνατό να διευρυνθεί η υφιστάμενη γνώση σχετικά με τον κλάδο και την πορεία της διεθνοποίησής του, να αναδειχθούν οι πιθανές ιδιαιτερότητες που εμφανίζει ο κλάδος σε σχέση με άλλους, και να ενισχυθεί συνολικά η γνώση μας σχετικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

1.3 Ερευνητικοί Στόχοι

Με βάση τη συζήτηση που προηγήθηκε, οι ερευνητικοί στόχοι της διπλωματικής εργασίας μπορούν να διατυπωθούν ως ακολούθως:

1. Να κατανοηθεί το φαινόμενο της διεθνοποίησης στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών, τα χαρακτηριστικά και οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτής.
2. Να διερευνηθούν οι παράγοντες που συνεκτιμώνται κατά τη λήψη αποφάσεων και που επηρεάζουν τη στρατηγική διεθνοποίησης και τις τακτικές εισόδου σε νέες αγορές.

3. Να διερευνηθούν οι κίνδυνοι που είναι πιθανόν να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση όταν πραγματοποιεί την είσοδο σε μία νέα αγορά.
4. Να εξαχθούν πρακτικά συμπεράσματα για τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών, που θα μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση της λήψης σχετικών αποφάσεων.

Κατά συνέπεια, ο ευρύτερος στόχος της παρούσας εργασίας είναι να επεκτείνει τη σχετική ακαδημαϊκή γνώση, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για περαιτέρω έρευνα, καθώς και να βελτιώσει την υφιστάμενη πρακτική και τη λήψη αποφάσεων στον κλάδο.

1.4 Ερευνητικό Ερώτημα

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να επεκτείνει την υφιστάμενη γνώση γύρω από τη διεθνοποίηση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, εξετάζοντας συγκεκριμένα το πώς διαμορφώνουν τις σχετικές με τη διεθνοποίηση αποφάσεις τους οι Ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου. Κατά συνέπεια, το κύριο ερευνητικό ερώτημα μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

Ποιές στρατηγικές χρησιμοποιούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις εισόδου σε ξένες αγορές, και ποιοί είναι οι κυριότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν;

Προκειμένου να μπορεί το κύριο ερευνητικό ερώτημα να διερευνηθεί και να απαντηθεί σε αυτή την εργασία, χρειάζεται να εξειδικευθεί σε επιμέρους υπό-ερωτήματα, που εστιάζουν σε συγκεκριμένους παράγοντες και σχέσεις. Τα υπό-ερωτήματα αυτά είναι:

- Γιατί μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών επιλέγει να διεθνοποιηθεί και να επεκταθεί σε νέες αγορές;
- Πώς μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με τη διεθνοποίηση;
- Ποιοι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που αξιολογούνται από μία επιχείρηση όταν λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με τη διεθνοποίηση;
- Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής της και εισόδου σε μία νέα αγορά;

Απαντώντας στα υπό-ερωτήματα γίνεται εφικτή η ουσιαστική και εις βάθος διερεύνηση του κύριου ερευνητικού ερωτήματος, και η δημιουργία νέας γνώσης που είναι ερευνητικά και πρακτικά αξιοποιήσιμη.

1.5 Δομή της Εργασίας

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναλύεται ως ακολούθως:

Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί το εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας. Σε αυτό, παρουσιάζονται οι λόγοι που οδήγησαν στην εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης, όπως και το ευρύτερο πλαίσιο του θέματός της. Ακόμα, επισημαίνονται οι στόχοι της μελέτης, το ερευνητικό ερώτημα και η ακαδημαϊκή σημασία της, ενώ περιγράφεται και η δομή της.

Το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει την επισκόπηση της βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί γύρω από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και την είσοδό τους σε νέες χώρες και αγορές, και τα κυριότερα σχετικά εμπειρικά ευρήματα.

Το Κεφάλαιο 3 περιγράφει τη μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την εμπειρική μελέτη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, και τεκμηριώνει την επιλογή σε σύνδεση με τη σχετική βιβλιογραφία. Επιπλέον, περιγράφονται επιμέρους πτυχές της ερευνητικής διαδικασίας, όπως η συλλογή δεδομένων, η επεξεργασία τους και η ανάλυσή τους.

Το Κεφάλαιο 4 παρουσιάζει τα ευρήματα της εμπειρικής μελέτης και της ανάλυσης των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, και τη συζήτησή τους υπό το πρίσμα του θέματος της εργασίας, του ερευνητικού ερωτήματος και της βιβλιογραφίας.

Το Κεφάλαιο 5, τέλος, συνοψίζει τα ευρήματα της εργασίας και το πώς αυτά συνδέονται με τη σχετική βιβλιογραφία, καθώς και το πώς η παρούσα εργασία επεκτείνει τη σχετική γνώση. Επιπλέον, παρουσιάζονται ορισμένα συμπεράσματα που έχουν πρακτική αξία για τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών και μπορούν να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων για την είσοδο σε νέες αγορές. Τέλος, αναδεικνύονται οι περιορισμοί της εν λόγω μελέτης και πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα στο ίδιο αντικείμενο.

2. Βιβλιογραφία

2.1 Γιατί οι Επιχειρήσεις Διεθνοποιούνται;

Η διεθνοποίηση είναι το συνώνυμο της γεωγραφικής επέκτασης των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πέραν των γεωγραφικών συνόρων της χώρας στην οποία η επιχείρηση αυτή εδρεύει (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006:3). Αντίστοιχα, ως είσοδος σε μία νέα αγορά του εξωτερικού νοείται η εγκατάσταση μέρους των δραστηριοτήτων ή η έναρξη διάθεσης των προϊόντων ή/και υπηρεσιών μιας επιχείρησης σε μια ή περισσότερες χώρες του εξωτερικού (Brouthers, 2013).

Τα κίνητρα μίας επιχείρησης για να διεθνοποιηθεί είναι πολλά, και είναι πιθανόν σε κάθε επιχείρηση να βαραίνει στην επιλογή αυτή διαφορετικός συνδυασμός κινήτρων και άλλων παραγόντων (Andersen, 1997). Τα κυριότερα κίνητρα, όπως έχουν αναδειχθεί στη σχετική βιβλιογραφία, είναι τα παρακάτω:

- Η ανάπτυξη κυρίαρχης παρουσίας και ισχυρού μεριδίου σε μία νέα διεθνή αγορά (Calof & Beamish, 1995; Madhok & Keyhani, 2012).
- Ο κορεσμός των αγορών σε πολλές αναπτυγμένες οικονομίες και η αναζήτηση νέων ευκαιριών στο εξωτερικό (Johanson & Vahlne, 2006; Grönroos, 2016).
- Η άρση των εθνικών προστατευτικών μέτρων και των εμποδίων στις επενδύσεις, το εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών (Barkema et al., 1996; Kahiya, 2013).
- Η μείωση του συναλλακτικού κόστους (transaction cost) που δημιουργεί η είσοδος σε μία νέα αγορά (Madhok, 1997; O' Brien et al., 2014).
- Η ύπαρξη παρόμοιων αναγκών και προτιμήσεων σε πολλές αγορές του εξωτερικού (Javalgi, Javalgi & Martin, 2007) ή μεταφέρσιμων πόρων και ικανοτήτων (Kumar, 2009; Hitt et al., 2016).
- Η ύπαρξη διεθνοποιημένων πελατών ή/και στρατηγικών συμμάχων, τις σχέσεις με τους οποίους επιθυμεί μία επιχείρηση να ισχυροποιήσει (Cottrill, 1998; McEvily, Eisenhardt & Prescott, 2004).

Επιπλέον, μία επιχείρηση είναι πιθανόν να επιλέξει να διεθνοποιηθεί για να εκμεταλλευθεί τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας (Kumar, 2009) και εύρους (O' Brien et al., 2014), από την καμπύλη εμπειρίας (Turppura et al., 2008) και τις οικονομίες τοποθεσίας (Agarwal & Ramaswami, 1992), αλλά και στο πλαίσιο της αναζήτησης υψηλότερων αποδόσεων για τις επενδύσεις ή/και αυξημένο περιθώριο κέρδους (Kraus et al., 2016).

2.2 Θεωρίες Διεθνοποίησης

Λόγω της εγγενούς πολυπλοκότητας των διαδικασιών διεθνοποίησης, έχουν αναπτυχθεί διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα που προσπαθούν να ερμηνεύσουν γιατί οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διεθνοποιηθούν και πώς υλοποιούν την επιλογή τους αυτή. Στη συνέχεια της παρούσας ενότητας, παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότερες θεωρίες διεθνοποίησης που συναντώνται στη σχετική βιβλιογραφία, ώστε να σχηματιστεί πληρέστερη εικόνα.

2.2.1 Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory)

Η Θεωρία των Σταδίων είναι από τις πλέον διαδεδομένες θεωρητικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της διεθνοποίησης (Cavusgil, 1980), και ουσιαστικά προτείνει πως κάθε ενέργεια της επιχείρησης αποτελεί αντίδραση σε ερεθίσματα που δέχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον (stimulus-response). Το πρώτο στάδιο διεθνοποίησης χαρακτηρίζεται από μία μάλλον παθητική στάση της επιχείρησης, με απλή εξαγωγική δραστηριότητα, αλλά χωρίς ουσιαστική δέσμευση της επιχείρησης στη νέα αγορά (Reid, 1981). Στο δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία από τη νέα αγορά και αυξάνει τη δέσμευσή της σε αυτήν, αλλά και πάλι χωρίς ολοκληρωμένη φυσική/νομική παρουσία στην ίδια αγορά. Στο τρίτο στάδιο, η επιχείρηση αποκτά υψηλότερο βαθμό δέσμευσης στη νέα αγορά, με πιο ολοκληρωμένη παρουσία που συνεπάγεται ενδεχομένως και την εγκατάσταση μέρους των δραστηριοτήτων της εκεί. Παρά την ευρεία διάδοσή του, το μοντέλο αυτό έχει δεχθεί κριτική στη βάση της αδυναμίας διαχωρισμού μεταξύ των σταδίων, αλλά και της εγγενούς πολυπλοκότητας των διαδικασιών διεθνοποίησης, που δεν εξελίσσονται πάντα κατά τρόπο γραμμικό (Bell, 1995; Maitley et al., 2006).

2.2.2 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλα (Uppsala Internationalization Model)

Ένα άλλο διαδεδομένο μοντέλο είναι το Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλα, που αναπτύχθηκε από ερευνητές του ομώνυμου Πανεπιστημίου (Johnson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim, 1975) και εντάσσεται στα Συμπεριφορικά Μοντέλα. Με βάση αυτό, η πορεία διεθνούς επέκτασης μίας επιχείρησης διακρίνεται στα εξής στάδια:

- i. Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα.
- ii. Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα σε μία ξένη χώρα μέσω αντιπροσώπου.
- iii. Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα σε μία ξένη χώρα μέσω υποκαταστήματος.
- iv. Έναρξη παραγωγικής δραστηριότητας σε μία ξένη χώρα.

Η επέκταση προς τις ξένες αγορές, σύμφωνα με το Υπόδειγμα της Ουψάλα, επηρεάζεται από την «πολιτισμική απόσταση» (cultural distance) μεταξύ της χώρας-προέλευσης μίας επιχείρησης και της χώρας-εγκατάστασης (Andersson, 2004), δηλαδή των διαφορών στις οικονομικές συνθήκες, το επίπεδο ανάπτυξης, τα συναλλακτικά ήθη και έθιμα, το θεσμικό πλαίσιο, τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κ.α. (Kraus et al., 2015). Όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτισμική απόσταση τόσο μεγαλύτερο είναι το ρίσκο που συνοδεύει την επέκταση στη συγκεκριμένη αγορά (Vahlne & Nordstrom, 1992), για αυτό και πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνή επέκτασή τους από χώρες με μικρή πολιτισμική απόσταση, και στη συνέχεια επεκτείνονται και πέραν αυτών (Johnason & Vahlne, 2009).

2.2.3 Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Προϊόντος (International Product Life-Cycle)

Η Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής Προϊόντος αναπτύχθηκε από τον Vernon (1966) σε μία προσπάθεια κατανόησης του πότε οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις εξαγωγές και πότε τις άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ). Η συγκεκριμένη θεωρία εντοπίζει τρία στάδια εξέλιξης του προϊόντος, τα οποία συνεπάγονται και διαφορετική στρατηγική συμπεριφορά για την επιχείρηση (Vernon, 1979).

Όταν εισάγεται ένα νέο προϊόν στην αγορά, αυτό προκύπτει από καινοτομίες στην τεχνολογία και την παραγωγική διαδικασία (Vernon, 1992) και η παραγωγική διαδικασία εκτελείται στη χώρα εγκατάστασης της επιχείρησης γιατί ακόμα δεν υπάρχει πελατειακή βάση και τα έξοδα παραγωγής και διάθεσης είναι υψηλά. Όταν το προϊόν περνάει στο στάδιο της ωρίμανσης, η καινοτομικότητά του μειώνεται ενώ αυξάνεται η παραγωγή και ο βαθμός εξειδίκευσης του παραγωγικού εξοπλισμού. Στο στάδιο αυτό η ζήτηση καλύπτεται από περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους, που οδηγεί σε μείωση των μεριδίων αγοράς και των περιθωρίων κέρδους. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις σε μια προσπάθεια να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους αυξάνουν τα έξοδα προβολής και προώθησης (Vernon, 1979), ενώ ενδέχεται να επιλέξουν να εισέλθουν σε αγορές του εξωτερικού για να βελτιώσουν τα οικονομικά μεγέθη τους (Cao & Folan, 2012). Στο τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής, το οποίο ολιγοπωλιακό πλεονέκτημα τείνει να εξανεμιστεί, και η επιχείρηση αναγκάζεται να στραφεί στη διαφοροποίηση και στην εντατικοποίηση των ενεργειών προβολής και προώθησης (Klepper, 1997). Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση δεν αποκλείεται να αναζητήσει νέες αγορές εντάσεως εργασίας ώστε να παράγει νέα, διαφοροποιημένα προϊόντα ώστε να επανατοποθετηθεί στην αγορά.

2.2.4 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης (Oligopolistic Reaction Theory)

Η Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης (Knickerbocker, 1973) εξετάζει την πορεία της διεθνοποίησης διαφορετικών κλάδων, υποστηρίζοντας πως μία επιχείρηση-πρωτοπόρος πραγματοποιεί είσοδο σε μία νέα αγορά και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ακολουθούν ως μιμητές και ανταγωνιστές (Head et al., 2002). Με την τακτική αυτή, οι επιχειρήσεις-ακόλουθοι μειώνουν το ρίσκο που συνεπάγεται η είσοδος σε μία νέα αγορά, αφού η επιχείρηση-ηγέτης έχει ήδη εγκαθιδρυθεί, αλλά και εμποδίζουν την επιχείρηση-ηγέτη από το να αποκτήσει ηγετική παρουσία στην αγορά αυτή. Η επιχείρηση-ηγέτης, με τη σειρά της, επιχειρεί μέσω της πραγματοποίησης της πρώτης κίνησης (first mover) όχι μόνο να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο, αλλά να δημιουργήσει και εμπόδια εισόδου για πιθανούς ανταγωνιστές.

2.2.5 Εκλεκτικό Υπόδειγμα (Eclectic Paradigm)

Το Εκλεκτικό Υπόδειγμα – ή υπόδειγμα των πλεονεκτημάτων OLI (Ownership-Location-Internalization, δηλαδή Ιδιοκτησίας-Τοποθεσίας-Εσωτερίκευσης) – αναπτύχθηκε από τον Dunning (1979) σε μια προσπάθεια συνδυασμού προγενέστερων θεωριών για το διεθνές εμπόριο και τις άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ). Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα προτείνει ότι για να αναπτύξει μία επιχείρηση επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό χρειάζεται να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- i. Να διαθέτει ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα (ownership advantages) σε πόρους και ικανότητες, τις οποίες δεν θα μπορούν να αποκτήσουν ή να αντιγράψουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Dunning, 2000).
- ii. Να διαθέτει πλεονεκτήματα τοποθεσίας ή χωροθέτησης (location advantages), που απορρέουν από τη συγκεκριμένη χώρα και από το κοινωνικοοικονομικό, θεσμικό, φυσικό και πολιτισμικό πλαίσιο εντός αυτής (Dunning, 2001). Τα πλεονεκτήματα αυτά, όμως, προκύπτουν σε πλήρη βάση μόνο για επιχειρήσεις που έχουν εισέλθει ήδη σε μία νέα αγορά και έχουν αποκτήσει κυρίαρχη θέση σε αυτήν.
- iii. Να διαθέτει πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης (internalization advantages), δηλαδή αξιοποίησης των υπόλοιπων πλεονεκτημάτων ώστε να μειώνεται το συναλλακτικό κόστος και η αβεβαιότητα που συνδέονται με την επέκταση σε μία νέα αγορά (π.χ. η αποφυγή υπαγωγής της επιχείρησης σε μία περιοριστική ρύθμιση).

2.3 Μορφές Διεθνοποίησης και Εισόδου σε Νέες Αγορές

Η διεθνοποίηση και η ανάπτυξη δραστηριοτήτων στις διεθνείς αγορές μπορεί να λάβει μια σειρά από διαφορετικές μορφές, ανάλογα με το βαθμό δέσμευσης που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση στη νέα αγορά (Andersen, 1997) και το βαθμό ελέγχου (και κινδύνου) που συνεπάγεται η πραγματοποίηση της εισόδου (Canabal & White III, 2008). Οι κυριότερες μορφές εισόδου παρουσιάζονται στην παρούσα ενότητα, ακολουθώντας τη διάκριση του Παπαδάκη (2016) σε αρχικές εξαγωγικού τύπου μορφές εισόδου και σε πιο προχωρημένες μορφές εισόδου.

2.3.1 Αρχικές Εξαγωγικού Τύπου Μορφές Διεθνοποίησης

Άμεσες Εξαγωγές (Direct Exporting)

Πρόκειται για την πλέον διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης, όπου η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα που παράγει στην έδρα της στην αγορά-στόχο, χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να εγκαταστήσει εκεί δραστηριότητες παραγωγής και διάθεσης (Kahiya, 2013). Τα τελευταία χρόνια, λόγω της σημαντικής διείσδυσης του διαδικτύου στις περισσότερες χώρες, η πραγματοποίηση άμεσων εξαγωγών έχει διευκολυνθεί σημαντικά. Προβλήματα, ωστόσο, παραμένουν σε ό,τι έχει να κάνει με την απόσταση μεταξύ των χωρών (οπότε και τα μεταφορικά κόστη) και τη διαχείριση πελατών στην αγορά-στόχο (Kraus et al., 2015). Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος των άμεσων εξαγωγών αποτελεί την κύρια επιλογή για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στις διεθνείς αγορές, και δεν έχουν την εμπειρία ή/και τα κεφάλαια για πιο προχωρημένες μορφές διεθνούς επέκτασης.

Παραγωγή κατά Παραγγελία (Contract Manufacturing)

Ισχύει ότι και στις άμεσες εξαγωγές, μόνο που η επιχείρηση περιμένει από τους πελάτες της συγκεκριμένη παραγγελία και μετά προβαίνει στην παραγωγή. Η εν λόγω μέθοδος δεν δημιουργεί μακροχρόνιους δεσμούς μεταξύ παραγωγού και αγοραστή, ενώ κρίσιμη είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών.

Εξαγωγές με Διαμεσολαβητές (Exporting through Intermediaries)

Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση συνεργάζεται με εξαγωγικούς οίκους, με εταιρείες εξαγωγικού προσανατολισμού ή εταιρείες διεθνούς εμπορίου, προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση σε κανάλια διανομής, διάθεσης και marketing στη νέα αγορά. Οι εταιρείες που αναλαμβάνουν το σκέλος των εξαγωγών είτε αμείβονται από υπηρεσίες πρακτόρευσης ή

αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος. Κατά συνέπεια, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πρόσθετο κόστος για τον παραγωγό, ενώ δημιουργεί την ανάγκη ελέγχου της συνολικής προώθησης του προϊόντος στην ξένη αγορά.

Παραγωγή Κατόπιν Αδείας (Licensing)

Ο αδειοδόχος παραχωρεί στον αδειολήπτη το δικαίωμα για παραγωγή και διάθεση ενός ή περισσότερων προϊόντων του σε μία νέα αγορά, με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της ανά μονάδα προϊόντος τιμής (royalties). Κατά συνέπεια, ο αδειοδόχος παραχωρεί ιδιοκτησιακό δικαίωμα επί άυλων χαρακτηριστικών (τεχνογνωσία, πατέντες, εμπορικά σήματα, τεχνικές παραγωγής ή μάρκετινγκ κ.α.), οπότε και δεν είναι υποχρεωμένος να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και λειτουργίας στην εκάστοτε νέα αγορά (Morschett et al., 2010). Ωστόσο, η μέθοδος διεθνοποίησης έχει και μια σειρά από μειονεκτήματα: η επιχείρηση-αδειοδόχος δεν έχει έλεγχο στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος (Rasheed, 2005) και δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί κοστολογικά πλεονεκτήματα από τις οικονομίες κλίμακας, εύρους ή τοποθεσίας (Buckley & Casson, 1998). Ακόμα, η επιχείρηση παραχωρεί ουσιαστικά τις θεμελιώδεις ικανότητές της στον αδειολήπτη, που είναι πιθανό μετά τη λήξη του συμβολαίου να τις αξιοποιήσει για την ανάπτυξη δικού του προϊόντος, και να μετατραπεί έτσι σε ανταγωνιστή (Sharma & Erramilli, 2004).

Δικαιόχρηση (Franchising)

Η μέθοδος διεθνοποίησης αυτή συνεπάγεται την υποχρέωση του δικαιοδόχου να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος με συγκεκριμένο τρόπο, που υποδεικνύεται στο μεταξύ τους συμβόλαιο. Ο δικαιοπάροχος συνεισφέρει στο κόστος αρχικής εγκατάστασης, και υποστηρίζει τον δικαιοδόχο σε επίπεδο διοίκησης, αλλά δεν επιβαρύνεται με περαιτέρω λειτουργικά κόστη. Έτσι, μία επιχείρηση είναι σε θέση να επεκταθεί σε περισσότερες αγορές με χαμηλή δέσμευση κεφαλαίων (Zacharakis, 1997), αξιοποιώντας παράλληλα επιχειρήσεις που έχουν γνώση της εκάστοτε διεθνούς αγοράς. Ωστόσο, απαιτείται επιπλέον προσπάθεια για τον εντοπισμό ενός αξιόπιστου και κατάλληλου δικαιοδόχου, κάτι που παρουσιάζει δυσκολίες σε πολλές αγορές.

2.3.2 Προχωρημένες Μορφές Διεθνοποίησης (Μη-Εξαγωγικού Τύπου)

Πλήρης Ιδιοκτησία Μέσω Θυγατρικής (Wholly Owned Subsidiary)

Πρόκειται για μία περίπτωση πραγματοποίησης ΑΞΕ για τη δημιουργία νέας μονάδας που θα ελέγχεται εξ' ολοκλήρου από τη μητρική επιχείρηση. Πρόκειται για μια επικερδή αλλά και κοστοβόρα μέθοδο εισόδου σε μία νέα αγορά, ενώ το σημαντικό ύψος επενδύσεων και ο μεγάλος βαθμός δέσμευσης που συνεπάγεται η δημιουργία θυγατρικής δημιουργούν και την ανάγκη για αξιοποίηση ειδικών συμβούλων ή συνεργατών κατά το σχεδιασμό και την υλοποίησή της.

Κοινοπραξίες (Joint Ventures) και Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)

Η κοινοπραξία είναι μια συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου αυτές παραχωρούν κάποια περιουσιακά στοιχεία τα οποία διαχειρίζονται από κοινού (αν και όχι σε ίση βάση πάντα) για την πραγματοποίηση κάποιας οικονομικής δραστηριότητας, όπως η ανάπτυξη παρουσίας προϊόντων σε μία νέα αγορά. Η στρατηγική συμμαχία αποτελεί μια συνεργασία σε πιο μακροπρόθεσμη βάση και γύρω από στρατηγικούς στόχους (Brouthers, 2013). Αυτές οι μέθοδοι εισόδου δίνουν στην εκάστοτε επιχείρηση περισσότερο έλεγχο πάνω στις διεθνείς δραστηριότητές της, σε σχέση με τις εξαγωγικές μεθόδους, ενώ είναι κατάλληλες και σε περιπτώσεις αγορών με περιοριστικό ρυθμιστικό πλαίσιο. Ωστόσο, δεν δίνουν στην επιχείρηση δυνατότητα απόλυτου ελέγχου, κάτι που δημιουργεί ανάγκη για προσεκτική επιλογή των συνεργατών ή/και συμμάχων, αλλά και για τέτοιο σχεδιασμό της λειτουργίας της κοινοπραξίας ή της συμμαχίας που θα εναρμονίζει τους στόχους των δύο συμβαλλόμενων επιχειρήσεων και θα περιορίζει τις πιθανές συγκρούσεις μεταξύ τους.

Εξαγορές και Συγχωνεύσεις (Mergers and Acquisitions)

Οι δύο αυτές, άμεσα συνδεδεμένες, μέθοδοι παρέχουν τη δυνατότητα για ταχεία είσοδο σε μία νέα αγορά στο εξωτερικό, μέσω της αγοράς επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν στην αγορά-στόχο και ενσωμάτωσής τους στη μητρική εταιρεία. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις εξασφαλίζουν τον πλήρη έλεγχο των διεθνών δραστηριοτήτων, ωστόσο κοστίζουν ακριβά, απαιτούν την προσεκτική διαχείριση της ενοποίησης των επιχειρήσεων, ενώ είναι πιθανό να εγείρουν ζητήματα αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας.

Συνολικά, υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί τρόποι εισόδου σε μία νέα αγορά, ο καθένας με τα πλεονεκτήματά και τα μειονεκτήματά του (Shaver, 2013). Η επιχείρηση που σχεδιάζει την επέκτασή της στο εξωτερικό θα πρέπει να εξετάσει τις δυνατότητές της, τα δεδομένα της αγοράς-στόχου και τις πιθανές ανάγκες που θα παρουσιαστούν, να συγκρίνει μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών και να κάνει την καλύτερη δυνατή επιλογή.

2.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Διεθνοποίησης

Στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχει εκτεταμένη έρευνα για τους κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχή έκβαση ενός εγχειρήματος εισόδου σε μία νέα αγορά. Οι Johnson και Tellis (2008) διέκριναν τους παράγοντες αυτούς σε εσωτερικούς και σε εξωτερικούς. Οι πρώτοι σχετίζονται με την επιχείρηση, τις θεμελιώδεις ικανότητες και τους στόχους της, ενώ οι δεύτεροι σχετίζονται με το ευρύτερο περιβάλλον της αγοράς-στόχου.

2.4.1 Εσωτερικοί Παράγοντες

Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της εισόδου σε μία νέα αγορά, και ταυτόχρονα ο πιο συχνά εξεταζόμενος σε θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες, είναι η τακτική ή μέθοδος εισόδου (βλέπε Ενότητα 2.3 για μια συνοπτική παρουσίαση των εναλλακτικών τακτικών). Σχετικές ερευνητικές εργασίες έχουν δείξει πως η τακτική εισόδου σχετίζεται με το βαθμό ελέγχου που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση σε μία διεθνή αγορά, οπότε και επηρεάζει την επιτυχία (ή μη) της εισόδου (Canabal & White III, 2008).

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος της επιχείρησης, που θεωρείται πως επηρεάζει θετικά το βαθμό επιτυχίας της εισόδου, αφού συνεπάγεται πως η επιχείρηση έχει επάρκεια σε πόρους για να διαθέσει (Sharma & Erramilli, 2004). Έχει υποστηριχθεί όμως και το αντίθετο, δηλαδή πως όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η αδράνεια που αναπτύσσει, και τόσο μικρότερη η πιθανότητα να πραγματοποιήσει με επιτυχία κινήσεις υψηλού ρίσκου, όπως η είσοδος σε μία νέα αγορά (Shaver, 2013).

Ένας ακόμα παράγοντας που θεωρείται πως επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την είσοδο σε μία νέα αγορά είναι οι πόροι και ικανότητες της επιχείρησης (Helfat & Lieberman, 2002). Οι πόροι (υλικοί, άυλοι) και οι ικανότητες (θεμελιώδεις και οριακές) αξιοποιούνται από την επιχείρηση προκειμένου να υποστηρίξει το εγχείρημα εισόδου σε μία ξένη αγορά, και αυτό να περατωθεί με επιτυχία (Agarwal & Ramaswami, 1992), αλλά και να υποστηριχθεί σε βάθος χρόνου.

Τέλος, σημαντικός παράγοντας είναι και η εμπειρία της επιχείρησης από άλλες απόπειρες εισόδου σε διεθνείς αγορές (Maitland & Sammartino, 2015), καθώς λειτουργούν τα οφέλη από την καμπύλη εμπειρίας (experience curve). Οπότε, επιχειρήσεις που έχουν εισέλθει με επιτυχία σε πολλαπλές αγορές, είναι πιο πιθανόν να πραγματοποιήσουν και την επόμενη είσοδο σε μία νέα αγορά με επιτυχία (Delios & Beamish, 1999).

2.4.2 Εξωτερικοί Παράγοντες

Από τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, αυτός που έχει εξεταστεί περισσότερο από όλους είναι η πολιτισμική διάσταση. Αυτή έχει άμεση επίδραση στην καταναλωτική συμπεριφορά, και η βιβλιογραφία υποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να την συνυπολογίζουν όταν λαμβάνουν αποφάσεις εισόδου σε μία νέα αγορά (Beugelsdijk et al., 2018). Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει πως η πολιτισμική απόσταση επηρεάζει την επιλογή της μεθόδου εισόδου (Kraus et al., 2015) και το βαθμό επιτυχίας της εισόδου (Samiee, 2013), καθώς και το επίπεδο ελέγχου που διατηρεί επί των διεθνών δραστηριοτήτων της η επιχείρηση (Hitt et al., 2016). Συναφής έννοια είναι αυτή της οικονομικής απόστασης, που ορίζεται ως η διαφορά στις οικονομικές συνθήκες της χώρας-προέλευσης από τη χώρα εγκατάστασης (Johnson & Tellis, 2008). Θεωρείται πως όσο μικρότερη η οικονομική απόσταση, τόσο πιο επιτυχής αναμένεται να είναι η είσοδος, ενώ ο Dunning (2001) υποστήριξε πως όσο μεταβάλλονται οι οικονομικές συνθήκες στη χώρα-εγκατάστασης η επιχείρηση θα πρέπει να τροποποιεί τη στρατηγική της αναλόγως.

Το μέγεθος της αγοράς-στόχου είναι ακόμα ένας παράγοντας που συνεκτιμάται στη λήψη αποφάσεων διεθνοποίησης και επηρεάζει την επιλογή της μεθόδου εισόδου. Ανάλογα με τις προβλέψεις για τη ζήτηση και τον κύκλο εργασιών, που έχουν ως κύρια μεταβλητή το μέγεθος της εκάστοτε αγοράς, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τη στρατηγική τους και τις τακτικές επέκτασης (Cottrill, 1998). Το ρίσκο σε επίπεδο χώρας (country risk) είναι ένας επιπλέον εξωτερικός παράγοντας που εξετάζεται όταν λαμβάνονται αποφάσεις επέκτασης σε διεθνείς αγορές, αφού σε χώρες με υψηλό βαθμό ρίσκου η είσοδος μπορεί να αποτύχει και η επιχείρηση να χάσει σημαντικούς πόρους (Kraus et al., 2015). Από την άλλη, πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να εισέλθουν σε αγορές που παρουσιάζουν ρίσκο, σε προσδοκία υψηλότερων αποδόσεων, αλλά τείνουν να κρατούν τις επενδύσεις τους σε χαμηλά επίπεδα (Morschett et al., 2010). Τέλος, δεν θα μπορούσε να μην αποτελεί σημαντικό παράγοντα το θεσμικό πλαίσιο της αγοράς-στόχου, καθώς οι νόμοι και οι ειδικές διατάξεις, οι άτυποι και τυπικοί θεσμοί, τα κανονιστικά πλαίσια κ.α. μπορούν είτε να διευκολύνουν είτε και να εμποδίσουν την είσοδο σε μία νέα αγορά (Johnson & Tellis, 2008).

Τους παράγοντες αυτούς αξιολογούν τα στελέχη κατά τη λήψη αποφάσεων διεθνοποίησης ώστε να σχεδιάσουν τις στρατηγικές και τακτικές τους αντιστοίχως, ενώ θεωρείται πως οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν και το βαθμό επιτυχίας (ή αποτυχίας) της εισόδου.

2.5 Κίνδυνοι Διεθνοποίησης

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί μια κίνηση με σημαντικά δυνητικά οφέλη, αλλά δεν είναι απαλλαγμένη και από σημαντικούς κινδύνους. Τους κινδύνους αυτούς, σε συνδυασμό με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, θα πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά τα στελέχη των επιχειρήσεων που σχεδιάζουν διεθνή επέκταση, και να προσαρμόζουν τις αποφάσεις τους αντιστοίχως.

Ο πλέον σημαντικός κίνδυνος που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση είναι η οικονομική και πολιτική ρευστότητα στο περιβάλλον της αγοράς-στόχου (Kraus et al., 2015). Η πολιτική ρευστότητα μπορεί να γίνει κατανοητή ως κυβερνητική αστάθεια, ως ένταση διακρατικών σχέσεων, ως κοινωνικές αναταραχές (απεργίες, διαδηλώσεις, συγκρούσεις) και ως ύπαρξη ισχυρών αντιμαχόμενων εθνικών μειονοτήτων. Οι παράγοντες αυτοί, εάν παρατηρούνται σε μία χώρα, αυξάνουν το ρίσκο σε επίπεδο χώρας (country risk) και καθιστούν επισφαλή την είσοδο και την έναρξη δραστηριοποίησης σε αυτήν. Στην ίδια κατηγορία παραγόντων, εντάσσονται και οι απροσδόκητες αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές, και ιδιαίτερα σε αυτές που επηρεάζουν την άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την προσέλκυση επενδύσεων (φορολογία, εργατική νομοθεσία, αδειοδοτήσεις κ.α.), και στο κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την οργάνωση και λειτουργία συγκεκριμένων κλάδων (δημόσια αγαθά, ενέργεια, τηλεπικοινωνίες, τυχερά παιχνίδια κ.α.).

Εξίσου σημαντικός είναι ο οικονομικός κίνδυνος που μπορεί να χαρακτηρίζει μία χώρα. Οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι μακροοικονομικές ανισορροπίες, το υψηλό δημόσιο χρέος και τα δημοσιονομικά ελλείμματα, οι ρυθμοί ανάπτυξης, το υψηλό επίπεδο φορολογίας, οι εισοδηματικές ανισότητες, η ανεργία, ο πληθωρισμός, οι τιμές κ.α. είναι μόνο μερικές από τις μεταβλητές που συνθέτουν το οικονομικό προφίλ μιας χώρας, και επηρεάζουν άμεσα το επίπεδο κινδύνου που παρουσιάζει αυτή.

Τέλος, βασική πηγή κινδύνου για την είσοδο σε μία νέα αγορά είναι η πιθανή ανάγκη για ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε σε όρους αντιληπτής διαφοράς από τον ανταγωνισμό ή σε όρους προσαρμογής στις τοπικές ανάγκες. Σε πολλές περιπτώσεις, πολλά προϊόντα και υπηρεσίες δεν έγιναν δεκτά σε νέες αγορές γιατί θεωρήθηκαν εκτός πλαισίου (context) από τους καταναλωτές. Συνεπώς, ακόμα και όταν η επιχείρηση δίνει έμφαση στη διαφοροποίηση, αυτό μπορεί να μην είναι αρκετό για την επιτυχή είσοδο στις αγορές του εξωτερικού, και η επιχείρηση θα πρέπει να το διαγνώσει εγκαίρως.

3. Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός της Μελέτης

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συμβάλλει στην ευρύτερη βιβλιογραφία γύρω από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, επιχειρεί να διευρύνει την υφιστάμενη γνώση σχετικά με τη διεθνοποίηση και την είσοδο σε αγορές του εξωτερικού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών, μιας και η γνώση γύρω από τον συγκεκριμένο κλάδο είναι ατελής. Παρά τις σημαντικές εξελίξεις που σημειώνονται τα τελευταία χρόνια στον κλάδο αυτό σε διεθνές επίπεδο (American Gaming Association, 2018; Lopez-Gonzalez & Griffiths, 2018), η ακαδημαϊκή έρευνα που έχει αναπτυχθεί σχετικά είναι περιορισμένη σε σχέση με την έρευνα για άλλους κλάδους της βιομηχανίας-μεταποίησης ή των υπηρεσιών.

Υπό το πρίσμα αυτό, η παρούσα εργασία επιχειρεί να καλύψει τα «κενά» στη σχετική γνώση, διερευνώντας τις στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές που υιοθετούνται από επιχειρήσεις του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, καθώς και μια σειρά προσδιοριστικών παραγόντων των σχετικών αποφάσεων. Με βάση τα αποτελέσματα της διερεύνησης, είναι δυνατόν να αναδειχθούν οι παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογούν οι επιχειρήσεις του κλάδου και τα διοικητικά στελέχη όταν σχεδιάζουν την είσοδο σε μία νέα χώρα/αγορά.

3.2 Ερευνητική Προσέγγιση

3.2.1 Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις στη Βιβλιογραφία της Διεθνοποίησης

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και την είσοδο σε ξένες αγορές (Canabal & White III, 2008), όπως και στην ευρύτερη βιβλιογραφία γύρω από τη διοίκηση των διεθνών επιχειρήσεων και τη διεθνή επιχειρηματικότητα (Hitt et al., 2016), έχουν χρησιμοποιηθεί τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις για τη διεξαγωγή εμπειρικών μελετών. Το μεγαλύτερο μέρος των σχετικών μελετών έχουν αξιοποιήσει ποσοτικές μεθόδους διερεύνησης (Coviello & Jones, 2004; Lindner, Klein & Schmidt, 2018), κυρίως με στατιστική και οικονομετρική ανάλυση των σχέσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών ενδιαφέροντος.

Ενδεικτικά, ποσοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί για την εξέταση των στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Lu & Beamish, 2001; Turppura et al., 2008; Kraus et al., 2016), των μεθόδων και τακτικών εισόδου σε νέες χώρες και αγορές

(Agarwal & Ramaswami, 1992; Buckley & Casson, 1998; Morschett, Schramm-Klein & Swoboda, 2010) και των διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία (ή μη) της εισόδου σε μια νέα διεθνή αγορά (Zacharakis, 1997; Kotha, Rindova & Rothaermel, 2001; Rasheed, 2005; Brouthers, 2013). Οι ποσοτικές μελέτες πραγματοποιούνται κυρίως με την άντληση «αντικειμενικών» δεδομένων από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές, ή/και με τη χρήση ερωτηματολογίων τα οποία καλούνται να απαντήσουν τα στελέχη των υπό εξέταση επιχειρήσεων (Coviello & Jones, 2004; Hohenthal, 2006).

Από την άλλη πλευρά, αρκετές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει ποιοτικές μεθόδους για να εξετάσουν τα παραπάνω ζητήματα (Delios & Beamish, 1999; Helfat & Lieberman, 2002; Sharma & Erramilli, 2004; Terjesen & Elam, 2009; Fletcher, Loane & Andersson, 2011; Chetty, Ojala & Leppäaho, 2015). Οι ποιοτικές προσεγγίσεις επιτρέπουν την εις βάθος διερεύνηση των διαδικασιών διεθνοποίησης και των επιμέρους πτυχών τους, όπως η λήψη αποφάσεων επέκτασης, η επιλογή της χώρας-εγκατάστασης και της μεθόδου εισόδου, η προετοιμασία και πραγματοποίηση της εισόδου, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που συνεκτιμώνται από τα στελέχη κατά το σχεδιασμό και τη λήψη σχετικών αποφάσεων (Terjesen et al., 2016; Ji et al., 2019). Στις σχετικές εμπειρικές μελέτες, οι κύριες μέθοδοι ποιοτικής ανάλυσης που χρησιμοποιούνται είναι η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η ανάλυση περιεχομένου, οι μελέτες περίπτωσης και οι μετα-αναλύσεις (Dana & Dumez, 2015).

Η επιλογή των ποσοτικών ή των ποιοτικών μεθόδων συνδέεται με τον ερευνητικό σκοπό και το ερευνητικό ερώτημα της εκάστοτε μελέτης. Η ποσοτική διερεύνηση προκρίνεται σε μελέτες που αποσκοπούν στην περιγραφή καταστάσεων (π.χ. στρατηγικές εισόδου που επιλέγουν οι επιχειρήσεις) ή την εξέταση συγκεκριμένων σχέσεων, ενώ η ποιοτική διερεύνηση προκρίνεται σε μελέτες που επιχειρούν «γιατί» μια επιχείρηση επιλέγει να διεθνοποιηθεί και «πώς» υλοποιείται στην πράξη η επιλογή αυτή.

3.2.2 Ερευνητική Προσέγγιση της Διπλωματικής Εργασίας

Στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας τεκμηριώθηκε πως η βιβλιογραφία γύρω από τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων τυχερών παιχνιδιών είναι περιορισμένη. Έτσι, η παρούσα εργασία επιχειρεί να επεκτείνει τη σχετική ακαδημαϊκή γνώση, και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για περαιτέρω έρευνα. Στη βάση αυτή, επιλέχθηκε η χρήση των ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων (qualitative research) για τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης. Στην επιλογή αυτή, συνεκτιμήθηκε πως ο χαρακτήρας της μελέτης είναι κυρίως *εξερευνητικός*

(exploratory – Shaw, 1999) και πως τα ερωτήματα στα οποία επιχειρεί να δώσει απάντηση εστιάζουν στο «πώς» και το «γιατί» των υπό εξέταση φαινομένων (Doz, 2011).

Η ποιοτική διερεύνηση δίνει τη δυνατότητα για βαθύτερη κατανόηση των πολύπλοκων σχέσεων που εξετάζονται (Li et al., 2019), για τον εντοπισμό κρίσιμων παραγόντων πίσω από συγκεκριμένες αποφάσεις, πράξεις και αποτελέσματα (Coviello, 2015), καθώς και για την καταγραφή κρίσιμων διαδικασιών και των επιμέρους πτυχών τους. Ακόμα, η ποιοτική έρευνα επιτρέπει στον ερευνητή να εστιάσει σε παράγοντες που έχουν σημαντική επιρροή στα υπό εξέταση αποτελέσματα (π.χ. στην επιλογή της μεθόδου εισόδου σε νέες αγορές), οι οποίοι όμως δεν μπορούν να παρατηρηθούν από τον εξωτερικό παρατηρητή-ερευνητή, οπότε και συχνά δεν αξιολογούνται σε εμπειρικές μελέτες (Eriksson & Kovalainen, 2015). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπου στόχος είναι η κατανόηση των αποφάσεων επέκτασης σε διεθνείς αγορές, η ποιοτική διερεύνηση αποτελεί καταλληλότερη προσέγγιση, μιας και δίνει βαρύτητα στις σκέψεις και αντιλήψεις των μετεχόντων στις αντίστοιχες διαδικασίες.

Τα παραπάνω δεν σημαίνουν βέβαια πως οι ποιοτικές μέθοδοι δεν έχουν αδυναμίες, όπως η περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε διαφορετικές περιπτώσεις και πλαίσια (Stenbanka, 2001). Η παρούσα μελέτη, όμως, δεν έχει στόχο την εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων, αλλά τη διερεύνηση της διεθνοποίησης ενός κλάδου που δεν έχει μελετηθεί επαρκώς και τον εντοπισμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που συνεκτιμώνται κατά τη λήψη αποφάσεων (Eriksson & Kovalainen, 2015).

3.2.3 Ερευνητική Μεθοδολογία

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κεντρικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τη διεθνοποίηση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, και πιο συγκεκριμένα των Ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Ως συνέπεια του στόχου αυτού, προκύπτει πως η εμπειρική διερεύνηση αφορά στην εξέταση πολλαπλών μεταβλητών (π.χ. τακτικές εισόδου σε νέες αγορές, παράγοντες που συνεκτιμώνται στη λήψη αποφάσεων κ.α.) σε πεπερασμένο ερευνητικό πληθυσμό (επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου). Η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέγεται εδώ για τη διεξαγωγή της εμπειρικής διερεύνησης είναι αυτή της *ανάλυσης πολλαπλών περιπτώσεων* (multiple-case study).

Σε αντίθεση με την κλασσική ποιοτική μέθοδο της ανάλυσης περίπτωσης (case study), η ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων περιλαμβάνει την εξέταση περισσότερων περιπτώσεων (cases). Η επιλογή μεταξύ της μίας ή της άλλης μεθόδου συνδέεται με τους ερευνητικούς

στόχους και το κύριο ερευνητικό ερώτημα της μελέτης (Yazan, 2015), καθώς και με το πλαίσιο εντός του οποίου διεξάγεται η μελέτη (Baxter & Jack, 2008). Σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μεθόδους είναι πως η ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων όχι μόνο επιτρέπει την εις βάθος εξέταση των περιπτώσεων αυτών, αλλά και την κατανόηση των διαφορών και ομοιοτήτων μεταξύ τους. Επιπλέον, με την ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων δίνεται στον ερευνητή η δυνατότητα ανάλυσης των δεδομένων τόσο εντός μιας περίπτωσης όσο και μεταξύ των περιπτώσεων (Yazan, 2015), ενώ η μέθοδος αυτή προσφέρει και καλύτερη βάση για την ανάπτυξη θεωρίας (Welch et al., 2011) και τον έλεγχο υφιστάμενων θεωριών (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Από την άλλη πλευρά, και η μέθοδος της ανάλυσης πολλαπλών περιπτώσεων έχει τα δικά της μειονεκτήματα. Μεταξύ αυτών, απαιτεί συγκέντρωση μεγαλύτερου όγκου δεδομένων και καταβολή επιπλέον προσπάθειας από πλευράς ερευνητή (Díaz Andrade, 2009), ενώ ο τελευταίος έχει και λιγότερο διαθέσιμο χρόνο προκειμένου να μελετήσει τις επιλεγμένες περιπτώσεις (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Η ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων είναι η κατάλληλη μεθοδολογική προσέγγιση για τη συγκεκριμένη μελέτη, καθώς είναι συμβατή με το κύριο ερευνητικό ερώτημα (δηλ. τη διερεύνηση της διεθνοποίησης, των τακτικών εισόδου σε νέες αγορές που επιλέγονται και των παραγόντων που λαμβάνονται υπ' όψη κατά τη λήψη αποφάσεων) και την επιλογή της μονάδας ανάλυσης (δηλ. της επιχείρησης). Παρόμοιες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, με ανάλυση περισσότερων της μίας περιπτώσεων, έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλες μελέτες στη βιβλιογραφία της διεθνοποίησης (Gabrielsson et al., 2014; Maitland & Sammartino, 2015, Dimitratos et al., 2016), καθώς δίνουν τη δυνατότητα για κατανόηση των σύνθετων διαδικασιών πίσω από τις αποφάσεις διεθνοποίησης, για συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων και πιο πλούσιες αναλύσεις, για εμπειρικό έλεγχο και βελτίωση της θεωρίας, και για καλύτερη κατανόηση των υπό εξέταση φαινομένων συνολικά.

Η ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων παρέχει τη δυνατότητα για ξεχωριστή ανάλυση κάθε μίας περίπτωσης, και στη συνέχεια για συγκριτική ανάλυση μεταξύ τους, προκειμένου να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές στις στρατηγικές και τακτικές διεθνοποίησης που χρησιμοποιούν (Coviello, 2015). Επιπλέον, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα σύγκρισης των ευρημάτων από την εμπειρική ανάλυση με αυτά που παρουσιάζονται σε σχετικές μελέτες στη βιβλιογραφία. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην παρούσα περίπτωση, με δεδομένη την έλλειψη συστηματικής έρευνας γύρω από τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών. Με την

ανάλυση περισσότερων επιχειρήσεων από τον ίδιο κλάδο είναι δυνατόν να εξεταστεί κατά πόσο οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με τη διεθνοποίηση επιχειρήσεων έχουν επαρκή ερμηνευτική ισχύ και για τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών (Eisenhardt, 1989).

3.3 Επιλογή Περιπτώσεων προς Μελέτη

Η επιλογή των περιπτώσεων που αναλύονται στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε με βάση τη συμβατότητα τους με το κύριο ερευνητικό ερώτημα και τους στόχους αυτής, υιοθετώντας την τεχνική της *δειγματοληψίας σκοπιμότητας* (purposive sampling). Οι περιπτώσεις που επιλέχθηκαν προς εξέταση θα έπρεπε να έχουν τη νόμιμη έδρα τους ή τον κύριο όγκο δραστηριοτήτων τους στην Ελλάδα, και να έχουν ήδη αναπτύξει παρουσία στο εξωτερικό, οπότε και να έχουν πραγματοποιήσει είσοδο σε ξένες χώρες και αγορές. Τα κριτήρια αυτά έχουν τόσο θεωρητική όσο και πρακτική σημασία (Short, Ketchen & Palmer, 2002), αφού διασφαλίζουν πως η διερεύνηση θα παράξει χρήσιμα συμπεράσματα.

Λόγω του ότι ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών υπόκειται σε ρύθμιση από την πολιτεία, ο αριθμός των επιχειρήσεων που ικανοποιούν και τα δύο κριτήρια που διατυπώθηκαν είναι εξ' ορισμού περιορισμένος. Η Stoiximan (GML Interactive Ltd) ήταν η πρώτη επιχείρηση που επέλεξα προς μελέτη, λόγω της προσωπικής εμπειρίας και της γνώσης μου σχετικά με αυτήν και τη μέχρι τώρα πορεία της εντός και εκτός Ελλάδας, αλλά και επειδή αποτέλεσε το έναυσμα για να εξετάσω τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών στην παρούσα εργασία. Η δεύτερη επιχείρηση που επέλεξα προς μελέτη είναι η Intralot (Ιντραλότ Α.Ε.), μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου όχι μόνο στην εγχώρια αγορά, αλλά και διεθνώς.

Εκτός των δύο παραπάνω, η μόνη επιχείρηση που επίσης ικανοποιεί τα δύο κριτήρια είναι ο ΟΠΑΠ (ΟΠΑΠ Α.Ε.), ο μεγαλύτερος παίκτης του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών. Επί δεκαετίες, ο ΟΠΑΠ αποτελούσε το δημόσιο μονοπώλιο στη διοργάνωση και παροχή των τυχερών παιχνιδιών, έως το 2013 οπότε ξεκίνησε η ιδιωτικοποίησή του και η διαδικασία σταδιακής απελευθέρωσης του κλάδου. Παρ' όλα αυτά, δεν εξετάζεται ως περίπτωση εδώ λόγω δυσκολιών που συναντήθηκαν στη συγκέντρωση ενός ικανού όγκου δεδομένων. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις που εξετάζονται είναι η Intralot και η Stoiximan, οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια της παρούσας ενότητας.

3.3.1 Intralot (Ιντραλότ Α.Ε.)

Η Intralot δημιουργήθηκε το 1992, ως τεχνοβλαστός (spin-off) της Intracom. Το κύριο πεδίο των δραστηριοτήτων της ήταν η παροχή τεχνολογικών υποδομών και συστημάτων

για τη διαχείριση και παροχή υπηρεσιών τυχερών παιχνιδιών. Σήμερα, η Intralot είναι μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο τυχερών παιχνιδιών σε παγκόσμιο επίπεδο, με παρουσία σε 25 χώρες και απασχόληση 5.200 εργαζομένων (Παράρτημα 2). Ο κύκλος εργασιών της το 2018 προσέγγισε τα 900 εκατομμύρια ευρώ, ενώ στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που είτε παρέχει είτε υποστηρίζει δαπανήθηκαν σε στοιχήματα 17,5 εκ. ευρώ.

Σε επίπεδο προϊόντων, το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών (51,1%) παράγεται από την υποστήριξη υπηρεσιών αθλητικού στοιχήματος, με τις υπηρεσίες λοταριών-λαχείων να ακολουθούν (35,7%). Σε επίπεδο γεωγραφικής αγοράς, ένα μεγάλο μέρος του κύκλου εργασιών (29%) παράγεται από τις αγορές των Βαλκανίων, ενώ ακολουθούν η αγορά των ΗΠΑ (25%) και της Λατινικής Αμερικής (13%).

Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η Intralot εμπλουτίζεται διαρκώς και στόχος της είναι η δημιουργία της μέγιστης δυνατής αξίας για τους πελάτες της. Το τελευταίο διάστημα βρίσκεται σε φάση γεωγραφικού επαναπροσδιορισμού, εγκατάστασης τεχνολογιών νέας γενιάς και ανάδειξης νέων προϊόντων και ολοκληρωμένων λύσεων, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της θέσης της στην παγκόσμια αγορά.

3.3.2 Stoiximan (GML Interactive Ltd)

Το 2012 η εταιρεία Gambling Malta Limited Interactive δημιούργησε το Stoiximan.gr, μια ολοκληρωμένη διαδικτυακή πλατφόρμα αθλητικού (και άλλου) στοιχηματισμού. Σύντομα η πλατφόρμα είχε προσελκύσει το ενδιαφέρον εκατοντάδων παικτών. Σήμερα, η εταιρεία έχει κύκλο εργασιών που υπερβαίνει τα 200 εκ. ευρώ, ενώ το συνολικό ποσό στοιχημάτων μέσω της ιστοσελίδας της εκτιμάται πως προσεγγίζει το 48% της αγοράς διαδικτυακού στοιχήματος (Liberal.gr, 19/06/2019; Παράρτημα 3). Επιπλέον, η εταιρεία απασχολεί άνω των 600 εργαζομένων, από τους οποίους περίπου 200 εργάζονται ως προγραμματιστές και μηχανικοί υπολογιστών, και έχει αναπτύξει οργανωμένη παρουσία σε πέντε ακόμα αγορές (Κύπρος, Γερμανία, Αυστρία, Ρουμανία, Πορτογαλία). Τη δυναμική αυτή αναγνώρισε ο ΟΠΑΠ και αποφάσισε να προχωρήσει στην εξαγορά του 36,75% της Stoiximan έναντι 50 εκατ. ευρώ (Καθημερινή, 04/01/2019), υλοποιώντας στρατηγική εισόδου στην αγορά του διαδικτυακού στοιχήματος, η οποία θα συνεχίσει όμως να λειτουργεί αυτόνομα.

3.4 Συλλογή Δεδομένων

Τα εμπειρικά δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσα από την πραγματοποίηση ημί-δομημένων συνεντεύξεων (semi-structured interviews) με ανώτερα στελέχη των δύο επιχειρήσεων, τα

οποία είχαν κάποιο βαθμό ανάμειξης στη λήψη αποφάσεων επέκτασης σε διεθνείς αγορές, στην επιλογή των τακτικών εισόδου, στην προετοιμασία και πραγματοποίηση της εισόδου κ.ο.κ. Καθώς στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει το «πώς» και το «γιατί» σε σχέση με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις παρέχουν στον ερευνητή τη δυνατότητα για διεξαγωγή ανοιχτών συζητήσεων, από τις οποίες μπορεί να αντλήσει χρήσιμη και αξιοποιήσιμη πληροφόρηση, διατηρώντας ταυτόχρονα μια δομή που επιτρέπει η συζήτηση να εστιάζει στα ζητήματα ενδιαφέροντος του (Rowley, 2012). Η ίδια μέθοδος συλλογής δεδομένων έχει χρησιμοποιηθεί και σε άλλες εμπειρικές μελέτες στο αντικείμενο της διεθνοποίησης επιχειρήσεων (Nordman & Melen, 2008; Maitland & Sammartino, 2015; Domurath & Patzelt, 2016), αφού έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη για την άντληση πληροφοριών σχετικά με εσωτερικές διαδικασίες και διεργασίες.

3.4.1 Επιλογή Συνεντευξιζόμενων Στελεχών (Interviewees)

Η επιλογή των στελεχών που παραχώρησαν συνεντεύξεις έγινε στη βάση της ανάμειξης τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διεθνοποίηση και την επέκταση σε αγορές του εξωτερικού, της διαθεσιμότητάς τους κατά το χρονικό διάστημα διεξαγωγής των συνεντεύξεων και της βούλησής τους να συνδράμουν στην παρούσα μελέτη μέσα από την παροχή χρήσιμης και ενδιαφέρουσας πληροφόρησης. Χρησιμοποιήθηκε, συνεπώς, και εδώ η δειγματοληψία σκοπιμότητας για την επιλογή του δείγματος στελεχών.

Εξετάζοντας τα οργανογράμματα και τις διοικητικές δομές και των δύο επιχειρήσεων, και αξιοποιώντας τη γνώση που έχω συγκεντρώσει, δημιούργησα μία πρώτη λίστα στελεχών που ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια. Στη λίστα αυτή ενέταξα στελέχη διαφορετικών διευθύνσεων και τμημάτων, αφού οι αποφάσεις διεθνοποίησης είναι στρατηγικής φύσεως και απαιτούν συνήθως εμπλοκή περισσότερων της μίας διευθύνσεων. Επιπλέον, εξέτασα τα βιογραφικά σημειώματα μεγάλου αριθμού στελεχών, προκειμένου να επιβεβαιώσω πως από τον επίσημο ρόλο τους προκύπτει πιθανή εμπλοκή σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων διεθνοποίησης και διεθνούς επέκτασης, καθώς και σε ποιο βαθμό έχουν πρότερη εμπειρία από τη λήψη αντίστοιχων αποφάσεων. Διαμορφώθηκε έτσι ένα αρχικό σύνολο (δείγμα) 32 στελεχών από τις δύο επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια, υπήρξε επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος (e-mail) με τα στελέχη αυτά, προκειμένου να διερευνηθεί η διαθεσιμότητα και βούλησή τους να παραχωρήσουν

συνέντευξη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Τα στελέχη ρωτήθηκαν επίσης για το αν προτιμούν η συνέντευξη να διεξαχθεί ηλεκτρονικά, τηλεφωνικά ή δια ζώσης.

Από το σύνολο των στελεχών τα οποία προσεγγίστηκαν, 7 απάντησαν πως δεν δύνανται ή δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στη διαδικασία των συνεντεύξεων, επικαλούμενα λόγους επαγγελματικούς, εμπιστευτικότητας, εταιρικής πολιτικής ή φόρτου εργασίας. Επιπλέον, 4 στελέχη απάντησαν με σημαντική καθυστέρηση, οπότε δεν υπήρχε περιθώριο χρόνου για πραγματοποίηση συνέντευξης, ενώ 2 στελέχη δεν απάντησαν καθόλου. Επομένως, 19 από τα 32 στελέχη που προσεγγίστηκαν δέχθηκαν να συνδράμουν παραχωρώντας συνεντεύξεις (δηλ. ποσοστό 59,3% του συνόλου).

A/A	Εταιρεία	Διεύθυνση/Τμήμα	Ημερομηνία Συνέντευξης	Μέσο Διεξαγωγής Συνέντευξης
1	Stoiximan	Επιχειρηματικής Ανάπτυξης	12/06/2019	Δια Ζώσης
2	Stoiximan	Εμπορικό	17/06/2019	E-Mail
3	Stoiximan	Εμπορικό	07/06/2019	Δια Ζώσης
4	Stoiximan	Μάρκετινγκ	04/06/2019	E-Mail
5	Stoiximan	Επιχειρηματικής Ανάπτυξης	06/06/2019	Τηλεφωνική
6	Stoiximan	Μάρκετινγκ	18/06/2019	E-Mail
7	Stoiximan	Υπηρεσιών/Εξυπηρέτησης	04/06/2019	Δια Ζώσης
8	Stoiximan	Μάρκετινγκ	24/06/2019	Τηλεφωνική
9	Intralot	Υπηρεσιών/Εξυπηρέτησης	14/06/2019	E-Mail
10	Intralot	Ηλεκτρονικών Παιγνίων	13/06/2019	E-Mail
11	Intralot	Αθλητικού Στοιχηματισμού	16/06/2019	Τηλεφωνική
12	Intralot	Λοταριών	11/06/2019	Δια Ζώσης
13	Intralot	Πωλήσεων και Διαδικασιών	14/06/2019	Τηλεφωνική
14	Intralot	Υπηρεσιών/Εξυπηρέτησης	17/06/2019	E-Mail
15	Intralot	Αθλητικού Στοιχηματισμού	15/06/2019	E-Mail
16	Intralot	Ηλεκτρονικών Παιγνίων	25/06/2019	Τηλεφωνική
17	Intralot	Λοταριών	11/06/2019	Δια Ζώσης

Πίνακας 1 Στελέχη που παραχώρησαν συνεντεύξεις

Τα στελέχη που δέχθηκαν να συμμετέχουν ενημερώθηκαν αναλυτικά για το σκοπό και το θέμα της μελέτης, για τη σημασία των συνεντεύξεων και για το πώς θα αξιοποιηθούν οι απαντήσεις τους, καθώς και για θέματα εμπιστευτικότητας και προστασίας της ανωνυμίας τους. Κατόπιν συνεννόησης, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν εντός του Ιουνίου 2019. Λόγω απρόβλεπτων γεγονότων δεν κατέστη εφικτό να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με

2 ακόμα στελέχη, μειώνοντας το τελικό δείγμα στα 17 στελέχη (53,1% του συνόλου), εκ των οποίων 9 από την Intralot και 8 από τη Stoiximan (βλ. Πίνακα 1). Το τελικό δείγμα θεωρείται επαρκούς μεγέθους και με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν την άντληση χρήσιμων και αξιοποιήσιμων πληροφοριών. Το κύριο μέσο διεξαγωγής των συνεντεύξεων, όπως προκύπτει και από τον Πίνακα, ήταν το e-mail, καθώς 7 στελέχη δήλωσαν πως επιθυμούν να λάβουν τις ερωτήσεις μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ώστε να τις μελετήσουν και να προετοιμάσουν απαντήσεις.

3.4.2 Δομή Συνέντευξης

Προκειμένου οι συνεντεύξεις να διεξαχθούν πιο αποτελεσματικά, προετοίμασα μια σειρά ερωτήσεων ανοικτού τύπου (open-end) τις οποίες οργάνωσα σε πέντε επιμέρους ενότητες. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων ήταν προσωπικού χαρακτήρα και είχαν να κάνουν με το υπόβαθρο του στελέχους, την εμπειρία του στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών και την εμπειρία του από διαδικασίες διεθνοποίησης στην ίδια ή σε άλλη επιχείρηση. Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων αφορούσε τις ευρύτερες εξελίξεις στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η τρίτη ενότητα ερωτήσεων είχε να κάνει με μια συγκεκριμένη περίπτωση διεθνοποίησης στην επιχείρηση όπου εργάζεται το εκάστοτε στέλεχος. Συγκεκριμένα, από το εκάστοτε στέλεχος ζητούνταν πληροφορίες σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, τις διαδικασίες που ακολουθούνταν, τον αριθμό των εμπλεκόμενων και το χρόνο προετοιμασίας για την πραγματοποίηση της επέκτασης/εισόδου σε νέα αγορά. Η τέταρτη ενότητα ερωτήσεων είχε να κάνει με διαφορετικούς παράγοντες τους οποίους τα στελέχη αξιολογούν κατά τη λήψη αποφάσεων διεθνοποίησης, και τους οποίους θεωρούν σημαντικούς για την επιτυχή πραγματοποίηση της εισόδου. Η πέμπτη ενότητα, τέλος, είχε να κάνει με το πώς το στέλεχος αξιολογεί εκ των υστέρων την κίνηση επέκτασης την οποία επέλεξε να συζητήσει. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα 4. Η σειρά με την οποία αναφέρονται οι ερωτήσεις δεν ήταν δεσμευτική, καθώς υπήρχαν προσαρμογές ανάλογα με την πορεία της συζήτησης (όταν διεξάγονταν τηλεφωνικά ή δια ζώσης).

Επιπλέον, μερικές ημέρες μετά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, έγινε εκ νέου επαφή με το σύνολο των στελεχών και τους ζητήθηκε για συγκεκριμένες ερωτήσεις (π.χ. κρίσιμοι παράγοντες για την έκβαση του εγχειρήματος διεθνοποίησης, επιτυχία του εγχειρήματος) να διατυπώσουν ξανά την απάντησή τους, χρησιμοποιώντας αυτή τη φορά την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5). Η επιλογή αυτή έγινε για δύο λόγους. Πρώτον, για τον εμπλουτισμό της ανάλυσης και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Δεύτερον, για

την πραγματοποίηση σύγκρισης μεταξύ «ποιοτικών» και «ποσοτικών» απαντήσεων, ώστε να επαληθευθεί η εγκυρότητα και αξιοπιστία των πρώτων. Ιδιαίτερα σημαντικό ήταν πως και τα 17 στελέχη δέχθηκαν να απαντήσουν και στον δεύτερο «κύκλο» ερωτήσεων (αυτή τη φορά ηλεκτρονικά) και μέσα στο σύντομο χρονικό περιθώριο που απαιτούσε η έγκαιρη ολοκλήρωση της έρευνας.

3.4.3 Διεξαγωγή των Συνεντεύξεων

Όπως αναφέρθηκε ήδη, όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν εντός του Ιουνίου 2019 είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε τηλεφωνικά είτε δια ζώσης. Οι συγκεκριμένες ημερομηνίες στις οποίες πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις με τα στελέχη ορίστηκαν σε συνεννόηση με τα ίδια, και ανάλογα με τη διαθεσιμότητα και το φόρτο εργασίας τους. Οι δια ζώσης συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν είτε στους επαγγελματικούς χώρους αυτών των στελεχών, είτε σε χώρους που τα ίδια υπέδειξαν, ώστε να αισθάνονται οικειότητα και να μπορούν να απαντήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Λόγω της επαγγελματικής σχέσης μου με τη μία από τις δύο επιχειρήσεις που αναλύονται, χρειάστηκε εξ' αρχής να αποσαφηνίσω στα στελέχη πως δεν υπάρχει ζήτημα σύγκρουσης συμφερόντων και εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που θα δώσουν. Τους ενημέρωσα πως η μελέτη αυτή εκπονείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών το οποίο παρακολουθώ, πως εκπονείται ανεξάρτητα από την επαγγελματική μου ιδιότητα και πως δεν υποστηρίζεται καθ' οποιονδήποτε τρόπο από την επιχείρηση όπου εργάζομαι ή άλλον οργανισμό. Επιπλέον, συνέγραψα ένα έντυπο συναίνεσης με βάση τις συστάσεις των Eriksson και Kovalainen (2015) και των Forrester και Sullivan (2018) και το έστειλα σε κάθε στέλεχος που δήλωσε προθυμία να συμμετέχει (Παράρτημα 5). Ακόμα, πριν από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, πραγματοποιήθηκε ξεχωριστή τηλεφωνική επικοινωνία με 5 στελέχη, στα οποία δόθηκαν κατόπιν αιτήματός τους πρόσθετες πληροφορίες.

Ιδιαίτερα κρίσιμο ήταν το ζήτημα της ανωνυμίας στις απαντήσεις των στελεχών. Βάση της κοινά αποδεκτής ερευνητικής πρακτικής, κάθε στέλεχος ερωτήθηκε ξεχωριστά για το αν θα ήθελε το όνομα του να αναφέρεται στο κείμενο της διπλωματικής εργασίας. Τα στελέχη δήλωσαν πως προτιμούν να μην γίνεται αναφορά του ονόματός τους και του τίτλου τους, ενώ συμφώνησαν να καταγραφεί η διεύθυνση ή το τμήμα στο οποίο εργάζονται. Επιπλέον, όταν τους ζητήθηκε να απαντήσουν εκ νέου ερωτήσεις με ιεράρχηση της απάντησής τους, έλαβαν διαβεβαίωση πως δεν υπάρξει αντιστοίχιση μεταξύ των απαντήσεών τους.

Στις τηλεφωνικές και τις δια ζώσης συνεντεύξεις, προχώρησα σε τήρηση σημειώσεων, τις οποίες και επεξεργάστηκα στη συνέχεια. Επίσης, σε τρεις από τις πέντε συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικά, ζήτησα και έλαβα άδεια ηχογράφησης της συνομιλίας, ώστε να διευκολυνθεί η ανάλυση των απαντήσεων, τηρώντας τους κανόνες ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας και υπό την προϋπόθεση πως τα ηχητικά αρχεία θα καταστραφούν μετά το πέρας της μελέτης. Τα τρία στελέχη που δέχθηκαν την ηχογράφηση των τηλεφωνικών συνεντεύξεων μαζί τους, καθώς και επιπλέον τρία στελέχη που παραχώρησαν συνεντεύξεις δια ζώσης, ζήτησαν να λάβουν γνώση των τελικών κειμένων από τις σημειώσεις και τις απομαγνητοφωνήσεις για τυχόν σχόλια ή/και παρατηρήσεις πριν την ολοκλήρωση του κειμένου της εργασίας, το οποίο και έγινε, οπότε και εξασφαλίστηκε η έγκριση τους για την αξιοποίηση όσων δήλωσαν.

3.5 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το πρώτο βήμα ήταν η δημιουργία ξεχωριστών ηλεκτρονικών αρχείων ανά επιχείρηση, στα οποία μεταφέρθηκε το σύνολο του υλικού από τις σημειώσεις και τις απομαγνητοφωνήσεις. Σε κάθε μία από τις ερωτήσεις, εξετάστηκαν οι απαντήσεις με προσοχή και έτσι ξεκίνησε μια διαδικασία κωδικοποίησης (coding) για τον εντοπισμό των κυρίων θεματικών μέσα από τις απαντήσεις (π.χ. σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εταίρους-συνεργάτες για την είσοδό τους σε νέες αγορές ή ποιούς κινδύνους θεωρούν σοβαρότερους). Με βάση τις συστάσεις των Eisenhardt και Graebner (2007) και των Eriksson και Kovalainen (2015), η ανάλυση προχώρησε με την πραγματοποίηση συγκρίσεων των απαντήσεων των στελεχών εντός της ίδιας επιχείρησης (within-case analysis), κάτι που επέτρεψε να αποσαφηνιστούν επιμέρους ζητήματα και να διαμορφωθεί καλύτερη εικόνα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στη συνέχεια, η ανάλυση μετατοπίστηκε σε επίπεδο σύγκρισης μεταξύ των επιχειρήσεων (cross-case analysis), με στόχο τον εντοπισμό ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ τους.

Για τις ερωτήσεις για τις οποίες ζητήθηκε από τα στελέχη να απαντήσουν με ιεράρχηση της επιλογής τους, οι απαντήσεις αναλύθηκαν μέσω περιγραφικών στατιστικών και ανάλυσης συχνοτήτων. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε σύγκριση σε επίπεδο επιχείρησης και δείγματος μεταξύ των «ποσοτικοποιημένων» απαντήσεων και όσων δήλωσαν τα ίδια στελέχη κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων, με στόχο την ενίσχυση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των δεδομένων, και πάντα τηρώντας τους κανόνες ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας σε σχέση με τις απαντήσεις των στελεχών.

4. Ερευνητικά Αποτελέσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τη διαδικασία των συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και σχολιάζονται ανά ερευνητικό υπό-ερώτημα, για τη διευκόλυνση της παρουσίασης.

4.1 Περιγραφή του Δείγματος

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται βασικές περιγραφικές στατιστικές των στελεχών τα οποία αποτέλεσαν το τελικό δείγμα, με στόχο τον εμπλουτισμό της ανάλυσης. Ανάμεσα τους, η πλειοψηφία (58,8% ή 10 από τα 17 στελέχη) είναι άνδρες, αναλογία που παρατηρείται και στα δύο υπό-δείγματα (για τις δύο επιχειρήσεις). Η πλειοψηφία των στελεχών (52,9% ή 9 από τα 17 στελέχη) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 35 έως 50 ετών, που αποτελούν και τις πιο παραγωγικές ηλικίες. Με δεδομένο πως τα στελέχη του δείγματος βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, ενδιαφέρον παρουσιάζει πως 3 από τα 17 είναι έως 34 ετών, κάτι που υποδεικνύει ταχύτερη εξέλιξη στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις που εξετάζονται, αλλά και πως οι επιχειρήσεις αυτές δίνουν περισσότερες ευκαιρίες. Στην ηλικιακή κατηγορία 51 – 60 ετών ανήκουν μόνο 5 από τα 17 στελέχη, ενώ στο δείγμα δεν περιλαμβάνεται κανένα ηλικιακά μεγαλύτερο στέλεχος.

Μόνο ένα από τα 17 στελέχη του δείγματος είναι απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με την πλειοψηφία (58,8% ή 10 από τα 17 στελέχη) να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, ενώ 5 στελέχη είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης και ένα είναι κάτοχος διδακτορικού. Το εύρημα αυτό αποδεικνύει στην πράξη τη βαρύτητα που δίνουν και οι δύο επιχειρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους, και στην προσέλκυση στελεχών με σημαντικές σπουδές. Μόλις 2 από τα 17 στελέχη δήλωσαν πως έχουν εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 5 ετών (σημ. και τα δύο στελέχη από την Intralot), ενώ 15 στελέχη ανέφεραν πως η εμπειρία τους είναι παραπάνω από 5 έτη. Αυτό θεωρείται αναμενόμενο, αφού εξετάζεται δείγμα με ανώτερα στελέχη, τα οποία και έπρεπε να συγκεντρώσουν επαρκή εμπειρία προτού εξελιχθούν στις συγκεκριμένες θέσεις. Τέλος, ένας σημαντικός αριθμός στελεχών (64,7% ή 11 από τα 17) δήλωσαν πως προέρχονται από κλάδους διαφορετικούς από αυτό των τυχερών παιχνιδιών. Αυτό συνδέεται με το γεγονός πως η Intralot και η Stoiximan δεν αποτελούν επιχειρήσεις τυχερών παιχνιδιών με την «παραδοσιακή» έννοια, αλλά συνδέονται με τους κλάδους των υπηρεσιών και της τεχνολογίας. Αυτό δημιουργεί διαφοροποιημένες ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού, που οδηγεί σε προσλήψεις προσωπικού από διαφορετικούς κλάδους και πεδία.

	Intralot	Stoiximan	Σύνολο
Μεταβλητή			
Φύλο			
Γυναίκα	4	3	7
Ανδρας	5	5	10
Ηλικία			
Έως 34	2	1	3
35 - 50	4	5	9
51 - 60	3	2	5
Άνω των 60	0	0	0
Μορφωτικό Επίπεδο			
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	1	0	1
Ανώτατη Εκπαίδευση	2	3	5
Μεταπτυχιακό	5	5	10
Διδακτορικό	1	0	1
Προϋπηρεσία (έτη)			
Έως 5	2	0	2
Άνω των 5	7	8	15
Εμπειρία στον κλάδο			
Ναι	3	4	6
Όχι	6	4	11

Πίνακας 2 Περιγραφικά Στατιστικά (Descriptive Statistics) Δείγματος

Τα περιγραφικά στατιστικά σχετικά με το δείγμα στελεχών έρχονται να επιβεβαιώσουν τη βαρύτητα που δίνουν οι Intralot και Stoiximan στο ανθρώπινο δυναμικό, και την πολιτική για προσέλκυση ενός υψηλού επιπέδου δυναμικού που μπορεί να υποστηρίξει κατάλληλα τη στρατηγική των επιχειρήσεων στο πολύπλοκο ανταγωνιστικό τους περιβάλλον.

4.2 Στρατηγικές και Κίνητρα Διεθνοποίησης

Στο Κεφάλαιο 2 αναφέρθηκε πως οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση διεθνοποιείται έχουν πολλές φορές να κάνουν με χαρακτηριστικά της ίδιας. Έτσι, και στην προκειμένη, προκύπτει πώς οι δύο επιχειρήσεις-περιπτώσεις έχουν διαφορετική προσέγγιση και στρατηγική ως προς τη διεθνή επέκτασή τους. Από την άλλη, οι διαφορές στο επίπεδο των στρατηγικών δεν αποκλείεται να οφείλονται στις διαφορές σε επίπεδο χαρακτηριστικών, εμπειριών, απόψεων και προτιμήσεων των στελεχών, που μεταφράζονται με τη σειρά τους σε διαφορετικές στρατηγικές επιλογές (Nielsen & Nielsen, 2013). Επιπλέον, τα στελέχη που εργάζονται για σημαντικό χρονικό διάστημα στην ίδια επιχείρηση, είναι αναμενόμενο να αναπτύξουν κοινές προτιμήσεις, που επίσης επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν.

4.2.1 Η περίπτωση της Intralot

Η Intralot, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία και στις πέντε ηπείρους, και ειδικότερα σε 25 χώρες (47 περιοχές εθνικής/κρατικής δικαιοδοσίας). Η υιοθέτηση της διεθνούς επέκτασης ως βασικής εταιρικής στρατηγικής προέκυψε μέσα από την παρατήρηση μιας «ιδιαιτέρης» δυναμικής στην αγορά τυχερών παιχνιδιών: λόγω της κρατικής ρύθμισης, οι αγορές στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες εμφάνιζαν σημαντικά εμπόδια εισόδου (Sauer, 2001; Kingma, 2008), την ίδια ώρα που σε πολλές αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές το κράτος αποχωρούσε από το μονοπώλιο στην διοργάνωση τυχερών παιχνιδιών. Λόγω της τεχνογνωσίας στην δημιουργία και παροχή ολοκληρωμένων συστημάτων υποστήριξης της παροχής υπηρεσιών τυχερών παιχνιδιών, η Intralot διέγινε μια σημαντική επιχειρηματική ευκαιρία, και από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 ξεκίνησε να πραγματοποιεί είσοδο σε αγορές του εξωτερικού. Χαρακτηριστικό είναι πως σήμερα η Intralot διαχειρίζεται και υποστηρίζει 285.000 τερματικά σε όλον τον κόσμο, ενώ συμμετέχει διαρκώς σε διαγωνισμούς για την ανάθεση συμβάσεων παροχής υπηρεσιών ή υποστήριξης τεχνολογικών υποδομών (NewMoney.gr, 16/05/2018).

Ο συγκεκριμένος στρατηγικός προσανατολισμός της Intralot επιβεβαιώθηκε και από τις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη της στις συνεντεύξεις. Χαρακτηριστικά, στέλεχος της Διεύθυνσης Λοταριών της επιχείρησης ανέφερε πως τις τελευταίες δύο δεκαετίες υπάρχει μια τάση μετασχηματισμού της αγοράς των τυχερών παιχνιδιών, με τα κράτη να μειώνουν τις περιοριστικές ρυθμίσεις και να στρέφονται σε πιο ευέλικτα ρυθμιστικά πλαίσια. Αυτό, όπως συμπληρώνει στέλεχος της Διεύθυνσης Υπηρεσιών και Εξυπηρέτησης, δημιουργεί μια σειρά από επιχειρηματικές ευκαιρίες, ιδίως στο πεδίο της οργάνωσης και παροχής των τυχερών παιχνιδιών, όπου λίγες μόνο μεγάλες εταιρείες έχουν την αναγκαία τεχνογνωσία.

Τα δύο στελέχη από τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικών Παιγνίων, οι συνεντεύξεις με τα οποία πραγματοποιήθηκαν μέσω e-mail και τηλεφωνικά αντιστοίχως, επεσήμαναν την ιδιαίτερη σημασία της διεθνοποίησης στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών την εποχή που ξεκίνησε να επεκτείνεται η Intralot, οπότε και τα διαδικτυακά τυχερά παιχνίδια δεν είχαν το βαθμό διάδοσης που έχουν σήμερα. Ειδικότερα, το πρώτο εκ των δύο στελεχών ανέφερε πως στα πρώτα βήματα της διεθνοποίησής της, η Intralot παρουσιαζόταν σαν εταιρεία τεχνολογίας, ώστε να μετριάσει τις πιθανές ενστάσεις των εν δυνάμει συνεργατών της στις νέες αγορές, αλλά και τις πιθανές αντιδράσεις από ανταγωνιστές, και κυρίως από τα καζίνο που είχαν σε πολλές χώρες όχι μόνο οικονομική, αλλά και πολιτική ισχύ.

Στέλεχος της Διεύθυνσης Αθλητικού Στοιχηματισμού, προσέθεσε τα ακόλουθα: «Πέρα από την πραγματοποίηση της εισόδου σε μία αγορά, μέσα από τη συμμετοχή σε διαδικασία ανάθεσης σύμβασης ή τη σύμπραξη συνεργασίας με κάποιον φορέα που ήδη διαχειρίζεται παίγνια σε τοπικό επίπεδο, η στρατηγική που ακολουθούμε για τη διεθνή παρουσία μας έχει ως βασικό συστατικό της την συνέχεια. Επιδιώκουμε να έχουμε παρουσία σε βάθος χρόνου στις εκάστοτε αγορές, κάτι το οποίο δημιουργεί έσοδα αλλά και αυξάνει την αξιοπιστία της Intralot και την εικόνα της απέναντι σε πιθανούς συνεργάτες-πελάτες». Παρόμοια άποψη διατύπωσε και στέλεχος της Διεύθυνσης Πωλήσεων και Διαδικασιών, που υπογράμμισε πως λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου, και του τρόπου με τον οποίο γίνονται δεκτοί οι πιθανοί ανταγωνιστές από το εξωτερικό, η πραγματοποίηση εισόδου σε μία νέα αγορά θα πρέπει να είναι μια υπόθεση με βάθος χρόνου, και η επιχείρηση να παρακολουθεί διαρκώς τους όρους και τις συνθήκες υπό τις οποίες παρουσιάζεται στην νέα αυτή αγορά. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πως για την Intralot και τα στελέχη της η διεθνοποίηση αποτελεί μία στρατηγική επιλογή, που σηματοδοτεί τη δέσμευση της επιχείρησης σε ξένες αγορές, κάτι που έρχεται να συμφωνήσει και με τα θεωρητικά μοντέλα των σταδίων διεθνοποίησης.

4.2.2 Η περίπτωση της Stoiximan

Η περίπτωση της Stoiximan είναι αρκετά διαφορετική, καθώς το βασικό της προϊόν είναι μια διαδικτυακή πλατφόρμα στοιχηματισμού, επομένως η είσοδος σε μία νέα αγορά είναι ουσιαστική η διάθεση της πλατφόρμας στους εγχώριους καταναλωτές της αγοράς αυτής. Ακόμα και έτσι, όμως, η διεθνοποίηση δεν είναι μια απλή υπόθεση. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στέλεχος του Εμπορικού Τμήματος, η τεχνολογία και η εξωστρέφεια αποτελούν τους πυλώνες της στρατηγικής ανάπτυξης της Stoiximan από τότε που δημιουργήθηκε. Η πορεία διεθνοποίησης ξεκίνησε το 2016, με την είσοδο στην αγορά της Ρουμανίας υπό τη διεθνή επωνυμία της εταιρείας (betano.com), και συνεχίζεται σταθερά έκτοτε.

«Η απόφαση μας να εισέλθουμε σε αγορές του εξωτερικού δεν ήταν εύκολη. Γνωρίζαμε από την αρχή πως θα ανταγωνιστούμε επιχειρηματικούς κολοσσούς του κλάδου, όπως η Betfair, η William-Hill και η Bwin. Και αυτό σε μια ιδιαίτερη αγορά, όπου δεν είναι εύκολο για τον παίκτη να ξεχωρίσει τις διαφορετικές πλατφόρμες, ενώ κυνηγά τις καλύτερες αποδόσεις – οι οποίες όμως δεν μπορούν να διαφέρουν λόγω των νόμων», όπως ανέφερε στέλεχος από τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ της εταιρείας. Και όπως συμπληρώνει στέλεχος από τη Διεύθυνση Επιχειρηματικής Ανάπτυξης, υπήρχαν δύο κεντρικά χαρακτηριστικά στα οποία έπρεπε να ρίξει η Stoiximan το βάρος της καθώς υλοποιούσε τη στρατηγική διεθνοποίησης: από τη

μία πλευρά, η ανάγκη για εις βάθος μελέτη και κατανόηση της εκάστοτε αγοράς και της ζήτησης των καταναλωτών/παικτών και από την άλλη η ανάγκη για συνεχή βελτίωση και εμπλουτισμό της διαδικτυακής πλατφόρμας με περιεχόμενο που θα προσελκύει πολλούς επισκέπτες και θα τους ωθεί στο να επενδύσουν χρόνο και χρήματα στην πλατφόρμα.

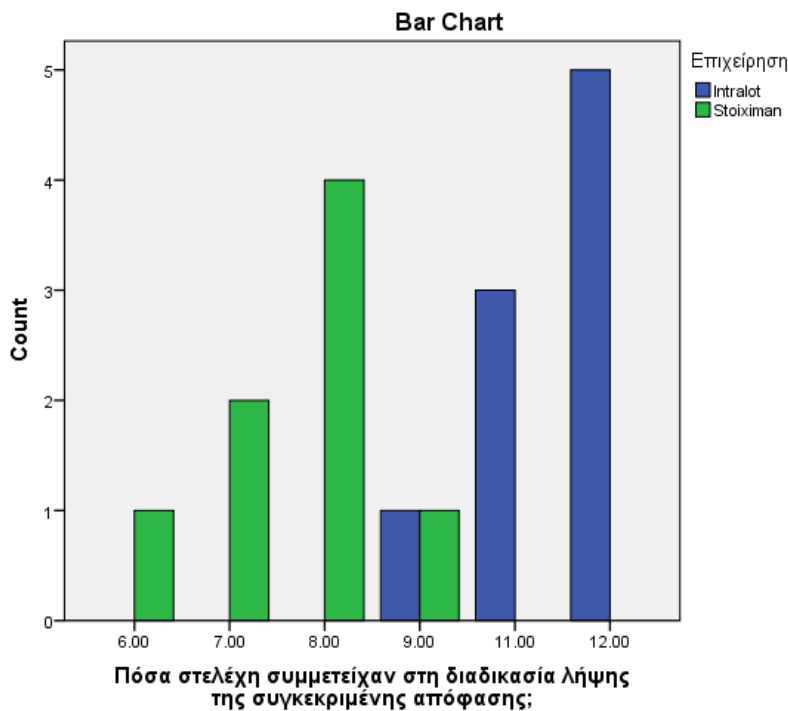
Αυτό σήμαινε πως η Stoiximan θα έπρεπε να επενδύσει στα δύο χαρακτηριστικά αυτά, το οποίο επιβεβαιώνουν και δύο στελέχη στις συνεντεύξεις τους. Το πρώτο στέλεχος, από τη Διεύθυνση Επιχειρηματικής Ανάπτυξης, υπογράμμισε πως η απόφαση για επέκταση της εταιρείας σε αγορές του εξωτερικού έφερε και έναν αναπροσανατολισμό στις εσωτερικές διαδικασίες και προσεγγίσεις. Το δεύτερο, από το Εμπορικό Τμήμα, συμπλήρωσε πως η διεθνοποίηση της Stoiximan υπήρξε συνειδητή στρατηγική επιλογή της διοίκησής της, και πως αναμένεται να την χαρακτηρίζει τα επόμενα χρόνια.

Παρά τις διαφορές των δύο επιχειρήσεων (μέγεθος, προϊόντα-υπηρεσίες, ιστορική πορεία κ.α.) προκύπτει ομοιότητα στη στρατηγική συμπεριφορά τους σε ό,τι έχει να κάνει με την επέκταση σε διεθνείς αγορές.

4.3 Διαδικασία Διεθνοποίησης και Λήψη Αποφάσεων

4.3.1 Λήψη Αποφάσεων

Κατά τη διαδικασία επιλογής του δείγματος στελεχών που θα συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη, έγινε η υπόθεση πως στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με την επέκταση σε διεθνείς αγορές συμμετέχουν στελέχη από περισσότερες διευθύνσεις ή τμήματα. Αυτό επιβεβαίωσαν οι απαντήσεις των στελεχών στις Ερωτήσεις 9 και 10 (βλ. Παράρτημα 4): πως δηλαδή η διεθνοποίηση εκλαμβάνεται ως στρατηγικού χαρακτήρα απόφαση (Calof & Beamish, 1995) και οι αντίστοιχες αποφάσεις λαμβάνονται στο ανώτερο επίπεδο της επιχείρησης και οριζοντίως, με στελέχη ανώτερα και μεσαία από περισσότερα τμήματα (Melin, 1992). Ειδικότερα, τα στελέχη της Intralot απάντησαν πως στις σχετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων συμμετέχουν 10-12 στελέχη, ενώ τα στελέχη της Stoiximan απάντησαν πως στις σχετικές διαδικασίες συμμετέχουν 6-9 στελέχη. Επομένως, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην Intralot συμμετέχουν – κατά μέσο όρο – περισσότερα στελέχη από τις διαδικασίες στη Stoiximan (βλ. Εικόνα 1). Αυτό που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι πως το μέγεθος των ομάδων που λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη διεθνοποίηση και στις δύο επιχειρήσεις, βρίσκεται κοντά στα αποτελέσματα που παρουσιάζονται σε εμπειρικές μελέτες με άλλα δείγματα (Nielsen & Nielsen, 2011).



Εικόνα 1 Συμμετοχή στελεχών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Χαρακτηριστικά, παρατίθενται αποσπάσματα από τις σχετικές απαντήσεις δύο στελεχών. Το πρώτο στέλεχος, από τη Διεύθυνση Λοταριών της Intralot, σχολίασε:

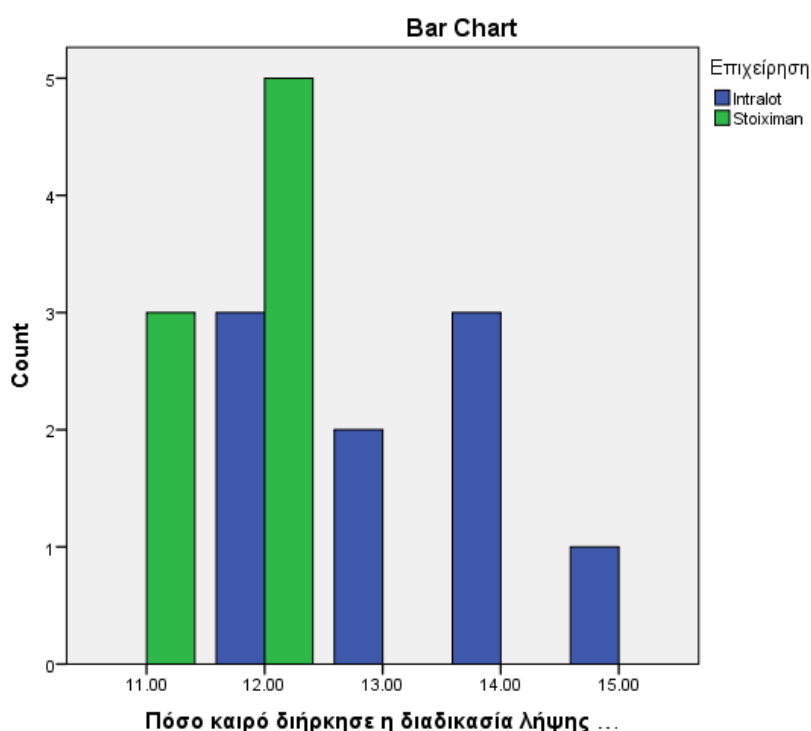
«Όταν εξετάζουμε το ενδεχόμενο εισόδου σε μία νέα αγορά, συνήθως συμμετέχουμε 10-12 διευθυντικά στελέχη από τις πέντε βασικές διευθύνσεις, συν τους διευθυντές που είτε παρίστανται είτε ζητούν να ενημερώνονται σε κάθε στάδιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο επιδιώκει την εμπλοκή όλων όσων μπορούν να συνεισφέρουν σε ένα project τόσο σημαντικό, ενώ δεν αποκλείεται να κληθούν και εξωτερικοί σύμβουλοι να παρέχουν τεχνογνωσία».

Το δεύτερο στέλεχος, από τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ της Stoiximan, ανέφερε αντίστοιχα:

«Υπάρχει μια πρακτική να συμμετέχουμε όλοι στη λήψη αποφάσεων τέτοιου είδους. Πρώτον οι συζητήσεις που γίνονται μεταξύ μας είναι εκτεταμένες, και οι εκπρόσωποι κάθε τμήματος είναι υποχρεωμένοι να καταθέσουν τις σκέψεις τους. Δεύτερον, τα κείμενα εργασίας με την πιθανή στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία διακινούνται εσωτερικά σε όλους μας, και πρέπει να καταθέσουμε feedback σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τρίτον, συχνά

ζητείται ένα στέλεχος από κάθε τμήμα για να παρακολουθεί τις διαδικασίες, και ακολούθως τα στελέχη αυτά ανταλλάσσουν τις παρατηρήσεις και τις σκέψεις τους».

Επιπλέον, από τα στελέχη ζητήθηκε να αναφέρουν τη διάρκεια (σε μήνες) της διαδικασίας λήψης απόφασης διεθνοποίησης, για την οποία επέλεξαν να απαντήσουν. Για την Intralot, η σχετική διάρκεια είναι 12-15 μήνες, και για τη Stoiximan 11-12 μήνες (βλ. Εικόνα 2). Η διάρκεια, συνεπώς, μιας διαδικασίας λήψης απόφασης διεθνοποίησης είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερη στην Intralot από τη Stoiximan, ενώ οι απαντήσεις των στελεχών της Intralot παρουσιάζουν και μεγαλύτερη διασπορά (εύρος 3 μηνών).



Εικόνα 2 Διάρκεια διαδικασίας λήψης απόφασης (σε μήνες)

Αυτό που προκύπτει συνολικά από τις απαντήσεις των στελεχών είναι πως οι αποφάσεις διεθνοποίησης/επέκτασης σε διεθνείς αγορές θεωρούνται στρατηγικής σημασίας. Για αυτό το λόγο, επιδιώκεται η εμπλοκή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενός ικανού αριθμού στελεχών, από διαφορετικές διευθύνσεις/τμήματα των επιχειρήσεων, ώστε να αξιοποιείται η γνώση και η σχετική εμπειρία όλων, αλλά και να συμμετέχει το σύνολο της επιχείρησης στην υλοποίηση του εγχειρήματος. Επίσης, προκύπτει πως η διαδικασία λήψης απόφασης διεθνοποίησης/επέκτασης απαιτεί ένα ικανό χρονικό διάστημα (ενός έτους ή παραπάνω). Αν και στη σχετική βιβλιογραφία τονίζεται η σημασία της ταχύτητας (speed) για τη λήψη

αποφάσεων διεθνοποίησης (Mohr & Batsakis, 2017), στην πράξη απαιτείται προετοιμασία και ενδελεχής ανάλυση των δεδομένων προτού να πραγματοποιηθεί ένα τέτοιο εγχείρημα.

4.3.2 Προετοιμασία της Είσοδου σε μια Νέα Αγορά

Στέλεχος του Εμπορικού Τμήματος της Stoiximan επεσήμανε πως ακόμα και αφού έχει ληφθεί η απόφαση για την είσοδο σε μία νέα αγορά, θα πρέπει να συνεχίζεται η ανάλυση και αξιολόγηση όλων των διαθέσιμων δεδομένων. Έτσι, εξασφαλίζεται η δέσμευση της επιχείρησης για την είσοδο στην αγορά αυτή, ενώ διαμορφώνονται οι προϋποθέσεις για επιτυχή υλοποίηση της απόφασης (Dimitratos et al., 2011). «Πολλές αγορές δεν μπορούν να θεωρηθούν φιλικές», σχολίασε στέλεχος της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ της Stoiximan, «και δεν μπορούμε πρώτα να εισέλθουμε και μετά να αποφασίσουμε πως θα πορευθούμε. Ήδη έχουμε δει πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων που το κάνουν αυτό να αποτυγχάνουν, ενώ αξιολογούμε και τη δική μας εμπειρία ως εταιρεία». Δύο ακόμα στελέχη από τη Διεύθυνση Υπηρεσιών και Εξυπηρέτησης της Intralot συμφώνησαν πως η είσοδος σε νέα αγορά απαιτεί ένα σχέδιο σε τουλάχιστον μεσοπρόθεσμο επίπεδο, καθώς και το σωστό συνδυασμό στελεχών με γνώση και εμπειρία, ώστε να λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις όταν χρειάζεται (Andersen, 1997).

Στις συνεντεύξεις αναδείχθηκε η ανάγκη προσέγγισης των νέων αγορών σε συνεργασία με κάποια ήδη εγκατεστημένη επιχείρηση, που έχει τη γνώση και την εμπειρία της εκάστοτε αγοράς. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό λόγω των διαφορών στο θεσμικό πλαίσιο για την αγορά τυχερών παιχνιδιών από χώρα σε χώρα, όπως υπογράμμισε στέλεχος της Intralot (Διεύθυνση Αθλητικού Στοιχηματισμού). Παράλληλα, η επιχείρηση που προγραμματίζει την είσοδο της σε μια νέα αγορά του εξωτερικού θα πρέπει να εκπαιδεύσει τα στελέχη της στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της νέας αγοράς (στέλεχος Διεύθυνσης Μάρκετινγκ, Stoiximan) αλλά και να επιλέξει πολύ προσεκτικά την επιχείρηση-εταίρο της, καθώς απαιτείται συμβατότητα σε επίπεδο στρατηγικής και επιχειρησιακών διαδικασιών και λειτουργιών (στέλεχος Διεύθυνσης Πωλήσεων και Διαδικασιών, Intralot).

Αυτό γίνεται εμφανές εάν εξετάσει κανείς την προσέγγιση που ακολουθεί η Intralot για την είσοδο σε αγορές του εξωτερικού. Κατά κύριο λόγο, χρησιμοποιεί είτε την τακτική της παροχής τεχνογνωσίας και υποστήριξης σε ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις τυχερών παιχνιδιών (όπως συμβαίνει π.χ. στις περιπτώσεις της Βραζιλίας, της Βουλγαρίας και του Περού) ή την τακτική της συνεργασίας με ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις ώστε ως μία

κοινοπραξία να διεκδικήσουν συμβάσεις διοργάνωσης, παροχής και εκμετάλλευσης των τυχερών παιχνιδιών στην εκάστοτε αγορά (όπως συμβαίνει π.χ. στην Αργεντινή και την Ιρλανδία). Οι εταίροι της Intralot συμβάλλουν και στο επίπεδο του σχεδιασμού.

Με αντίστοιχο τρόπο κινείται και η Stoiximan, που επιλέγει στο στάδιο του σχεδιασμού να συνεργαστεί με ιδιώτες ή νομικά πρόσωπα από τις χώρες-εγκατάστασης προκειμένου να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τα δεδομένα της εκάστοτε αγοράς, ώστε ακολούθως να διαφοροποιήσει/προσαρμόσει το βασικό προϊόν της αναλόγως.

4.3.3 Πραγματοποίηση της Εισόδου σε μια Νέα Αγορά

Σύμφωνα με στέλεχος της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ της Stoiximan, υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία της εισόδου σε μία διεθνή αγορά: η πλήρης γνώση του περιβάλλοντος της αγοράς-στόχου (που μεταφράζεται σε κατάλληλο σχεδιασμό όλων των επιμέρους τακτικών και κινήσεων) και ο κατάλληλος χρονισμός της εισόδου. Στο ίδιο πνεύμα, στέλεχος της Διεύθυνσης Υπηρεσιών και Εξυπηρέτησης της Intralot ανέφερε πως βαρύτητα πρέπει να δίνεται στη διαχείριση της διαδικασίας εισόδου και εγκαθίδρυσης, και αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους η Intralot όταν σχεδιάζει την επέκταση σε μία νέα αγορά αναζητεί όχι μόνο την κατάλληλη ευκαιρία (π.χ. δημοπράτηση άδειας εκμετάλλευσης μιας λοταρίας) και το κατάλληλο πλαίσιο (θεσμικό, φορολογικό), αλλά και τον κατάλληλο εταίρο στην αγορά-στόχο με τον οποίο θα συνεργαστεί σε όλα τα στάδια που συνδέονται με τη διεθνοποίηση (Samiee, 2013).

Στέλεχος της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικών Παιγνίων της Intralot πρόσθεσε πως στην όποια σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του εκάστοτε εταίρου, ο δεύτερος θα πρέπει να έχει και έναν βαθμό αυτονομίας, ώστε η μεταξύ τους συνεργασία να εξελίσσεται ομαλά. Λόγω της επέκτασης σε πολλές αγορές που παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες όχι μόνο σε θεσμικό, αλλά και σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο, η Intralot δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα αυτό, και διαμορφώνει τις σχέσεις συνεργασιών της αντίστοιχα, ενώ συχνά επιλέγει την πρακτική της συμμετοχής σε κοινοπραξίες με περισσότερους φορείς.

Στη Stoiximan, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η είσοδος σε μία νέα αγορά γίνεται συνήθως μέσω της διάθεσης της διαδικτυακής πλατφόρμας στοιχηματισμού (betano.com) στους χρήστες της εκάστοτε αγοράς. Επομένως, η είσοδος σε μία νέα αγορά γίνεται κατά βάση από την ίδια την επιχείρηση, και οι υπηρεσίες παρέχονται από τα γραφεία της στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη (CNN.gr, 18/06/2019), χωρίς να μεσολαβεί τρίτος. Ωστόσο, στην

περίπτωση της Πορτογαλίας, λόγω του μεγέθους και των αναγκών της αγοράς, η εταιρεία προχώρησε στη σύσταση μιας ομάδας δέκα εργαζομένων με έδρα τη Λισαβόνα, η οποία θα διαχειρίζεται τις υπηρεσίες, θα επιλύει προβλήματα και θα συμβάλλει στην περαιτέρω προσαρμογή του βασικού προϊόντος στις ανάγκες της τοπικής αγοράς. Η πρακτική αυτή θα εφαρμοστεί σε όλες τις χώρες στις οποίες έχει αναπτύξει παρουσία η Stoiximan, καθώς και στις χώρες στις οποίες θα πραγματοποιήσει είσοδο στο μέλλον (Βήμα, 16/06/2018). Η στόχευση, άλλωστε, της Stoiximan στην παροχή διαφοροποιημένου προϊόντων/υπηρεσιών ανά αγορά δημιουργεί αυξημένη ανάγκη για την εμπλοκή συνεργατών από τις νέες αγορές στο σχεδιασμό και την υλοποίηση, όπως ανέφερε και στέλεχος του Εμπορικού Τμήματος της εταιρείας. Επιπλέον, επεκτείνοντας την πρακτική των χορηγιών σε αθλητές, ομάδες και διοργανώσεις που ξεκίνησε στην Ελλάδα (Stoiximan Blog, 11/07/2018), η Stoiximan αναπτύσσει αντίστοιχες σχέσεις και δικτυώσεις στις χώρες-εγκατάστασής της.

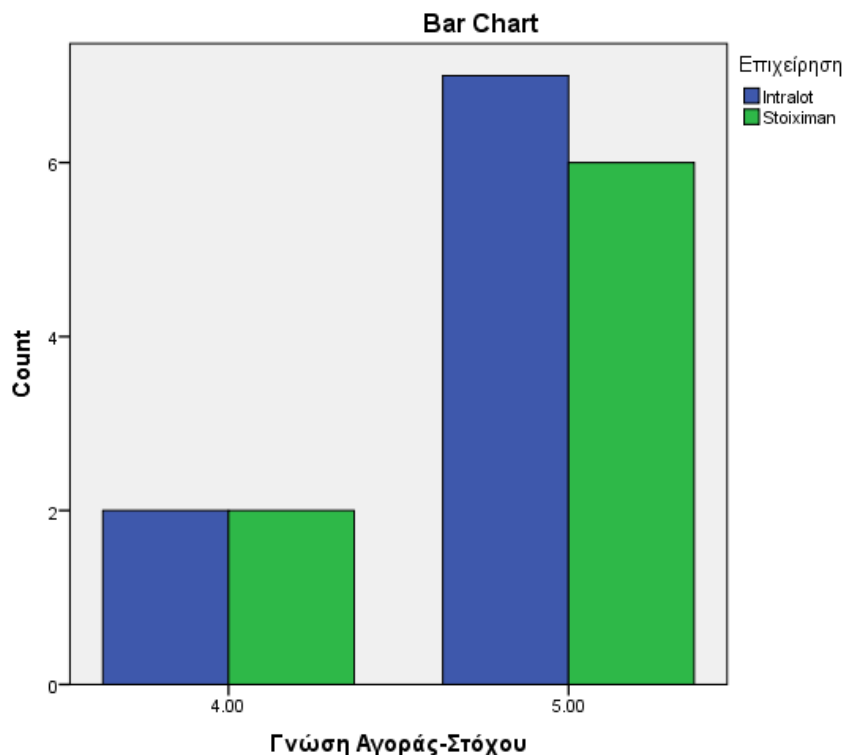
4.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Διεθνοποίησης

4.4.1 Εσωτερικοί Παράγοντες

Ένας από τους στόχους της παρούσας εργασίας είναι να εντοπίσει πιθανούς παράγοντες που είναι σημαντικοί για μια επιτυχή είσοδο σε μία νέα αγορά, και που αξιολογούνται από τα στελέχη όταν λαμβάνονται σχετικές αποφάσεις. Για το λόγο αυτό, με βάση την ανάλυση της βιβλιογραφίας (βλ. Κεφάλαιο 2), ζητήθηκε από τα στελέχη να συζητήσουν κατά πόσον θεωρούν σημαντικούς συγκεκριμένους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες (βλ. τις Ερωτήσεις 17 και 18, Παράρτημα 4), ενώ σε δεύτερο στάδιο ζητήθηκε να ιεραρχήσουν το βαθμό στον οποίο θεωρούν κάθε παράγοντα σημαντικό με βάση την κλίμακα Likert (όπου η τιμή 5 είναι «πολύ σημαντικό» και η τιμή 1 «καθόλου σημαντικό»).

Ο πρώτος εσωτερικός παράγοντας που εξετάστηκε είναι η γνώση της αγοράς-στόχου από πλευράς της επιχείρησης που σχεδιάζει και πραγματοποιεί μια κίνηση είσοδου. Η γνώση της αγοράς-στόχου είναι προαπαιτούμενο για την επιλογή της κατάλληλης τακτικής για την είσοδο (entry mode), για την αναζήτηση πιθανών συνεργασιών και συμπράξεων, για τον χρονισμό της κίνησης είσοδου, και για την προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στα δεδομένα της αγοράς-στόχου. Οι απαντήσεις των στελεχών συνοψίζονται στατιστικά στην Εικόνα 3, από την οποία προκύπτει πως τα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων αξιολογούν αυτόν τον παράγοντα ως ιδιαίτερα σημαντικό. Στέλεχος της Διεύθυνσης Επιχειρηματικής Ανάπτυξης της Stoiximan τόνισε στη συνέντευξη πως η γνώση της αγοράς-στόχου, πέραν

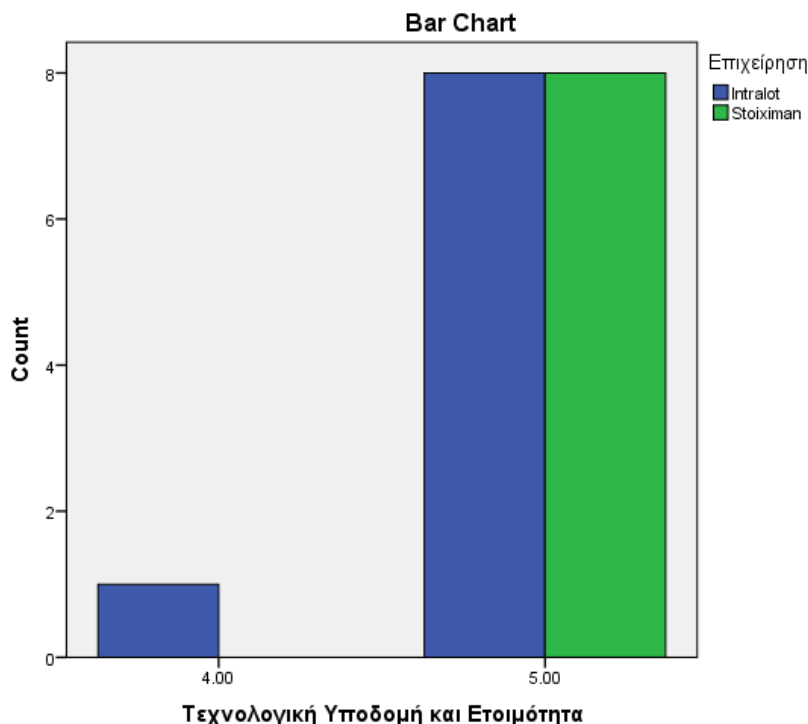
από τα δεδομένα της αγοράς και του εγχώριου ρυθμιστικού πλαισίου, συμβάλλει και στην κατάλληλη προσαρμογή της υπηρεσίας που παρέχεται, ώστε να γίνεται αντιληπτή η διαφοροποίηση από τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών: «όταν σε μία νέα αγορά εισέρχεται ένας νέος ανταγωνιστής από άλλη χώρα, είναι κρίσιμο να κατανοήσουν οι καταναλωτές το τί διαφορετικό προσφέρει αυτός σε σχέση με τις υφιστάμενες εταιρείες. Διαφορετικά, δεν αποκλείεται να μην συγκεντρώσει ποτέ την κρίσιμη μάζα καταναλωτών που χρειάζεται για να θεωρείται επιτυχής η είσοδος».



Εικόνα 3 Γνώση της Αγοράς-Στόχου: Βαθμός Σημαντικότητας

Ο δεύτερος εσωτερικός παράγοντας είναι η τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης και η ετοιμότητά της να υποστηρίξει το εγχείρημα εισόδου σε μία νέα αγορά – αφού πρόκειται για δύο επιχειρήσεις των οποίων οι υπηρεσίες έχουν έντονο το τεχνολογικό στοιχείο. Στην Εικόνα 4 συνοψίζονται στατιστικά οι απαντήσεις των στελεχών, τα οποία αξιολογούν και αυτόν τον παράγοντα ως ιδιαίτερα σημαντικό. Στέλεχος της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικών Παιχνιδιών της Intralot επεσήμανε κατά τη συνέντευξη πως η τεχνολογία δημιουργεί νέες δυνατότητες για την αγορά των τυχερών παιχνιδιών, και πως αποτελεί τα τελευταία χρόνια βασικό στοιχείο στρατηγικής της εταιρείας. Το ίδιο στέλεχος συμπλήρωσε πως δεν αρκεί απλά να δίνεται πρόσβαση στον καταναλωτή σε υπηρεσίες τυχερών παιχνιδιών (π.χ. μέσω

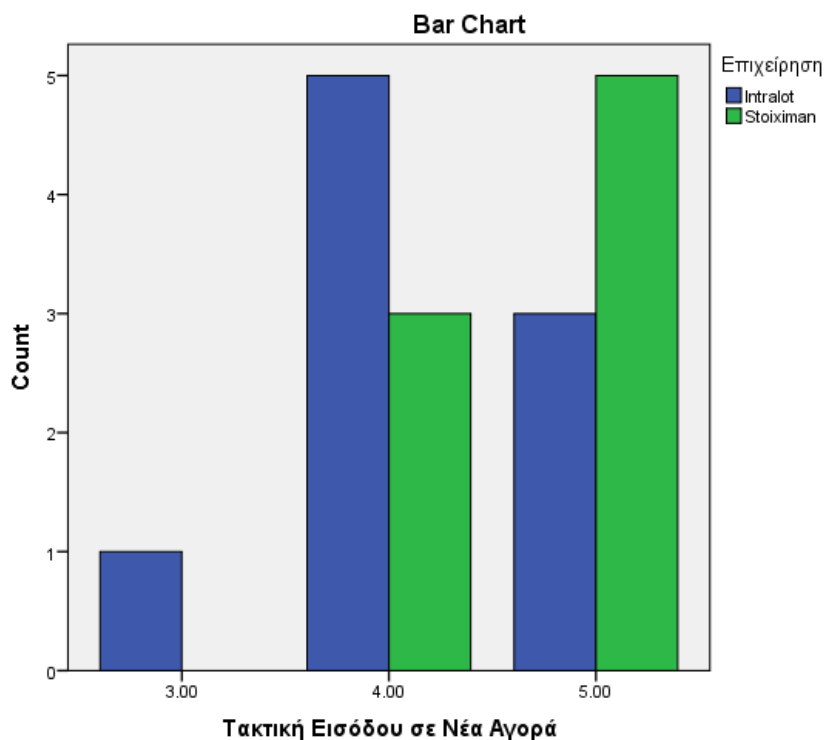
διαδικτύου ή μέσω εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα), αλλά θα πρέπει οι υπηρεσίες και το περιβάλλον χρήσης τους να είναι προσαρμοσμένα διαρκώς στις ανάγκες του καταναλωτή, ώστε να δημιουργείται η επιθυμία για περαιτέρω «κατανάλωση» από πλευράς του.



Εικόνα 4 Τεχνολογική Υποδομή και Ετοιμότητα: Βαθμός Σημαντικότητας

Ο τρίτος εσωτερικός παράγοντας είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου ή τακτικής για την είσοδο σε μία νέα αγορά. Κάθε διαφορετική μέθοδος συνεπάγεται και διαφορετικές απαιτήσεις σε πόρους, αλλά και διαφορετικό βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης σε σχέση με την αγορά-στόχο (Rasheed, 2005). Για αυτό και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος διεθνοποίησης, και πρέπει να διαμορφώνεται μέσα από ενδελεχή ανάλυση των δεδομένων και αξιολόγησή τους. Στην Εικόνα 5 συνοψίζονται στατιστικά οι απαντήσεις των στελεχών. Τα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων αξιολογούν τον παράγοντα αυτό ως αρκετά ή/και πολύ σημαντικό, ενώ παρατηρείται πως τα στελέχη της Stoiximan αποδίδουν σε αυτόν μεγαλύτερη βαρύτητα κατά μέσο όρο. Για παράδειγμα, στέλεχος της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ της Stoiximan ανέφερε κατά τη συνέντευξη πως η επιλογή της μεθόδου εισόδου σε μία νέα αγορά γίνεται στη βάση πλήρους ανάλυσης της αγοράς και διαμόρφωσης και αξιολόγησης εναλλακτικών σεναρίων. Στο πλαίσιο αυτό, εγκαινιάστηκε από τη Stoiximan η πρακτική δημιουργίας μικρών ομάδων ανά χώρα-εγκατάστασης, που θα υποστηρίζουν την κίνηση εισόδου. Σε

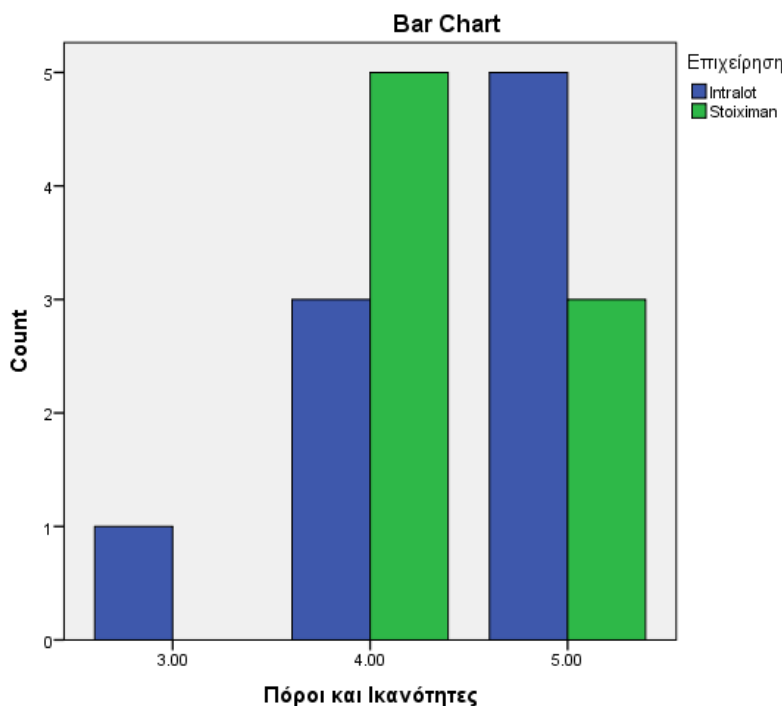
αντίστοιχη λογική, η Intralot δεν αρκείται στη σύμπραξη με επιχειρήσεις των χωρών στις οποίες εισέρχεται, αλλά δημιουργεί θυγατρικές που αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση εργασιών σε τοπικό επίπεδο (όπως η Intralot do Brazil στη Βραζιλία, η Intralot Inc. στις ΗΠΑ, η Intralot South Africa στην Αφρική κ.α.).



Εικόνα 5 Μέθοδος/Τακτική Εισόδου σε μία Νέα Αγορά: Βαθμός Σημαντικότητας

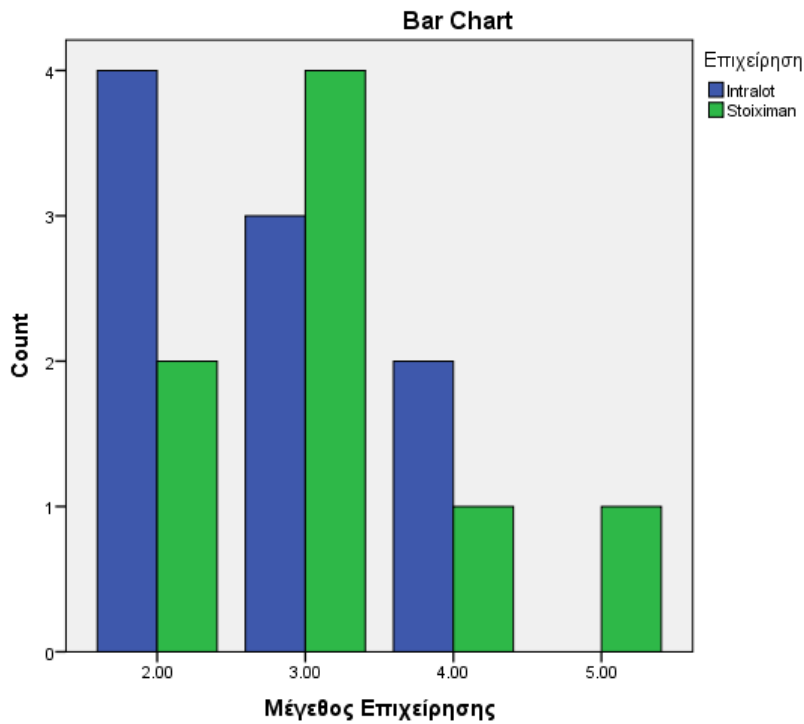
Ο τέταρτος εσωτερικός παράγοντας που συζητήθηκε είναι οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης που διεθνοποιείται, και κυρίως οι ανθρώπινοι και άυλοι πόροι και οι ικανότητες που έχουν να κάνουν με ζητήματα τεχνογνωσίας και πρακτικών οργάνωσης και διαχείρισης που έχουν αναπτυχθεί στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Οι δύο συγκεκριμένες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως έντασης γνώσης, και επενδύουν σταθερά στο ανθρώπινο δυναμικό τους (προσελκύοντας και αξιοποιώντας έμπειρα στελέχη και εξειδικευμένους επιστήμονες), ενώ δίνουν βαρύτητα και στην προτυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και εργασιών τους. Οι απαντήσεις των στελεχών συνοψίζονται στατιστικά στην Εικόνα 6, όπου προκύπτει πως τα στελέχη αξιολογούν τον συγκεκριμένο παράγοντα ως αρκετά/πολύ σημαντικό. Στέλεχος του Εμπορικού Τμήματος της Stoiximan ανέφερε κατά τη συνέντευξη πως: «*Η πολιτική μας είναι να τραβάμε από την αγορά τα καλύτερα μυαλά στην πληροφορική και τη μηχανική, αλλά και όπου αλλού χρειάζεται. Τους φέρνουμε στην εταιρεία, τους μαθαίνουμε τον τρόπο*

δουλειάς μας και στη συνέχεια αναλαμβάνουν projects από μόνοι τους». Αντίστοιχα, στην Intralot έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερη ικανότητα στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων λύσεων για τη διαχείριση-υποστήριξη τυχερών παιχνιδιών που συνδυάζει τεχνολογικά συστήματα με προσαρμοσμένες υπηρεσίες. Οι ικανότητες αυτές αφορούν κυρίως εσωτερικές διεργασίες και διαδικασίες, ώστε να είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό.

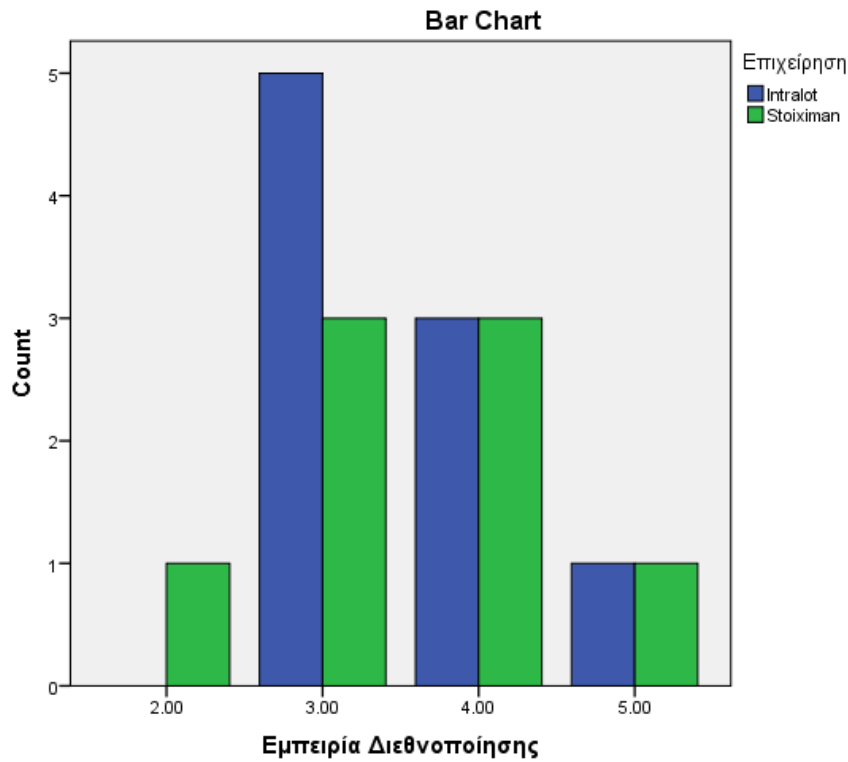


Εικόνα 6 Πόροι και Ικανότητες: Βαθμός Σημαντικότητας

Και για τους τέσσερις αυτούς παράγοντες, παρατηρείται συμφωνία των στελεχών σε μεγάλο βαθμό, τόσο εντός της ίδιας επιχείρησης, όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, ζητήθηκε από τα στελέχη να αξιολογήσουν το βαθμό σημαντικότητας δύο επιπλέον παραγόντων, που επίσης αναδεικνύονται ως σημαντικοί από τη σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Madhok, 1997; Brouthers & Brouthers, 2003; Shaver, 2013), αλλά και την επιχειρηματική πρακτική. Σε αυτούς, παρατηρήθηκε πως οι απόψεις των στελεχών σχετικά με τη βαρύτητα διαφοροποιούνται ακόμα και εντός της ίδιας επιχείρησης. Ο πρώτος από τους παράγοντες αυτούς είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Οι απαντήσεις των στελεχών συνοψίζονται στην Εικόνα 7. Προκύπτει πως τα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων αξιολόγησαν το μέγεθος της επιχείρησης ως ελάχιστο ή μέτριο σημαντικό παράγοντα για τη διεθνοποίηση. Κατά τις συνεντεύξεις, μάλιστα, τα στελέχη υπογράμμισα πως το μέγεθος της επιχείρησης δεν έχει τόση σημασία, όση έχουν η τεχνογνωσία και οι κατάλληλες οργανωσιακές δεξιότητες.



Εικόνα 7 Μέγεθος Επιχείρησης: Βαθμός Σημαντικότητας



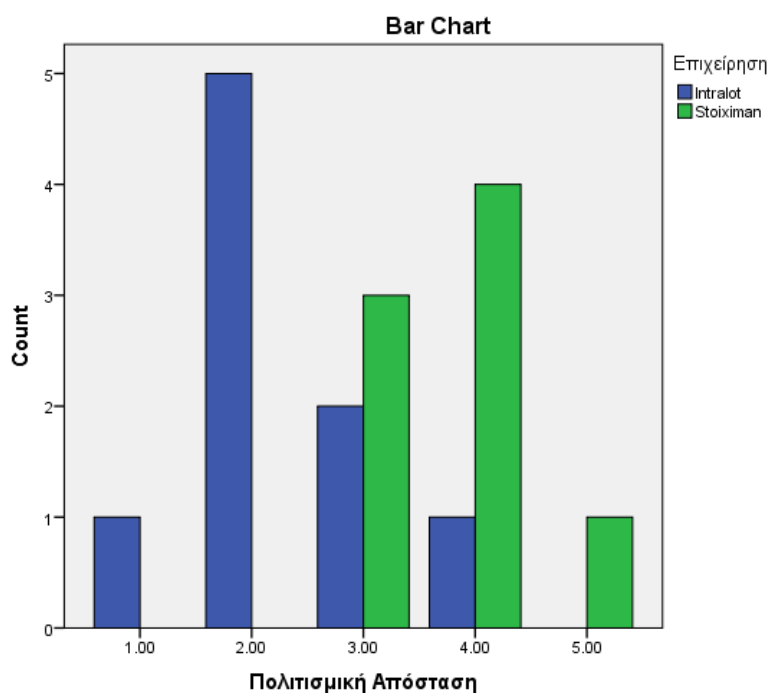
Εικόνα 8 Εμπειρία από Διεθνοποίηση: Βαθμός Σημαντικότητας

Ο δεύτερος από τους δύο παράγοντες αυτούς είναι η εμπειρία που έχει συσσωρεύσει μία επιχείρηση από προηγούμενες κινήσεις διεθνοποίησης. Στις απαντήσεις των στελεχών, που συνοψίζονται στατιστικά στην Εικόνα 8, παρατηρείται μεγάλη διασπορά των απαντήσεων μεταξύ των στελεχών και των δύο επιχειρήσεων. Κάτι μη-αναμενόμενο, μιας και η εμπειρία από την επέκταση σε άλλες χώρες θεωρείται πως λειτουργεί ενισχυτικά κατά τη διαδικασία λήψης σχετικών αποφάσεων, κάτι που είχε αναφερθεί από τα στελέχη και στη διάρκεια των συνεντεύξεων.

4.4.2 Εξωτερικοί Παράγοντες

Αντίστοιχα, ζητήθηκε από τα στελέχη να αξιολογήσουν πόσο σημαντικούς θεωρούν τους διαφορετικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο πρώτος είναι η πολιτισμική απόσταση (cultural distance) μεταξύ της χώρας στην οποία εδρεύει η επιχείρηση και αυτής στην οποία επιχειρεί να εισέλθει. Η πολιτισμική απόσταση θεωρείται ένας από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες κατά την πορεία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, και έχει αποτελέσει το αντικείμενο μεγάλο αριθμού μελετών στη βιβλιογραφία. Από τα στελέχη των δύο επιχειρήσεων ζητήθηκε να αξιολογήσουν πόσο σημαντικό θεωρούν τον παράγοντα αυτό, και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στατιστικά στην Εικόνα 9. Παρατηρείται, όμως, πως τα στελέχη των δύο επιχειρήσεων αξιολογούν σε διαφορετική κατεύθυνση των παράγοντα αυτόν. Συγκεκριμένα, τα στελέχη της Stoiximan θεωρούν πως η μεγαλύτερη πολιτισμική απόσταση καθιστά πιο δύσκολη την επιτυχημένη είσοδο σε μία διεθνή αγορά, κάτι που έχει τεκμηριωθεί και στη σχετική βιβλιογραφία (Beugelsdijk et al., 2018). Όπως ανέφερε κατά τη συνέντευξη στέλεχος του Τμήματος Μάρκετινγκ: *«Η εταιρεία επεκτείνεται σε ξένες αγορές με στόχο την ενίσχυση της θέσης της σε αυτές και στην ευρύτερη αγορά των τυχερών παιχνιδιών. Για αυτό και στοχεύει κυρίως σε αγορές που μπορεί να κατανοήσει άμεσα και εύκολα, για τα μεγαλύτερα δυνατά αποτελέσματα στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα»*. Άλλο στέλεχος της Stoiximan, από το Τμήμα Υπηρεσιών και Εξυπηρέτησης, υποστήριξε πως αφού η εταιρεία ανέπτυξε καλή γνώση και εμπειρία στην Ελληνική αγορά, θα πρέπει να την αξιοποιήσει περαιτέρω μέσω της επέκτασης σε ομοειδείς αγορές. Αντίθετη άποψη, από την άλλη πλευρά, επικρατεί μεταξύ των στελεχών της Intralot. Που μπορεί να αποδοθεί και στο ότι η πορεία διεθνοποίησης της Intralot περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό από χώρες που διαφέρουν σημαντικά. Στελέχη των Διευθύνσεων Αθλητικού Στοιχηματισμού και Λοταριών ανέφεραν πως δεν θα πρέπει η στρατηγική διεθνοποίησης να περιορίζεται σε αγορές που έχουν μικρότερη δυνατή πολιτισμική απόσταση, αλλά αντίθετα πως θα πρέπει

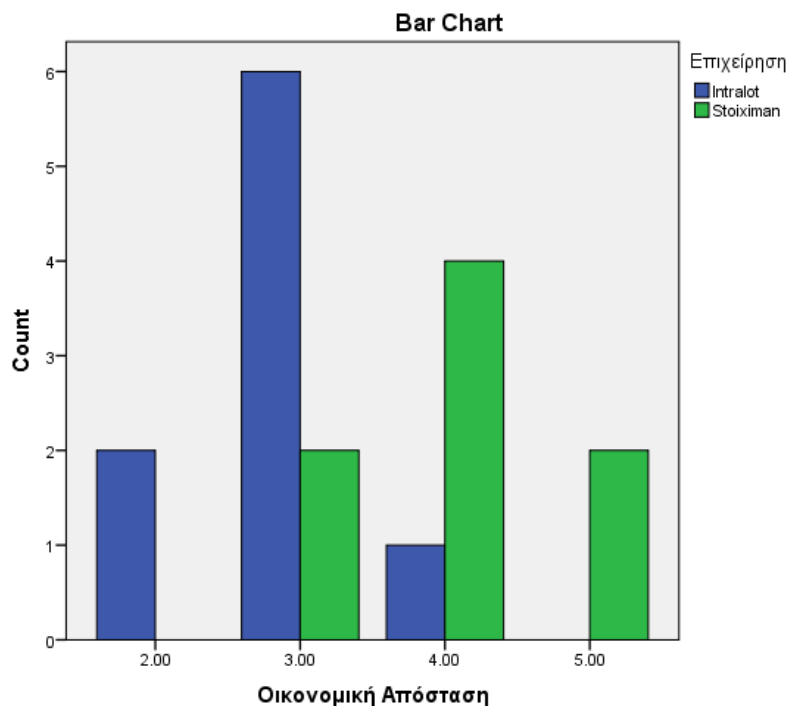
να αναζητούνται και να αξιοποιούνται επιχειρηματικές ευκαιρίες σε οποιαδήποτε αγορά παρουσιάζονται. Κατά ανάλογο τρόπο, τοποθετήθηκαν και στέλεχος της Διεύθυνση Πωλήσεων και Διαδικασιών, που ανέφερε: «Ο στόχος μας δεν είναι οι αγορές που μπορούν να υποδεχθούν τις υπηρεσίες μας ως έχουν, αλλά να αναπτύσσουμε τις υπηρεσίες εκείνες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των κατά τόπους πελατών μας». Γίνεται σαφής λοιπόν η διαφορετική προσέγγιση των δύο επιχειρήσεων και των στελεχών τους σε σχέση με την πολιτισμική απόσταση (Kraus et al., 2015), με δεδομένη και τη διαφορετική στρατηγική που ακολουθούν στην διεθνή επέκτασή τους.



Εικόνα 9 Πολιτισμική Απόσταση: Βαθμός Σημαντικότητας

Ο δεύτερος εξωτερικός παράγοντας που συζητήθηκε ήταν η οικονομική απόσταση, δηλαδή οι διαφορές στη δομή και τα δεδομένα της οικονομίας της χώρας-στόχου σε σχέση με τη χώρα-προέλευσης. Ο συγκεκριμένος παράγοντας έχει αναδειχθεί στη σχετική βιβλιογραφία ως σημαντικός, αφού το οικονομικό περιβάλλον στη χώρα στην οποία επιχειρεί επέκταση μία επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την επιτυχία του εγχειρήματος, σε θετική ή σε αρνητική κατεύθυνση (Andersson, 2004; Kraus et al., 2015). Οι απόψεις των στελεχών, που συνοψίζονται στατιστικά στην Εικόνα 10, δείχνουν διαφοροποίηση στις απόψεις των στελεχών των δύο επιχειρήσεων. Ειδικότερα, τα στελέχη της Intralot αξιολογούν αυτόν τον παράγοντα από ελάχιστα έως αρκετά σημαντικό, ενώ της Stoiximan από μέτρια έως πολύ

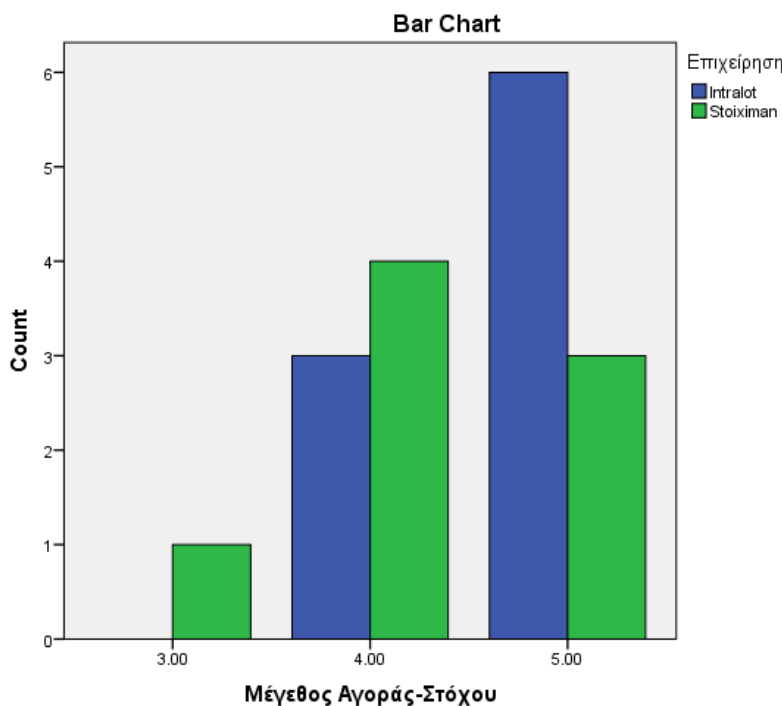
σημαντικό. Αυτό υποδεικνύει μια πιθανή διαφορά προσέγγισης μεταξύ των επιχειρήσεων: ενώ το οικονομικό περιβάλλον είναι ένας αδιαμφισβήτητος σημαντικός παράγοντας, στην Intralot δεν τον θεωρούν καθοριστικό για την πορεία ενός εγχειρήματος διεθνοποίησης, πιθανόν επειδή η Intralot έχει πραγματοποιήσει επιτυχημένα εισόδο σε χώρες με οικονομικά προβλήματα. Αντίθετα, στη Stoiximan, η οποία έχει μέχρι σήμερα επεκταθεί σε χώρες της Ε.Ε. κυρίως, η σχετική εμπειρία είναι πιθανό να ενισχύει τη σημασία που αποδίδεται στην οικονομική απόσταση από τα στελέχη.



Εικόνα 10 Οικονομική Απόσταση: Βαθμός Σημαντικότητας

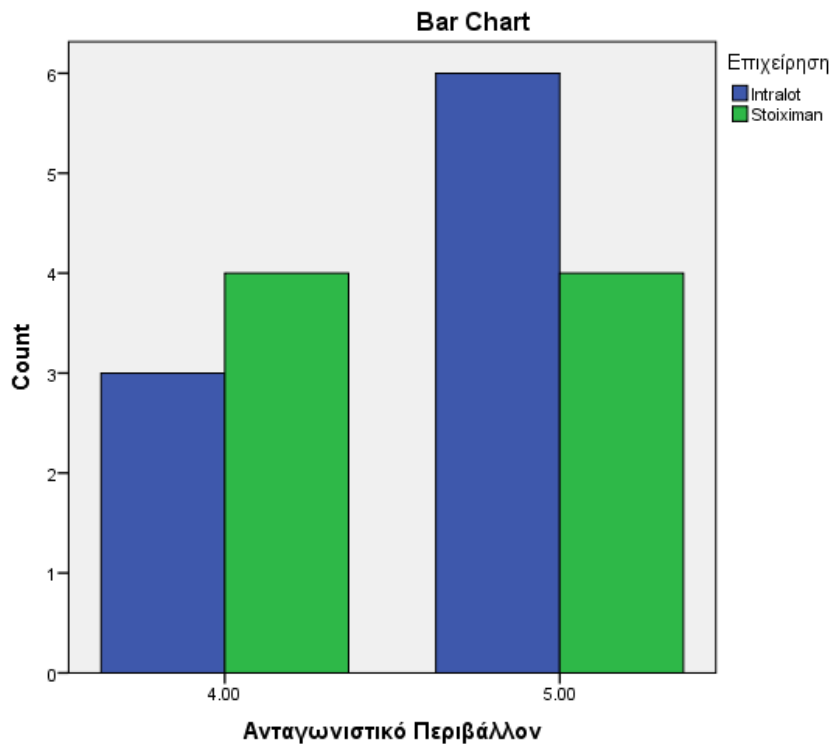
Ο τρίτος εξωτερικός παράγοντας είναι το μέγεθος της αγοράς-στόχου. Οι απαντήσεις των στελεχών συνοψίζονται στατιστικά στην Εικόνα 11. Παρατηρείται πως τα στελέχη τόσο της Stoiximan όσο και της Intralot αξιολογούν ως αρκετά ή/και ιδιαίτερα σημαντικό το μέγεθος της αγοράς-στόχου. Και οι δύο επιχειρήσεις, όπως προκύπτει από επίσημά τους κείμενα (ετήσιες εκθέσεις, παρουσιάσεις, δελτία τύπου κ.α.), επιλέγουν την είσοδό τους σε αγορές με σημαντικό όγκο δυνητικών καταναλωτών (Terjesen et al., 2016). Όπως σχολίασε κατά τη συνέντευξη στέλεχος από τη Διεύθυνση Υπηρεσιών και Εξυπηρέτησης της Intralot, η επιτυχία της πορείας διεθνοποίησης της επιχείρησης συνδέεται με τον έγκαιρο εντοπισμό αγορών με σημαντική δυναμική ανάπτυξης και σημαντική δυνητική ζήτηση, καθώς και με την έγκαιρη πραγματοποίηση της εισόδου σε αυτές. Το ίδιο στέλεχος υπογράμμισε πως η

είσοδος σε μεγάλες αγορές σε μικρό χρονικό διάστημα, αν και απαιτητική, δημιουργεί οφέλη μάθησης για την επιχείρηση, ιδίως σε θέματα προσαρμοστικότητας της στρατηγικής της. Στέλεχος του Τμήματος Μάρκετινγκ της Stoiximan απάντησε κατ' αντίστοιχο τρόπο, αναφέροντας: «Στα τυχερά παιχνίδια μέσω διαδικτύου ισχύουν οι κανόνες που ισχύουν με πολλές από τις τεχνολογικές εφαρμογές: χρειάζεται το προϊόν να φτάσει μια κρίσιμη μάζα χρηστών σε ένα σχετικά σύντομο διάστημα προκειμένου να παράξει θετικές αποδόσεις».

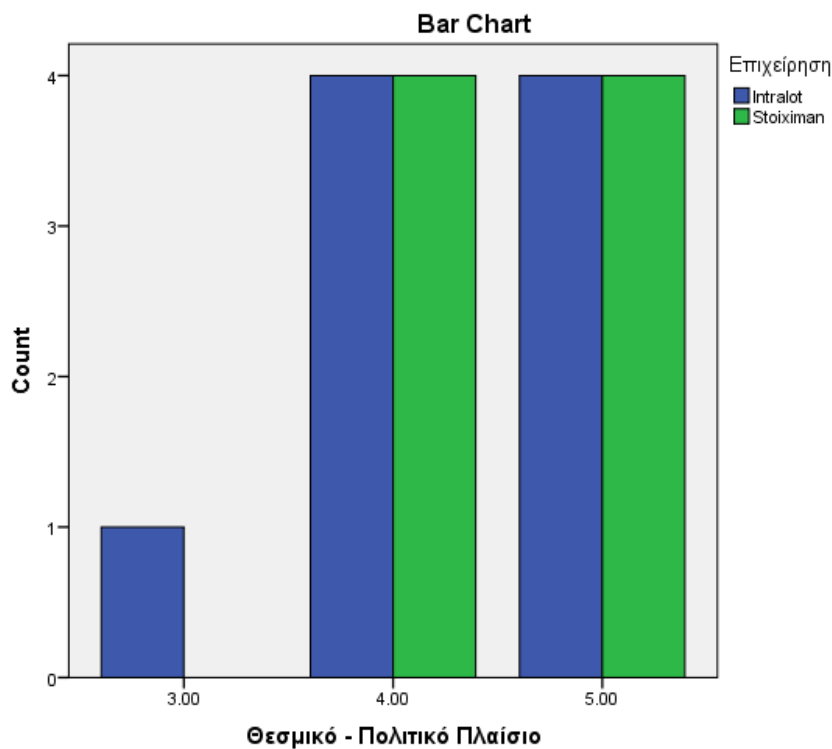


Εικόνα 11 Μέγεθος Αγοράς-Στόχου: Βαθμός Σημαντικότητας

Ένας ακόμα εξωτερικός παράγοντας που συζητήθηκε με τα στελέχη στις συνεντεύξεις ήταν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τόσο στη χώρα-προέλευσης όσο και στη χώρα-υποδοχής. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει πως το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον στη χώρα-προέλευσης μιας επιχείρησης είναι πολύ πιθανόν να την οδηγήσει σε αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών σε αγορές του εξωτερικού (Zahra, 2003), ενώ το ανταγωνιστικό περιβάλλον στη χώρα-υποδοχής είναι πιθανόν είτε να δημιουργήσει εμπόδια στην είσοδο ή να δημιουργεί την ανάγκη προσαρμογών στη στρατηγική. Οι απαντήσεις συνοψίζονται στατιστικά στην Εικόνα 12. Προκύπτει από αυτές, αλλά και από τις απαντήσεις στις συνεντεύξεις, πως τα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων θεωρούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον (και στοιχεία του όπως ο αριθμός ανταγωνιστών, τα εμπόδια εισόδου κ.α.) ως ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχή έκβαση ενός εγχειρήματος εισόδου σε αγορά του εξωτερικού.



Εικόνα 12 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον: Βαθμός Σημαντικότητας



Εικόνα 13 Θεσμικό - Πολιτικό Πλαίσιο: Βαθμός Σημαντικότητας

Ο τελευταίος εξωτερικός παράγοντας για τον οποίο ζητήθηκε η γνώμη των στελεχών ήταν το θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο της αγοράς-στόχου, που όπως αναμενόταν αξιολογήθηκε ως ιδιαίτερα σημαντικός. Οι απαντήσεις των στελεχών συνοψίζονται στατιστικά στην Εικόνα 13, από την οποία προκύπτει το παραπάνω εύρημα, ενώ και κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων τα στελέχη επανήλθαν πολλές φορές σε ζητήματα θεσμικού και πολιτικού πλαισίου. Αυτό σε μεγάλο βαθμό εξηγείται λόγω της φύσης του συγκεκριμένου κλάδου, που υπόκειται σε κρατική ρύθμιση, με διαφορετικά ρυθμιστικά πλαίσια στις διαφορετικές χώρες του εξωτερικού.

Από τη συνολική αξιολόγηση των απαντήσεων των στελεχών προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη των δύο υπό εξέταση επιχειρήσεων έχουν παρόμοιες απόψεις σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία διεθνοποίησης, και η μεταξύ τους συμφωνία μπορεί να αποδοθεί στο ότι εργάζονται στον ίδιο κλάδο, οπότε και βρίσκονται απέναντι στο ίδιο περιβάλλον, οπότε και διαμορφώνουν παρόμοιες αντιλήψεις και σκέψεις. Από την άλλη, σε επιμέρους παράγοντες παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στις απόψεις των στελεχών, που συνδέονται και με τις διαφορετικές προσεγγίσεις σε ζητήματα στρατηγικής διεθνοποίησης των δύο επιχειρήσεων. Συνεπώς, τα όποια αποτελέσματα της εμπειρικής διερεύνησης θα πρέπει να αξιολογούνται πάντα και μέσα από τις διαφορετικές (ή λιγότερο διαφορετικές) περιστάσεις και συνθήκες μέσα στις οποίες διαμορφώνονται οι αντιλήψεις, οι απόψεις και οι σκέψεις των στελεχών.

4.5 Πιθανοί Κίνδυνοι και η Διαχείρισή τους

Στην τέταρτη ενότητα των συνεντεύξεων, και ειδικότερα μέσω της Ερώτησης 19, ζητήθηκε από τα στελέχη να αναφέρουν τους κινδύνους που θεωρούν πιθανότερο να εμφανιστούν κατά την πραγματοποίηση εισόδου σε μία αγορά του εξωτερικού, επηρεάζοντας την πορεία και την έκβαση του εγχειρήματος. Οι απαντήσεις που έδωσαν ενοποιήθηκαν σε θεματικές κατηγορίες, για τη διευκόλυνση της ανάλυσης.

Η κατηγορία κινδύνων που ανέδειξαν τα στελέχη ως πιθανότερο να παρατηρηθούν κατά τη διαδικασία εισόδου σε μία νέα αγορά σχετίζεται με το θεσμικό και το πολιτικό πλαίσιο της αγοράς-στόχου. Ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών υπόκειται στην πλειοψηφία των χωρών ανά τον κόσμο σε κρατική ρύθμιση (Jensen, 2017), και η ελλιπής κατανόηση του θεσμικού πλαισίου ή οι διαρκείς μεταβολές σε αυτό μπορούν να δημιουργήσουν μια σειρά κινδύνων για την επιχείρηση: ακύρωση αδειοδότησης, επιβολή προστίμων/ποινών κ.α. Ενδεικτικά,

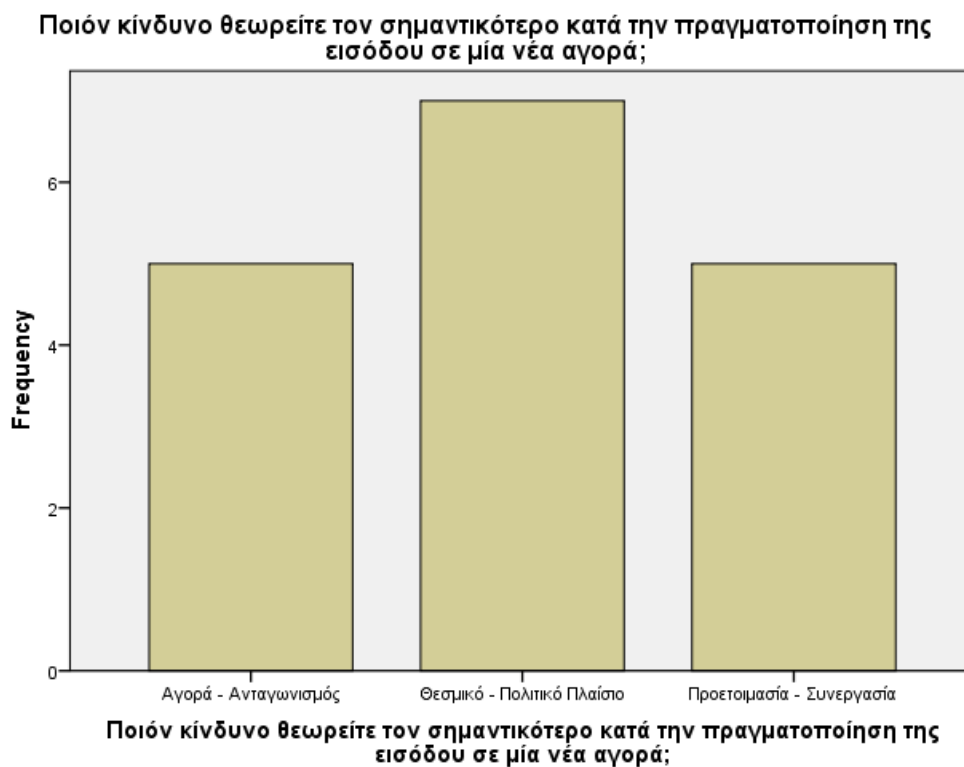
τα στελέχη της Stoiximan αναφέρθηκαν στις συχνές περιπτώσεις «φραγής» ιστοσελίδων στοιχηματισμού όταν οι εποπτικές αρχές διαπιστώνουν μη-συμμόρφωση με το πλαίσιο της αγοράς-στόχου. Πέραν του θεσμικού σκέλους, υπάρχει και το πολιτικό: η λειτουργία του εγχώριου πολιτικού συστήματος και οι πιθανές άτυπες σχέσεις της εκτελεστικής εξουσίας με ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτελούν δυνητικά εμπόδια εισόδου, και μπορούν να αλλάξουν τα δεδομένα για ένα εγχείρημα διεθνοποίησης, ακόμα και οδηγώντας το στην αποτυχία. Τα στελέχη της Intralot αναφέρθηκαν χαρακτηριστικά στην πρόσφατη αποτυχία της εταιρείας να εξασφαλίσει τη σύμβαση διαχείρισης και παροχής του κρατικού αθλητικού στοιχήματος στην Τουρκία, λόγω επιπλοκών πολιτικού χαρακτήρα (Καθημερινή, 02/03/2019).

Μια δεύτερη κατηγορία κινδύνων που αναδείχθηκαν από τις απαντήσεις των στελεχών έχει να κάνει με την ανεπαρκή προετοιμασία της επιχείρησης καθώς και με την περίπτωση στην οποία ο «εταίρος» στην αγορά-στόχο αποδειχθεί ανεπαρκής για την υποστήριξη αυτού του εγχειρήματος. Και στις δύο περιπτώσεις, η επιχείρηση είτε δεν έχει συλλέξει αξιόπιστη και έγκυρη πληροφόρηση είτε δεν την έχει αξιοποιήσει κατάλληλα, οδηγώντας σε λανθασμένες και συχνά επιζήμιες επιλογές. Σε περίπτωση δε που ο εταίρος δεν έχει επιλεγεί με κριτήρια ορθά, δεν αποκλείεται να παρατηρηθούν εντάσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, και ακόμα και εγκατάλειψη του εγχειρήματος εισόδου σε μία νέα αγορά, με τις όποιες ζημιές συνεπάγεται το ενδεχόμενο αυτό. Όπως σχολίασε στέλεχος της Intralot (Διεύθυνση Λοτταριών) «*οι εταιρείες που συνεργαζόμαστε σε τοπικό επίπεδο προκύπτουν μέσα από ενδελεχή εξέταση των διαθέσιμων δεδομένων, και με βάση τις στρατηγικές προτεραιότητες και τις πρακτικές μας. Η επιλογή του κατάλληλου εταίρου συντελεί σχεδόν κατά το ήμισυ στην επιτυχή έκβαση της επέκτασης*». Αντίστοιχα, στέλεχος της Stoiximan (Εμπορικό Τμήμα) υποστήριξε πως επειδή υπάρχει πάντοτε ένα ενδεχόμενο μη-ορθής επιλογής εταίρου, χρειάζεται ένα σχέδιο άμεσης απεμπλοκής (contingency plan) της επιχείρησης από τον εταίρο αυτόν, ή ακόμα και από την αγορά-στόχο, ώστε να μην επιβαρυνθεί σοβαρά η επιχείρηση αυτή.

Η τρίτη κατηγορία κινδύνων που είναι πιθανόν να ανακύψουν κατά τη διεθνοποίηση μίας επιχείρησης σχετίζεται με τα δεδομένα της αγοράς και τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, είναι πιθανόν η αγορά τυχερών παιχνιδιών σε μία χώρα να έχει διαφορετικά δομικά χαρακτηριστικά από ότι σε μία άλλη (π.χ. περισσότερα υποκατάστατα, διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών-παικτών κ.α.). Ακόμα, δεν αποκλείεται η αντίδραση από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, μέσω επιθετικών ανταγωνιστικών κινήσεων (π.χ. βραχυχρόνια προσφορά καλύτερων αποδόσεων, εμπλουτισμός περιεχομένου, εντονότερη προβολή και

διαφήμιση κ.α.). Ιδιαίτερα σε αγορές με ασαφές ή/και απαρχαιωμένο ρυθμιστικό πλαίσιο, οι επιθετικές κινήσεις του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα πιθανές (Sauer, 2001).

Στην Εικόνα 14 απεικονίζονται οι κατηγορίες κινδύνων (με βάση τις συχνότητες αναφοράς από τα στελέχη). Τη μεγαλύτερη συχνότητα αναφοράς είχε η κατηγορία κινδύνων σχετικών με το θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο της αγοράς-στόχου (7 από τα 17 στελέχη ανέδειξαν την κατηγορία αυτή ως την κυριότερη), ενώ ακολουθεί η κατηγορία κινδύνων σχετικών με την προετοιμασία του εγχειρήματος και τη συνεργασία με «εταίρο» (5 από τα 17 στελέχη) και η κατηγορία κινδύνων σχετικών με τις συνθήκες της αγοράς και τις πιθανές κινήσεις του ανταγωνισμού (5 από τα 17 στελέχη).



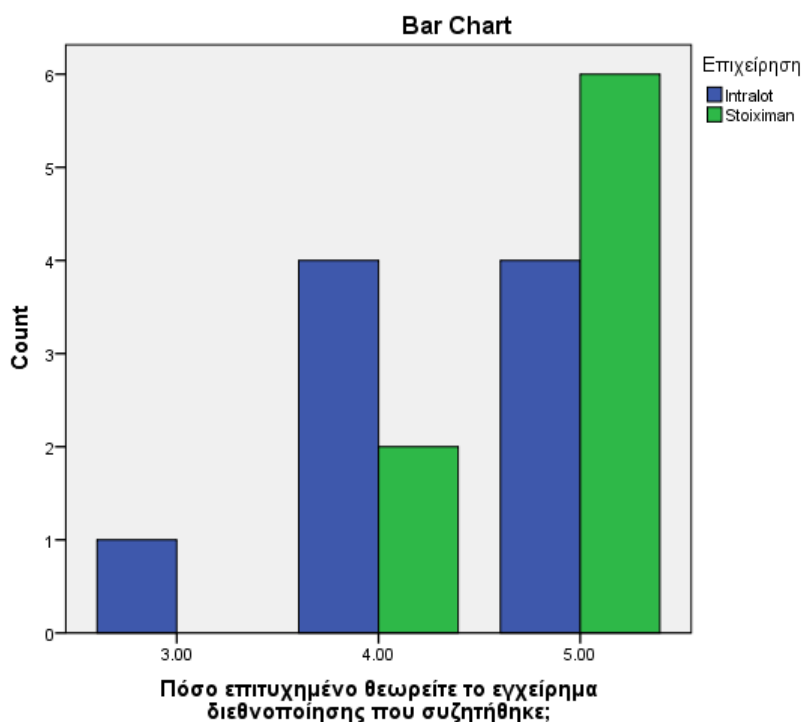
Εικόνα 14 Πιθανότεροι Κίνδυνοι κατά τη Διεθνοποίηση

4.6 Αξιολόγηση Επιτυχίας της Διεθνοποίησης

Τέλος, μέσα από την Ερώτηση 20, ζητήθηκε από τα στελέχη να πραγματοποιήσουν μία εκ των υστέρων αξιολόγηση της κίνησης διεθνοποίησης/επέκτασης που επέλεξαν τα ίδια να συζητήσουν στο πλαίσιο των συνεντεύξεων. Σε δεύτερο στάδιο, ζητήθηκε από τα στελέχη να δηλώσουν την αξιολόγηση τους στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου η τιμή 5 είναι «απόλυτα επιτυχημένη» ενώ η τιμή 1 «καθόλου επιτυχημένη». Οι απαντήσεις συνοψίζονται

στατιστικά στην Εικόνα 15. Από αυτήν, προκύπτει πως τα περισσότερα στελέχη θεωρούν τις κινήσεις διεθνοποίησης των επιχειρήσεων τους ως αρκετά ή/και απόλυτα επιχημένες, με τις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη της Intralot να παρουσιάζουν μεγαλύτερη διασπορά από τις αντίστοιχες των στελεχών της Stoiximan.

Αν και οι αξιολογήσεις αυτές έχουν έντονο υποκειμενικό στοιχείο, ένα συμπέρασμα που θα μπορούσε να εξαχθεί είναι πως ο μεγάλος βαθμός εμπλοκής των στελεχών με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων διεθνοποίησης, αλλά και με τα διαφορετικά στάδια της υλοποίησης των αποφάσεων αυτών, ενισχύει το βαθμό στον οποίο τα στελέχη κάνουν αυτά τα εγχειρήματα «κτήμα» τους και το βαθμό στον οποίο τα θεωρούν σημαντικά ή/και επιτυχημένα.



Εικόνα 15 Βαθμός Επιτυχίας της Κίνησης Διεθνοποίησης

5. Συμπεράσματα

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της εργασίας συνοψίζονται και σχολιάζονται τα ευρήματα από την εμπειρική διερεύνηση, σε συνάρτηση με το κύριο ερευνητικό ερώτημα και τους στόχους της μελέτης. Παρουσιάζονται οι προεκτάσεις σε ακαδημαϊκό, αλλά και πρακτικό, επίπεδο, καθώς και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης. Τέλος, προτείνονται κάποιες πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα στα ζητήματα που εξετάζονται εδώ.

5.1 Κύρια Ευρήματα της Μελέτης

Η παρούσα εργασία επιχείρησε να εξετάσει τη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών. Μιας και η έρευνα σχετικά με το συγκεκριμένο κλάδο είναι περιορισμένη, και πολύ περισσότερο η έρευνα σχετικά με τη διεθνή επέκτασή του, η παρούσα εργασία επιχείρησε να διευρύνει τη σχετική γνώση. Η σημαντική άλλωστε πορεία που σημειώνει ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών τα τελευταία χρόνια, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στην Ελλάδα ειδικότερα, και οι εξελίξεις που καταγράφονται σε πολλαπλά επίπεδα, καθιστούν το συγκεκριμένο θέμα ενδιαφέρον για διερεύνηση. Η Ελλάδα παρουσιάζει ένα ενδιαφέρον πλαίσιο διεξαγωγής της μελέτης, μιας και είναι μια μικρή οικονομία, όπου όμως η πορεία της αγοράς τυχερών παιχνιδιών έδειξε μεγαλύτερη ανθεκτικότητα από αυτή της εγχώριας οικονομίας.

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας διατυπώθηκε ως εξής:

Ποιές στρατηγικές χρησιμοποιούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις εισόδου σε ξένες αγορές, και ποιοί είναι οι κυριότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν;

Ακολούθως, εξειδικεύτηκε σε τέσσερα επιμέρους υπό-ερωτήματα:

- Γιατί μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών επιλέγει να διεθνοποιηθεί και να επεκταθεί σε νέες αγορές;
- Πώς μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με τη διεθνοποίηση;
- Ποιοί είναι οι κυριότεροι παράγοντες που αξιολογούνται από μία επιχείρηση όταν λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με τη διεθνοποίηση;
- Ποιοί είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής της και εισόδου σε μία νέα αγορά;

Η ερευνητική προσέγγιση που επιλέχθηκε ήταν αυτή της ποιοτικής έρευνας, με δεδομένο τον εξερευνητικό χαρακτήρα της παρούσας εργασίας και την επιδίωξη για κατανόηση εις βάθος των υπό διερεύνηση ζητημάτων. Ως μεθοδολογική προσέγγιση υιοθετήθηκε αυτή της ανάλυσης πολλαπλών περιπτώσεων (multiple case studies), και πιο συγκεκριμένα δύο Ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών με σημαντική διεθνή παρουσία (Intralot και Stoiximan). Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων με 17 στελέχη και από τις δύο επιχειρήσεις, τα οποία είχαν/έχουν εμπλοκή στη λήψη σχετικών αποφάσεων.

Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι δύο επιχειρήσεις επέλεξαν να επεκταθούν διεθνώς, αν και με σημαντικές διαφοροποιήσεις στις στρατηγικές και τις πορείες διεθνοποίησης που έχουν ακολουθήσει, είναι η εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών σε διεθνείς αγορές, αφού πρώτα είχαν εγκαθιδρύσει την παρουσία της στην Ελληνική αγορά. Η είσοδος σε διεθνείς αγορές δημιουργεί μια επιπλέον ροή εσόδων για τις επιχειρήσεις (Calof & Beamish, 1995) και συνεισφέρει στο να ισχυροποιήσουν τη θέση τους και πέραν των Ελληνικών συνόρων. Δύο ακόμα λόγοι που ώθησαν τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις στη διεθνοποίηση, και που έχουν ισχύ και σε αρκετές ακόμα περιπτώσεις επιχειρήσεων, είναι η ανάπτυξης επαρκούς τεχνογνωσίας και ικανοτήτων για την υποστήριξη υπηρεσιών σε νέες αγορές (Zucchella, Palamara & Denicolai, 2007) και η επάρκεια σε πόρους για να υποστηρίξουν τις κινήσεις επέκτασης αυτές (Lin, Cheng & Liu, 2009).

Σχετικά με το δεύτερο υπό-ερώτημα, και στις δύο επιχειρήσεις υιοθετείται μια προσέγγιση της διεθνοποίησης ως στρατηγικού χαρακτήρα απόφασης, οπότε επιδιώκεται η εμπλοκή στελεχών από περισσότερες διευθύνσεις και τμήματα (Nielsen & Nielsen, 2013). Για την προετοιμασία της εισόδου σε μία νέα αγορά, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατανόηση της αγοράς αυτής και των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν σε αυτήν (Samiee, 2013), καθώς και στην προσαρμογή του παρεχόμενου προϊόντος/υπηρεσίας στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης αγοράς (Han, 2007). Για την πραγματοποίηση της εισόδου σε μία νέα αγορά, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο ζήτημα του χρονισμού (Turpurra et al., 2008) και του εντοπισμού του κατάλληλου εταίρου στην αγορά-στόχο που θα διαχειριστεί τη διαδικασία εισόδου, εγκατάστασης και εγκαθίδρυσης (Hitt et al., 2016). Πρακτικά, και οι δύο επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει είτε την τακτική της απευθείας παροχής υπηρεσιών από την χώρα-προέλευσης (Stoiximan) είτε την τακτική σύμπραξης με επιχείρησης από τη χώρα-εγκατάστασης ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία επέκτασης (Intralot). Χρειάζεται

εδώ να ληφθεί υπ' όψη η ιδιαιτερότητα του συγκεκριμένου κλάδου, ο οποίος υπόκειται σε κρατική ρύθμιση στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου, αλλά με τα ρυθμιστικά πλαίσια να διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Επομένως, η αναζήτηση εταίρου στην αγορά που επιχειρεί να εισέλθει μια επιχείρηση είναι σημείο-κλειδί για τον άρτιο σχεδιασμό και την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος, όπως προκύπτει από τις αντίστοιχες πρακτικές και των δύο επιχειρήσεων που εξετάστηκαν.

Στο τρίτο υπό-ερώτημα, από τις απαντήσεις των στελεχών προέκυψαν κάποιοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που αξιολογούνται ως σημαντικοί για την επιτυχή είσοδο και λαμβάνονται υπ' όψη κατά τη λήψη αποφάσεων. Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι: η γνώση και κατανόηση της αγοράς-στόχου και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, η τεχνολογική επάρκεια και ετοιμότητα της επιχείρησης, η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εισόδου στη νέα αγορά, οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης. Αντίθετα, ως λιγότερο σημαντικοί παράγοντες αξιολογούνται το μέγεθος της επιχείρησης, και η προηγούμενη εμπειρία από προηγούμενες κινήσεις διεθνοποίησης/επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι: το μέγεθος της αγοράς-στόχου, το ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο στη χώρα-προέλευσης όσο και στη χώρα υποδοχής, και το θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο στην αγορά-στόχο. Για δύο εξίσου σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες, την πολιτισμική και την οικονομική απόσταση, παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, οι οποίες εκτιμάται πως συνδέονται με τις διαφορετικές προσεγγίσεις των δύο επιχειρήσεων σε θέματα στρατηγικής διεθνοποίησης. Ο εντοπισμός ομοιοτήτων και διαφορών στις απαντήσεις των στελεχών επιβεβαιώνει τη σημασία της καταγραφής των αντιλήψεων και σκέψεων τους, ιδιαίτερα όταν επιχειρείται να κατανοηθεί η λήψη σχετικών αποφάσεων (Dimitratos et al., 2011; Nielsen & Nielsen, 2011).

Στο τέταρτο υπό-ερώτημα, τέλος, αναδείχθηκαν ορισμένοι κίνδυνοι που είναι πιθανόν να ανακύψουν κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης, και τους οποίους θα πρέπει να είναι σε θέση αντιμετώπισουν έγκαιρα και αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις (Kraus et al., 2015). Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται η ελλιπής κατανόηση του εγχώριου θεσμικού πλαισίου στην αγορά-στόχο (και ενδεχομένως και του πολιτικού περιβάλλοντος), ο ανεπαρκής σχεδιασμός και η μη-ορθή επιλογή του εταίρου (ιδιώτη ή επιχείρησης) με τον οποίο θα συνεργαστεί η επιχείρηση στο πλαίσιο της διαδικασίας διεθνοποίησης, και το ανταγωνιστικό περιβάλλον στην αγορά-στόχο και οι πιθανές κινήσεις αντίδρασης του ανταγωνισμού (Shaver, 2013).

Επιπλέον, από τα ευρήματα προκύπτουν δύο ευρύτερα συμπεράσματα, θεωρητικού κυρίως χαρακτήρα. Το πρώτο είναι πως οι θεωρίες διεθνοποίησης δείχνουν πως έχουν εφαρμογή και στην περίπτωση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, παρά τις ιδιαιτερότητές του. Πιο συγκεκριμένα, οι θεωρίες σταδίων (Bell, 1995) και το εκλεκτικό υπόδειγμα (Dunning, 2001) ερμηνεύουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τις στρατηγικές και διαδικασίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων τυχερών παιχνιδιών που εξετάστηκαν (Ruzzier, 2006). Το δεύτερο είναι πως οι επιχειρήσεις που εξετάζονται, και πολλές ακόμα από τις σύγχρονες επιχειρήσεις του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, συγκεντρώνουν αρκετά από τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία η βιβλιογραφία αποδίδει στις «γεννημένες ως παγκόσμιες» επιχειρήσεις (born globals), οι οποίες και αναζητούν ευκαιρίες στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον όχι ως απόκριση σε συνθήκες του εγχώριου περιβάλλοντος (McEvily et al., 2004), αλλά ως γενική στρατηγική επιλογή (Madhok & Keyhani, 2012).

5.2 Πρακτικές Προεκτάσεις

Όπως συζητήθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει και ως στόχο της να παρέχει χρήσιμα και αξιοποιήσιμα συμπεράσματα για την άσκηση διοίκησης τόσο σε επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου που εξετάζεται, όσο και ευρύτερα. Έτσι, ένα πρώτο πρακτικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι η κρισιμότητα της κατανόησης της αγοράς-στόχου, και της διαχείρισης των εργασιών στην αγορά αυτή μετά την είσοδο. Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους, προτού επιλέξουν συγκεκριμένη τακτική εισόδου σε μία νέα αγορά και αναλάβουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις, θα πρέπει να αναλύσουν την αγορά σε ρεαλιστική βάση, να εντοπίσουν τους πιθανούς κινδύνους και να τους αξιολογήσουν σε σχέση με τα προσδοκώμενα οφέλη, και να αποτιμήσουν κατά πόσον η είσοδος αναμένεται να είναι αποδοτική για την επιχείρηση (Sharma & Erramilli, 2004). Για παράδειγμα, οι αγορές της Δυτικής Ευρώπης (όπως η Γερμανία ή η Πορτογαλία) διαφέρουν σημαντικά σε σχέση με τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης (όπως η Βουλγαρία ή η Κροατία), και με τη σειρά τους αυτές διαφέρουν σημαντικά από τις αγορές της Λατινικής Αμερικής, της Ασίας και της Αφρικής. Αν και τα μεγέθη τους μπορεί να είναι συγκρίσιμα, τα ποιοτικά και άλλα χαρακτηριστικά τους είναι αρκετά διαφορετικά, και αυτό θα πρέπει να εσωτερικεύουν οι επιχειρήσεις στις στρατηγικές διεθνοποίησής τους.

Ένα δεύτερο πρακτικό συμπέρασμα είναι η αναγκαιότητα εντοπισμού μιας επιχείρησης ή φορέα ή ιδιώτη στην αγορά-στόχο, που θα συνδράμουν είτε στο στάδιο του σχεδιασμού ή στο στάδιο της πραγματοποίησης και διαχείρισης της εισόδου. Η συνεργασία με εταίρους

σε τοπικό επίπεδο μπορεί να περιορίσει το εγγενές ρίσκο των διαδικασιών διεθνοποίησης. Με τη σειρά τους, όμως, οι εταίροι θα πρέπει να επιλεγούν από τις επιχειρήσεις μέσα από ενδεδειγμένες διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, ώστε να εξασφαλιστεί η συμβατότητα μεταξύ των στόχων των εταίρων και αυτών της επιχείρησης, η επάρκεια των εταίρων για την υποστήριξη της επιχείρησης στη διαδικασία διεθνούς επέκτασής της, και ο βαθμός δέσμευσης των εταίρων στην υλοποίηση των στρατηγικών επιδιώξεων.

Ένα τρίτο πρακτικό συμπέρασμα είναι πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν το ενδεχόμενο αποτυχίας τόσο κατά το στάδιο του σχεδιασμού της επέκτασης όσο και κατά το στάδιο της πραγματοποίησης της εισόδου, αλλά και στη συνέχεια. Για το λόγο αυτό, οι διαδικασίες πρέπει να εξελίσσονται βαθμιαία (incremental), με προσεκτικό σχεδιασμό και άρτιο συντονισμό όλων των απαραίτητων ενέργειων, ώστε η επιτυχία της εισόδου σε μία νέα αγορά να μην εξαντλείται κατά την περίοδο της εισόδου, αλλά να εξασφαλίζεται πως θα συνεχίσει να παράγει θετικά αποτελέσματα και στη συνέχεια (Sapienza et al., 2006).

5.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα εργασία δεν είχε ως στόχο της να αποτελέσει μια πλήρη διερεύνηση όλων των παραγόντων που συνδέονται με τη διεθνοποίηση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών και των παραγόντων που καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας της διεθνούς επέκτασης. Αντίθετα, επιλέχθηκε να διεξαχθεί μια εξερευνητική μελέτη (exploratory study) για την κατανόηση των διαδικασιών διεθνοποίησης σε έναν κλάδο για τον οποίο δεν έχει διεξαχθεί σημαντική έρευνα μέχρι σήμερα.

Η συγκεκριμένη μελέτη έχει ορισμένους περιορισμούς που συνδέονται με την επιλεγμένη ερευνητική προσέγγιση (ποιοτική) και μεθοδολογική προσέγγιση (ανάλυση περισσότερων περιπτώσεων). Πρώτον, η μελέτη περιορίστηκε σε δύο επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους στο μέγεθος, τον κύκλο εργασιών, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν, το βαθμό διεθνούς επέκτασης κ.α. Επομένως, τα ευρήματα της μελέτης δεν μπορούν να γενικευθούν για το σύνολο των επιχειρήσεων τυχερών παιχνιδιών (αν και είναι ενδεικτικά για την περίπτωση της Ελληνικής αγοράς).

Δεύτερον, η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσα από την πραγματοποίηση ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη. Κάθε στέλεχος απάντησε με βάση τις δικές του αντιλήψεις και απόψεις, οι οποίες έχουν και ένα στοιχείο υποκειμενικότητας. Επομένως, τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τις απαντήσεις των στελεχών δεν μπορούν να θεωρούνται αντικειμενικά,

και παρά την ποσοτικοποίηση και τη στατιστική απεικόνιση ορισμένων απαντήσεων ούτε πλήρως συγκρίσιμα μεταξύ των στελεχών και των επιχειρήσεων. Οπότε και η δυνατότητα εντοπισμού ομοιοτήτων και διαφορών στις απόψεις των στελεχών περιορίζεται μόνο στο τί έχουν απαντήσει, και δεν αντανακλά απαραίτητα ομοιότητες και διαφορές στις διαδικασίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και τις πτυχές τους.

Τρίτον, λόγω της προσωπικής εμπλοκής του ερευνητή με τον κλάδο τυχερών παιχνιδιών, και πιο συγκεκριμένα με μία από τις επιχειρήσεις που εξετάζεται, είναι πιθανή η ύπαρξη ενός στοιχείου υποκειμενικότητας στην όλη μελέτη και ανάλυση. Αναγνωρίζοντας όμως το ενδεχόμενο αυτό εξ' αρχής, η μελέτη σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με βάση την κοινή αποδεκτή ερευνητική πρακτική, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος προκατάληψης, ενώ και σε σχέση με τα στελέχη που παραχώρησαν συνεντεύξεις χρειάστηκε να εξηγηθεί πως η μελέτη πραγματοποιείται αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Μέχρι σήμερα έχει πραγματοποιηθεί σημαντική έρευνα σχετικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και την επέκτασή τους σε αγορές του εξωτερικού. Ωστόσο, ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών δεν έχει εξεταστεί στο βαθμό που θα έπρεπε, παρά την οικονομική σημασία του και τις εξελίξεις που διαμορφώνονται γύρω από αυτόν. Φιλοδοξία αυτής της εργασίας είναι να θέσει τις βάσεις για πιο συστηματική έρευνα γύρω από τον συγκεκριμένο κλάδο. Για παράδειγμα, χρειάζεται έρευνα που θα εξετάζει διαφορετικές επιχειρήσεις από τον ίδιο κλάδο και τις αντίστοιχες πορείες και στρατηγικές διεθνοποίησής τους, με στόχο να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές και να εντοπιστούν προσδιοριστικοί παράγοντες. Με αυτόν τον τρόπο, το «φαινόμενο» της διεθνοποίησης του κλάδου τυχερών παιχνιδιών μπορεί να κατανοηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό, παράγοντας και γνώση χρήσιμη για στελέχη των επιχειρήσεων αυτών.

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμο να αναπτυχθεί έρευνα που θα ξεκινάει «ανάποδα»: αντί να αντλούνται από τα στελέχη των επιχειρήσεων πληροφορίες σχετικά με τη λήψη αποφάσεων διεθνοποίησης και τους παράγοντες που συνεκτιμήθηκαν κατά τη διαδικασία, θα μπορούσε ο εκάστοτε ερευνητής να εντοπίσει συγκεκριμένες κινήσεις διεθνοποίησης που θεωρούνται επιτυχημένες (ή που απέτυχαν) και στη συνέχεια να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους (ή το συνδυασμό της) που συνέτρεξαν ώστε να προκύψει το ένα ή το άλλο αποτέλεσμα. Έτσι,

είναι δυνατόν να εμπλουτιστεί η έρευνα γύρω από τη διεθνοποίηση όχι μόνο του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, αλλά και ευρύτερα.

Μια ακόμα κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην περίπτωση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, είναι να εξεταστεί η διαχείριση της παρουσίας μίας επιχείρησης στην αγορά-στόχο μετά την πραγματοποίηση της εισόδου. Οι προσαρμογές στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχεται, ο συντονισμός των σχετικών δραστηριοτήτων και η σχέση που αναπτύσσεται με το εταιρικό κέντρο είναι στοιχεία με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και μπορούν να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των ζητημάτων αυτών. Ειδικά για τον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών, απαιτείται η διερεύνηση των ζητημάτων αυτών με ένα δείγμα επαρκούς μεγέθους, με στόχο την καλύτερη ανάλυση δεδομένων και την εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων.

Τέλος, σημαντικό περιθώριο διερεύνησης υπάρχει σχετικά με το πώς κάθε επιχείρηση που διεθνοποιείται «μαθαίνει» μέσα από τη διαδικασία αυτή: δηλαδή, πώς εσωτερικεύει την εμπειρία της από την επέκταση στο εξωτερικό, πώς αναπτύσσει σχετικές οργανωσιακές ικανότητες και πώς αξιοποιεί η γνώση, την εμπειρία και τις ικανότητες για τις μετέπειτα αποφάσεις της. Συνδυάζοντας την καταγραφή των απόψεων και σκέψων των στελεχών με την παρατήρηση σε τουλάχιστον μεσοπρόθεσμο διάστημα, η έρευνα μπορεί να διευρύνει σημαντικά την επιστημονική και πρακτική γνώση γύρω από τα ζητήματα διεθνοποίησης, αλλά και να παράξει χρήσιμα συμπεράσματα για την πρακτική και την λήψη αποφάσεων από τις επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφία

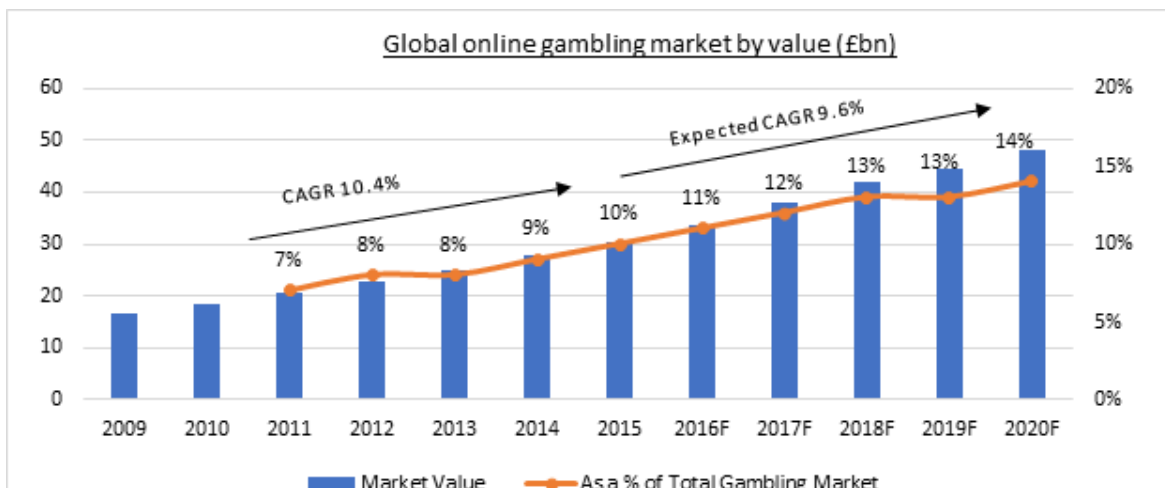
- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N. (1992) 'Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors', *Journal of International business studies*, 23(1), pp. 1-27.
- Andersen, O. (1997) 'Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks', *MIR: Management International Review*, pp. 27-42.
- Andersson, S. (2004) 'Internationalization in different industrial contexts', *Journal of Business Venturing*, 19(6), pp. 851-875.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. and Pennings, J. M. (1996) 'Foreign entry, cultural barriers, and learning', *Strategic management journal*, 17(2), pp. 151-166.
- Baxter, P. and Jack, S. (2008) 'Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers', *The qualitative report*, 13(4), pp. 544-559.
- Bell, J. (1995) 'The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories', *European journal of marketing*, 29(8), pp. 60-75.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E. and van Essen, M. (2018) 'Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications', *Journal of Management*, 44(1), pp. 89-130.
- Brochado, A., Santos, M., Oliveira, F. and Esperança, J. (2018) 'Gambling behavior: Instant versus traditional lotteries', *Journal of Business Research*, 88, pp. 560-567.
- Brouthers, K. D. (2013) 'A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance', *Journal of International Business Studies*, 44(1), pp. 14-22.
- Buckley, P. J. and Casson, M. C. (1998) 'Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach', *Journal of international business studies*, 29(3), pp. 539-561.
- Calof, J. L. and Beamish, P. W. (1995) 'Adapting to foreign markets: Explaining internationalization', *International business review*, 4(2), pp. 115-131.
- Canabal, A. and White III, G. O. (2008) 'Entry mode research: Past and future', *International business review*, 17(3), pp. 267-284.
- Cao, H. and Folan, P. (2012) 'Product life cycle: the evolution of a paradigm and literature review from 1950–2009', *Production Planning & Control*, 23(8), pp. 641-662.
- Cavusgil, S. T. (1980) 'On the internationalization process of the firm', *European research*, 6, pp. 273-281.
- Chetty, S., Ojala, A. and Leppäaho, T. (2015) 'Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms', *European Journal of Marketing*, 49(9/10), pp. 1436-1459.
- Cottrill, K. (1998) 'Strategies for world domination', *Journal of Business Strategy*, 19(3), pp. 36-40.
- Coviello, N. (2015) 'Re-thinking research on born globals', *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp. 17-26.
- Coviello, N. E. and Jones, M. V. (2004) 'Methodological issues in international entrepreneurship research', *Journal of Business Venturing*, 19(4), pp. 485-508.
- Dana, L.-P. and Dumez, H. (2015) 'Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), pp. 154-170.
- Delios, A. and Beamish, P. W. (1999) 'Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences', *Strategic management journal*, 20(10), pp. 915-933.

- Díaz Andrade, A. (2009) 'Interpretive research aiming at theory building: Adopting and adapting the case study design', *The qualitative report*, 14(1), pp. 42-60.
- Dimitratos, P., Buck, T., Fletcher, M. and Li, N. (2016) 'The motivation of international entrepreneurship: The case of Chinese transnational entrepreneurs', *International business review*, 25(5), pp. 1103-1113.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E. and Johnson, J. E. (2011) 'Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?', *Journal of World Business*, 46(2), pp. 194-204.
- Doz, Y. (2011) 'Qualitative research for international business', *Journal of International Business Studies*, 42(5), pp. 582-590.
- Dunning, J. H. (1979) 'Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory', *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), pp. 269-295.
- Dunning, J. H. (2000) 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *International business review*, 9(2), pp. 163-190.
- Dunning, J. H. (2001) 'The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future', *International journal of the economics of business*, 8(2), pp. 173-190.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007) 'Theory building from cases: Opportunities and challenges', *Academy of management journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Elliot, S. (2006) 'Technology-enabled innovation, industry transformation and the emergence of ambient organizations', *Industry and Innovation*, 13(2), pp. 209-225.
- Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2015) *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.
- Fletcher, M., Loane, S. and Andersson, S. (2011) 'International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation', *Journal of small business and enterprise development*.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. and Dimitratos, P. (2014) 'International entrepreneurial culture and growth of international new ventures', *Management International Review*, 54(4), pp. 445-471.
- Gainsbury, S. and Wood, R. (2011) 'Internet gambling policy in critical comparative perspective: The effectiveness of existing regulatory frameworks', *International Gambling Studies*, 11(3), pp. 309-323.
- Grönroos, C. (2016) 'Internationalization strategies for services: a retrospective', *Journal of Services Marketing*, 30(2), pp. 129-132.
- Han, M. (2007) 'Achieving superior internationalization through strategic ambidexterity', *Journal of Enterprising Culture*, 15(01), pp. 43-77.
- Head, K., Mayer, T. and Ries, J. (2002) 'Revisiting oligopolistic reaction: are decisions on foreign direct investment strategic complements?', *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(3), pp. 453-472.
- Helfat, C. E. and Lieberman, M. B. (2002) 'The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history', *Industrial and corporate change*, 11(4), pp. 725-760.
- Hitt, M. A., Li, D. and Xu, K. (2016) 'International strategy: From local to global and beyond', *Journal of World Business*, 51(1), pp. 58-73.
- Hohenthal, J. (2006) 'Integrating qualitative and quantitative methods in research on international entrepreneurship', *Journal of International Entrepreneurship*, 4(4), pp. 175.

- Javalgi, R. G., Javalgi, R. G. and Martin, C. L. (2007) 'Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research', *Journal of Services marketing*.
- Jensen, C. (2017) 'Money over misery: Restrictive gambling legislation in an era of liberalization', *Journal of European Public Policy*, 24(1), pp. 119-134.
- Ji, J., Plakoyiannaki, E., Dimitratos, P. and Chen, S. (2019) 'The qualitative case research in international entrepreneurship: a state of the art and analysis', *International Marketing Review*, 36(1), pp. 164-187.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977) 'The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments', *Journal of international business studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990) 'The mechanism of internationalisation', *International marketing review*, 7(4).
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2006) 'Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model', *Management International Review*, 46(2), pp. 165-178.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009) 'The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership', *Journal of international business studies*, 40(9), pp. 1411-1431.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) 'The internationalization of the firm—four swedish cases 1', *Journal of management studies*, 12(3), pp. 305-323.
- Johnson, J. and Tellis, G. J. (2008) 'Drivers of success for market entry into China and India', *Journal of marketing*, 72(3), pp. 1-13.
- Kahiya, E. T. (2013) 'Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures', *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), pp. 3-29.
- King, D., Delfabbro, P. and Griffiths, M. (2010) 'The convergence of gambling and digital media: Implications for gambling in young people', *Journal of Gambling Studies*, 26(2), pp. 175-187.
- Klepper, S. (1997) 'Industry life cycles', *Industrial and corporate change*, 6(1), pp. 145-182.
- Knickerbocker, F. T. (1973) 'Oligopolistic reaction and multinational enterprise', *The International Executive*, 15(2), pp. 7-9.
- Kotha, S., Rindova, V. P. and Rothaermel, F. T. (2001) 'Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of US Internet firms', *Journal of International Business Studies*, 32(4), pp. 769-791.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggert, F. and Cesinger, B. (2015) 'Distance and perceptions of risk in internationalization decisions', *Journal of Business Research*, 68(7), pp. 1501-1505.
- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C.-F. and Filser, M. (2016) 'Family firm internationalization: A configurational approach', *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5473-5478.
- Kumar, M. V. S. (2009) 'The relationship between product and international diversification: the effects of short-run constraints and endogeneity', *Strategic Management Journal*, 30(1), pp. 99-116.
- La Rosa, F. and Bernini, F. (2018) 'Corporate governance and performance of Italian gambling SMEs during recession', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp. 1939-1958.
- Laffey, D. (2005) 'Entrepreneurship and Innovation in the UK Betting Industry: The Rise of Person-to-Person Betting', *European Management Journal*, 23(3), pp. 351-359.

- Lin, W.-T., Cheng, K.-Y. and Liu, Y. (2009) 'Organizational slack and firm's internationalization: A longitudinal study of high-technology firms', *Journal of World Business*, 44(4), pp. 397-406.
- Lindner, T., Klein, F. and Schmidt, S. (2018) 'The effect of internationalization on firm capital structure: A meta-analysis and exploration of institutional contingencies', *International Business Review*, 27(6), pp. 1238-1249.
- Lopez-Gonzalez, H. and Griffiths, M. D. (2018) 'Understanding the convergence of markets in online sports betting', *International Review for the Sociology of Sport*, 53(7), pp. 807-823.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001) 'The internationalization and performance of SMEs', *Strategic management journal*, 22(6-7), pp. 565-586.
- Madhok, A. (1997) 'Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm', *Strategic management journal*, 18(1), pp. 39-61.
- Madhok, A. and Keyhani, M. (2012) 'Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies', *Global Strategy Journal*, 2(1), pp. 26-40.
- Maitland, E. and Sammartino, A. (2015) 'Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment', *Strategic Management Journal*, 36(10), pp. 1554-1578.
- McEvily, S. K., Eisenhardt, K. M. and Prescott, J. E. (2004) 'The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies', *Strategic Management Journal*, 25(8-9), pp. 713-722.
- Melin, L. (1992) 'Internationalization as a strategy process', *Strategic management journal*, 13(S2), pp. 99-118.
- Miers, D. (2003) 'The gambling review report: Redefining the social and economic regulation of commercial gambling', *Mod. L. Rev.*, 66, pp. 604.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. and Swoboda, B. (2010) 'Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?', *Journal of International Management*, 16(1), pp. 60-77.
- Nielsen, B. B. and Nielsen, S. (2013) 'Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study', *Strategic Management Journal*, 34(3), pp. 373-382.
- O'Brien, J. P., David, P., Yoshikawa, T. and Delios, A. (2014) 'How capital structure influences diversification performance: A transaction cost perspective', *Strategic Management Journal*, 35(7), pp. 1013-1031.
- Rasheed, H. S. (2005) 'Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment', *Journal of Small Business Management*, 43(1), pp. 41-54.
- Reid, S. D. (1981) 'The decision-maker and export entry and expansion', *Journal of international business studies*, 12(2), pp. 101-112.
- Ruzzier, M. (2006) 'SME internationalization research: past, present, and future', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp. 476-497.
- Samiee, S. (2013) 'International market-entry mode decisions: Cultural distance's role in classifying partnerships versus sole ownership', *Journal of Business Research*, 66(5), pp. 659-661.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. and Zahra, S. A. (2006) 'A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth', *Academy of management review*, 31(4), pp. 914-933.

- Sauer, R. D. (2001) 'The political economy of gambling regulation', *Managerial and decision economics*, 22(1-3), pp. 5-15.
- Sharma, V. M. and Erramilli, M. K. (2004) 'Resource-based explanation of entry mode choice', *Journal of Marketing theory and Practice*, 12(1), pp. 1-18.
- Shaver, J. M. (2013) 'Do we really need more entry mode studies?', *Journal of International Business Studies*, 44(1), pp. 23-27.
- Shaw, E. (1999) 'A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study', *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), pp. 59-70.
- Short, J. C., Ketchen Jr, D. J. and Palmer, T. B. (2002) 'The role of sampling in strategic management research on performance: A two-study analysis', *Journal of Management*, 28(3), pp. 363-385.
- Stenbacka, C. (2001) 'Qualitative research requires quality concepts of its own', *Management decision*, 39(7), pp. 551-556.
- Terjesen, S. and Elam, A. (2009) 'Transnational Entrepreneurs 'Venture Internationalization Strategies: A Practice Theory Approach'', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), pp. 1093-1120.
- Terjesen, S., Hessels, J. and Li, D. (2016) 'Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda', *Journal of Management*, 42(1), pp. 299-344.
- Trachtman, J. P. (2005) 'United States: Measures Affecting the Cross-Border Supply of Betting and Gambling Services. WT/DS285/AB/R', *American Journal of International Law*, 99(4), pp. 861-867.
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A. and Kyläheiko, K. (2008) 'Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy', *International Business Review*, 17(4), pp. 473-487.
- Vahlne, J.-E. and Nordström, K. A. (1992) *Is the globe shrinking: Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years.*
- Vernon, R. (1966) 'International trade and international investment in the product cycle', *Quarterly journal of economics*, 80(2), pp. 190-207.
- Vernon, R. (1979) 'The product cycle hypothesis in a new international environment', *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), pp. 255-267.
- Vernon, R. (1992) 'International investment and international trade in the product cycle', *International economic policies and their theoretical foundations*: Elsevier, pp. 415-435.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. and Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011) 'Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research', *Journal of International Business Studies*, 42(5), pp. 740-762.
- Yazan, B. (2015) 'Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake', *The qualitative report*, 20(2), pp. 134-152.
- Zacharakis, A. L. (1997) 'Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(3), pp. 23-40.
- Zucchella, A., Palamara, G. and Denicolai, S. (2007) 'The drivers of the early internationalization of the firm', *Journal of World Business*, 42(3), pp. 268-280.



Source: H2 Gambling Capital and iGaming Business Magazine

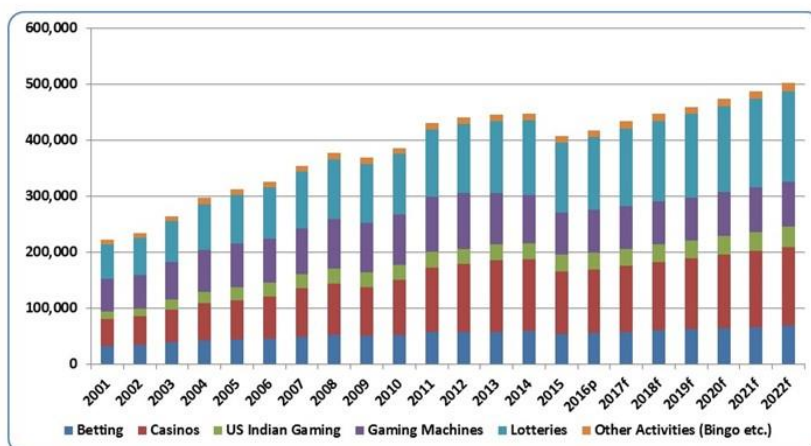
Εικόνα 18 Αξία της Παγκόσμιας Αγοράς Διαδικτυακών Τυχερών Παιχνιδιών

Πηγή: <https://www.televisory.com/blogs/-/blogs/online-gambling-industry-are>

[smartphones-changing-the-dynamics-](#) (επίσκεψη στις 24/07/2019)

Global Gambling Revenues

Global Gambling GGY By Region (US\$m) 2001 – 2022f



Source: GBGC Global Gambling Report – 12th edition 2017

Εικόνα 19 Μέγεθος υπό-αγορών της Παγκόσμιας Αγοράς Τυχερών Παιχνιδιών

Πηγή: <https://www.gbgc.com/news/global-gambling-to-reach-us-500-billion> (επίσκεψη

στις 25/07/2019)

Παράρτημα 2: Παρουσίαση Intralot

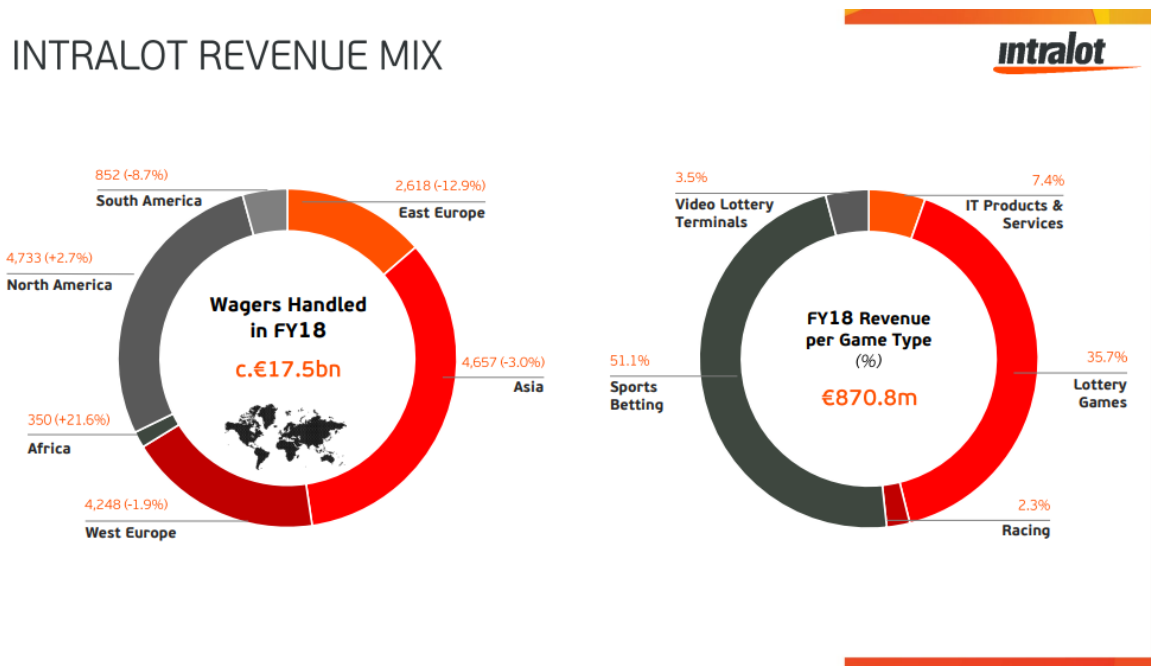


Εικόνα 20 Βασικά εταιρικά στοιχεία - Intralot

Πηγή: Παρουσίαση στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, 25 Ιουνίου 2019

https://www.intralot.com/files/INTRALOT_General_Assembly_2019_EN_FINAL1.pdf

(επίσκεψη στις 02/07/2019)



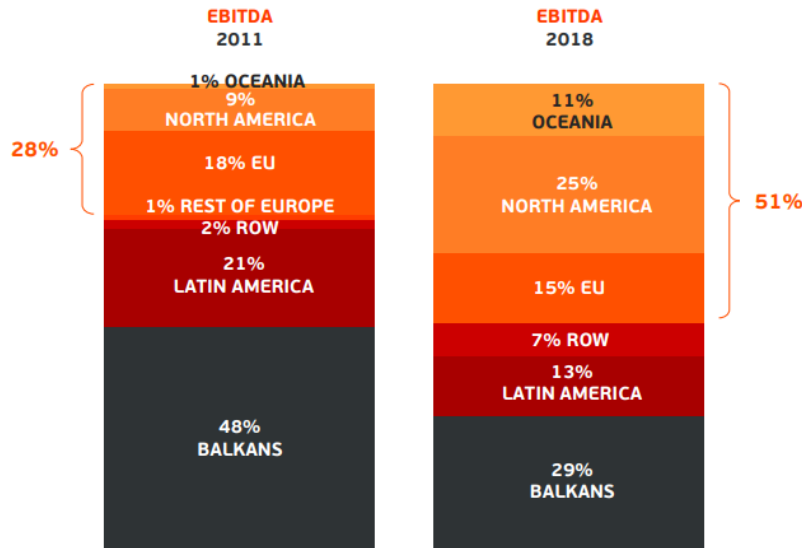
Εικόνα 21 Γεωγραφική και Προϊοντική Διάρθρωση του Κύκλου Εργασιών

Πηγή: Παρουσίαση στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, 25 Ιουνίου 2019



GEOGRAPHIC REFOCUS

intralot

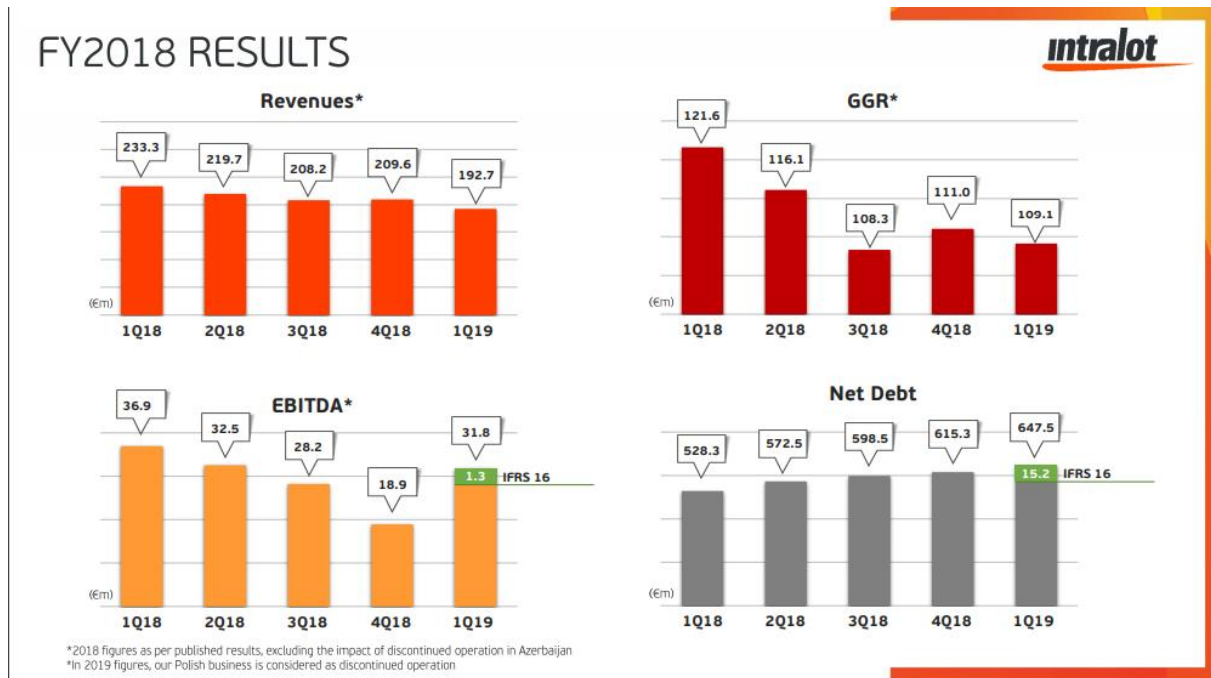


Balanced & Diversified Market Portfolio

- > Growth of developed markets' share
- > Selective divestments: Poland, Azerbaijan

Εικόνα 22 Χαρτοφυλάκιο Γεωγραφικών Αγορών 2011-2018

Πηγή: Παρουσίαση στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, 25 Ιουνίου 2019

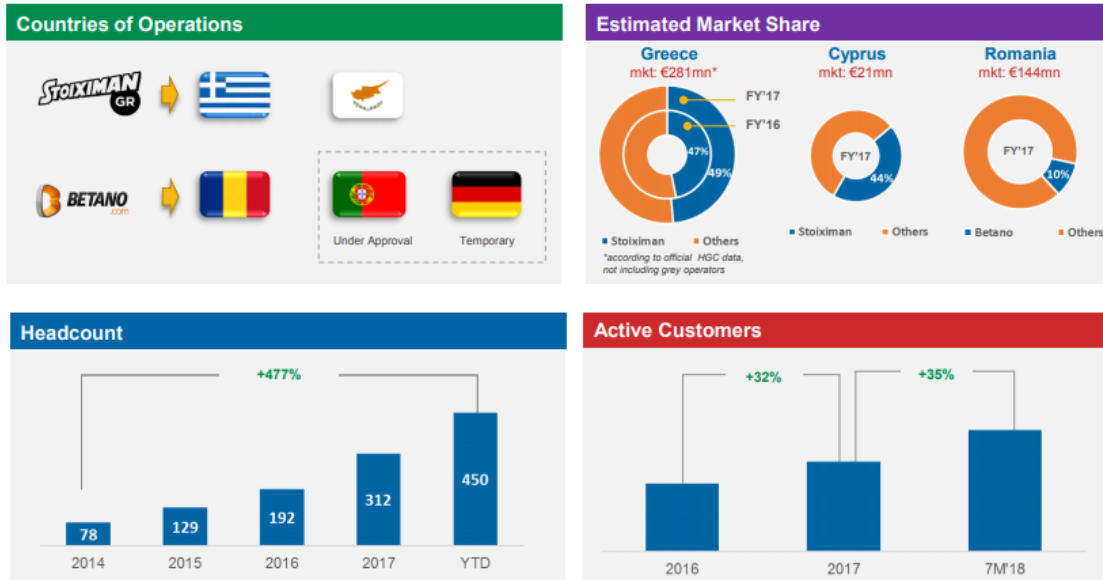


Εικόνα 23 Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα 2018

Πηγή: Παρουσίαση στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, 25 Ιουνίου 2019

Παράρτημα 3: Παρουσίαση Stoiximan

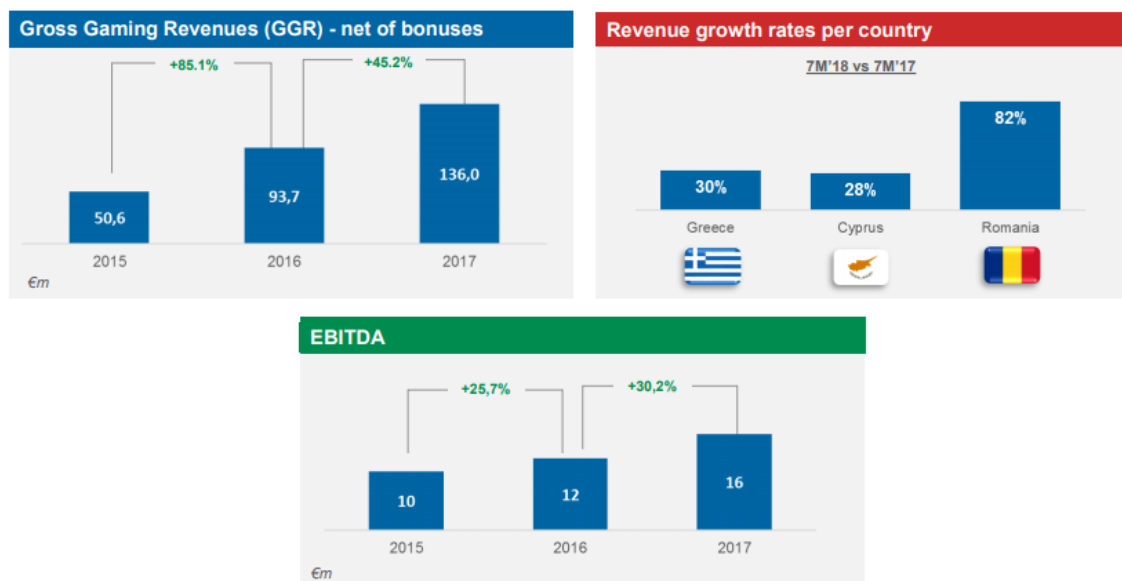
Stoiximan Group - Overview



Εικόνα 24 Βασικά εταιρικά στοιχεία – Stoiximan

Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση σε Υποψηφίους Επενδυτές, Νοέμβριος 2018

Stoiximan Group – Financial Summary



Εικόνα 25 Χρηματοοικονομικά Μεγέθη - Stoiximan

Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση σε Υποψηφίους Επενδυτές, Νοέμβριος 2018

Παράρτημα 4: Ερωτηματολόγιο Συνεντεύξεων

I. Εισαγωγή – Στοιχεία Στελέχους

1. Ποιο είναι το όνομα σας και ποιος ο τίτλος σας;
2. Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες που έχετε σήμερα στην εταιρεία όπου εργάζεστε;
3. Θα μπορούσατε να μας δώσετε κάποια στοιχεία σχετικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο σας και την επαγγελματική σας πορεία;
4. Έχετε σπουδάσει ή εργαστεί στο εξωτερικό στη μέχρι τώρα πορεία σας;
5. Είχατε στο παρελθόν εργαστεί για επιχειρήσεις με εξωστρεφή προσανατολισμό; Εάν ναι, στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών ή σε άλλο;
6. Είχατε στις προηγούμενες θέσεις σας συμμετοχή σε διαδικασίες επέκτασης σε διεθνείς αγορές;

II. Εξελίξεις στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών

7. Την τελευταία δεκαετία ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών υφίσταται έναν εκτεταμένο μετασχηματισμό, σε συνδυασμό με τις εξελίξεις σε τεχνολογικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο. Πώς βλέπετε τις εξελίξεις αυτές, και προς ποια κατεύθυνση εσείς θα λέγατε πως οδηγούν τον κλάδο;

III. Συμμετοχή σε διαδικασία διεθνοποίησης

(Ζητείται από το στέλεχος να θυμηθεί μία περίπτωση επέκτασης της επιχείρησής του σε αγορά του εξωτερικού, στην οποία είχε συμμετοχή. Δεν είναι απαραίτητο να αποκαλύψει τη χώρα περί της οποίας πρόκειται, χρειάζεται όμως να είχε συμμετοχή ώστε να μπορεί να συζητήσει σχετικά).

8. Πώς προέκυψε η συγκεκριμένη απόφαση; Μπορείτε να θυμηθείτε το έναυσμα;
9. Πόσα στελέχη συμμετείχαν στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης; Συμμετείχε ένα ή περισσότερα τμήματα στη λήψη της απόφασης;
10. Πόσο καιρό διήρκεσε η διαδικασία λήψης απόφασης;
11. Τί είδους ανάλυση της αγοράς-στόχου προηγήθηκε της λήψης της απόφασης; Ποια είναι τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν και αξιολογήθηκαν;

12. Ζητήθηκε η συμβολή εξωτερικών συμβούλων ή εμπειρογνομόνων κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης; Ζητήθηκε η συμβολή φυσικών ή νομικών προσώπων με προέλευση από την αγορά-στόχο ή με δραστηριοποίηση εκεί;

13. Πώς η επιχείρηση κατέληξε στη συγκεκριμένη μέθοδο εισόδου στην επιλεγμένη χώρα; Υπήρξαν εναλλακτικές που αξιολογήθηκαν;

14. Υπήρξε επιχείρηση ή φορέας που ήδη λειτουργεί στην αγορά-στόχο και ανέλαβε να υποστηρίξει τη διαδικασία εισόδου ως «εταίρος»; Εάν ναι, με ποια κριτήρια επιλέχθηκε;

15. Ποιοι ήταν οι βασικοί άξονες του σχεδιασμού για την είσοδο; Ποιες προτεραιότητες έθεσε η επιχείρηση και πώς επιχείρησε να τις υλοποιήσει;

16. Σε τί έκταση χρειάστηκαν προσαρμογές και διαφοροποιήσεις: (α) στο βασικό προϊόν, (β) στη στρατηγική προώθησης και προβολής, (γ) στις επιχειρησιακές διαδικασίες;

IV. Κρίσιμοι παράγοντες για τη διεθνοποίηση

17. Ποιους παράγοντες - που είναι εσωτερικοί ως προς την επιχείρηση - θεωρείτε πιο σημαντικούς για τη λήψη και την υλοποίηση μιας απόφασης διεθνοποίησης;

18. Ποιους παράγοντες – που είναι εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση - θεωρείτε πιο σημαντικούς για τη λήψη και την υλοποίηση μιας απόφασης διεθνοποίησης;

19. Ποιους κινδύνους θεωρείται πιθανότερο να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση κατά την επέκτασή της σε μία νέα αγορά; Πώς μπορεί να προετοιμαστεί για αυτούς, και πώς θα μπορούσε να τους αντιμετωπίσει;

V. Συνολική Αποτίμηση

20. Εκ των υστέρων, σε τί βαθμό θεωρείτε πως η συγκεκριμένη κίνηση επέκτασης για την οποία συζητήσαμε παραπάνω είναι επιτυχημένη;

Παράρτημα 5: Έντυπο Συναίνεσης

Αγαπητέ/η Συνάδελφε,

Στόχος του παρόντος εγγράφου είναι να ενημερώσει τους πιθανούς συμμετέχοντες στη διαδικασία των συνεντεύξεων σχετικά με το είδος της παρούσας έρευνας, το θέμα και τους στόχους της, καθώς και να παρέχει πληροφόρηση σχετικά με τη διαδικασία.

Η παρούσα μελέτη αποτελεί το εμπειρικό σκέλος της διπλωματικής εργασίας που εκπονώ για την ολοκλήρωση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση των Οικονομικών Μονάδων (UoA MBA) που παρακολουθώ. Το ερώτημα που πραγματεύεται η διπλωματική εργασία είναι το ακόλουθο:

Ποιές στρατηγικές χρησιμοποιούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις εισόδου σε ξένες αγορές, και ποιοι είναι οι κυριότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν;

Σχετικά με τη διαδικασία των συνεντεύξεων σημειώνονται τα παρακάτω:

1. Το τελικό κείμενο της διπλωματικής εργασίας θα υποβληθεί τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή στη βιβλιοθήκη του ΕΚΠΑ και θα γίνει δημόσια διαθέσιμο τεκμήριο, όπως προβλέπεται από τον κανονισμό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
2. Εφ' όσον συμφωνείτε, η συνέντευξη μαζί σας θα ηχογραφηθεί για να διευκολυνθεί η επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων. Η ηχογράφηση έχει σκοπό επιστημονικό και μόνο, και το αντίστοιχο αρχείο θα χρησιμοποιηθεί μόνο από εμένα και θα διαγραφεί στη συνέχεια. Η απομαγνητοφώνηση και επεξεργασία των συνεντεύξεων θα γίνει από εμένα, χωρίς παρέμβαση τρίτου προσώπου, και τα αρχεία κειμένου θα διατηρηθούν από εμένα σε ηλεκτρονική μορφή, και δεν θα διανεμηθούν ή θα επιδειχθούν σε οποιονδήποτε.
3. Παρακαλώ όπως επιβεβαιώσετε πριν την πραγματοποίηση της συνέντευξης εάν θέλετε να εμφανίζεστε ως ανώνυμος στο κείμενο της εργασίας, ή εάν συναινείτε να αναφέρετε το όνομα ή/και ο τρέχων επαγγελματικός τίτλος σας.
4. Ανεξάρτητα από το παραπάνω, παρακαλώ όπως επιβεβαιώσετε πριν τη συνέντευξη εάν θα θέλατε να χρησιμοποιηθεί στο κείμενο της εργασίας κάποιο αναγνωριστικό στοιχείο το οποίο θα διευκολύνει την ανάλυση, όπως το τμήμα στο οποίο εργάζεστε. Η αναφορά του τμήματος δεν συνεπάγεται και αναφορά των προσωπικών σας στοιχείων.

Η έρευνα διεξάγεται μόνο από εμένα, αυτόνομα και με μόνη υποστήριξη και καθοδήγηση από τον επιβλέποντα καθηγητή, κο. Ιωάννη Θάνο του Πανεπιστημίου του Λάνκαστερ. Η έρευνα δεν υποστηρίζεται καθ' οποιονδήποτε τρόπο από οποιονδήποτε φορέα.

Σε περίπτωση που έχετε ερωτήματα σχετικά με τα παραπάνω, ή σχετικά με την παρούσα εργασία και τη μελέτη που διεξάγεται, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου ανά πάσα στιγμή στα στοιχεία επικοινωνίας που παραθέτω.

Ευχαριστώ προκαταβολικά για το χρόνο σας και τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Με εκτίμηση,

Πέτρος Γ. Μουλόπουλος

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.