

Στρατηγική διοίκηση στον τουρισμό και τη φιλοξενία

Η Στρατηγική Διοίκηση στον Τουρισμό και τη Φιλοξενία αποτελεί ένα απαραίτητο εγχειρίδιο τόσο για τους προπτυχιακούς όσο και για τους μεταπτυχιακούς φοιτητές που επιθυμούν να εντρυφήσουν στις θεωρίες και στους επιμέρους τομείς του πεδίου. Το βιβλίο προσεγγίζει σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα και πρακτικές διοίκησης με κριτική και αναλυτική ματιά, ενώ παράλληλα εμπλουτίζει τη μαθησιακή διαδικασία με χρήσιμα παραδείγματα και περιπτώσεις μελέτης από τον χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας (Τ&Φ). Η νέα αυτή έκδοση αναδεικνύει το ταχέως μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό παγκόσμιο περιβάλλον, καθώς και την πολιτισμική και κοινωνικοοικονομική πολυπλοκότητα των οργανισμών τουρισμού και φιλοξενίας της νέας εποχής. Η ανανεωμένη 2η αγγλική έκδοση περιλαμβάνει:

- Ένα νέο κεφάλαιο γύρω από τη χρηματοοικονομική ανάλυση, την ηθική των επιχειρήσεων, την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την ηγεσία, καθώς και νέο υλικό για την παγκοσμιοποίηση, την οικονομία των εμπειριών (*experience economy*)¹, τη διαχείριση κρίσεων, τη δύναμη των καταναλωτών, την ανάπτυξη της ποιότητας υπηρεσιών, την καινοτομία και την εφαρμογή αρχών και κανόνων.
- Καινούργια στοιχεία για την καλύτερη κατανόηση της εφαρμογής θεωρητικών γνώσεων και την ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης και της λήψης αποφάσεων.
- Νέες διεθνείς περιπτώσεις μελέτης με ερωτήσεις αναστοχασμού σε όλη την έκταση του βιβλίου που αντλούν από την εμπειρία τόσο μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (*small and medium-sized enterprises – SMEs*) όσο και επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας.

Με πλούσια εικονογράφηση, το ανά χείρας βιβλίο αποτελεί απαραίτητο ανάγνωσμα για όλα τα δυνάμει διοικητικά στελέχη του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Ο **Fevzi Okumus** είναι διακεκριμένος Καθηγητής στο Central Florida Hotel & Lodging Association (CFHLA), στο τμήμα Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών στο University of Central Florida's Rosen College of Hospitality Management. Απέκτησε το διδακτορικό του δίπλωμα στη Στρατηγική Ξενοδοχειακή Διοίκηση από το University Oxford Brookes του Ηνωμένου Βασιλείου. Τα πεδία στα οποία δραστηριοποιείται ως ερευνητής, ακαδημαϊκός και πάροχος συμβουλευτικών υπηρεσιών περιλαμβάνουν τη στρατηγική διοίκηση, την ηγεσία και την ξενοδοχειακή διοίκηση. Έχει πάνω από 250 ακαδημαϊκές δημοσιεύ-

1. Ο όρος *οικονομία των εμπειριών* (*experience economy*) συναντάται επίσης στην ελληνική βιβλιογραφία ως *βιωματική οικονομία* (Σ.τ.Ε.).

σεις (περισσότερα από 130 άρθρα σε διεθνώς αναγνωρισμένα επιστημονικά περιοδικά, τρία βιβλία, δώδεκα κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους και ενενήντα αναφορές και παρουσιάσεις σε συνέδρια). Είναι αρχισυντάκτης του διεθνούς επιστημονικού περιοδικού *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM). Για το ερευνητικό του έργο έχει λάβει πολλές υψηλού κύρους διακρίσεις, συμπεριλαμβανομένων του Βραβείου Έρευνας Michael D. Olsen το 2016, του Βραβείου Scroll & Quill Society του University of Central Florida το 2017, του βραβείου του Καθηγητή της εξέχουσα έδρα του CFHLA, επίσης το 2017, καθώς και του Βραβείου John Wiley & Sons από το International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (ICHRIE) για το σύνολο της ερευνητικής του σταδιοδρομίας.

Ο **Levent Altinay** είναι Καθηγητής Στρατηγικής και Επιχειρηματικότητας στο Oxford Brookes Business School. Επίσης, είναι αρχισυντάκτης του διεθνούς επιστημονικού περιοδικού *Service Industries Journal*. Τα πεδία ερευνητικού ενδιαφέροντός του είναι η επιχειρηματικότητα, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι διεθνείς επιχειρήσεις. Χρησιμοποιώντας κυρίως ποιοτικές μεθόδους, καθώς και μεικτές μεθόδους, επικεντρώνεται ιδιαίτερα στο πώς οι επιχειρηματίες συστήνουν και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους, καθώς και στους τρόπους με τους οποίους εδραιώνουν συνεργασίες στο διεθνές περιβάλλον. Εργασίες του έχουν δημοσιευτεί στα *Journal of Business Research*, *International Small Business Journal*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Services Marketing*, *Annals of Tourism Research* και *Tourism Management*.

Ο **Prakash Chathoth** είναι Καθηγητής στο Τμήμα Μάρκετινγκ και Πληροφοριακών Συστημάτων, στο American University of Sharjah στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Στα ερευνητικά του ενδιαφέροντα συμπεριλαμβάνονται θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική διοίκηση και το στρατηγικό μάρκετινγκ, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα των υπηρεσιών και στη βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας. Είναι μέλος της συστακτικής ομάδας δέκα διεθνών επιστημονικών περιοδικών.

Ο **Mehmet Ali Köseoglu** είναι Επίκουρος Καθηγητής με γνωστικό αντικείμενο τη Διοίκηση Φιλοξενίας στο Hong Kong Polytechnic University. Είναι αρχισυντάκτης του *International Journal of Bibliometrics in Business and Management* (IJBBM). Στα ερευνητικά του ενδιαφέροντα περιλαμβάνονται η στρατηγική διοίκηση και η βιβλιομετρική ανάλυση στους τομείς του τουρισμού και της φιλοξενίας. Έχει δημοσιεύσει άρθρα σε κορυφαία επιστημονικά περιοδικά του κλάδου, όπως τα *Annals of Tourism Research*, *Tourism Management*, *International Journal of Hospitality Management* και *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

«Η παιδαγωγική προσέγγιση και το διεθνές περιεχόμενο της παρούσας έκδοσης την καθιστούν το κορυφαίο εγχειρίδιο διδασκαλίας στρατηγικής διοίκησης προκειμένου να υποστηριχθεί η μάθηση των φοιτητών και να εξοπλιστούν με τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις σημερινές παγκόσμιες εξελίξεις του κλάδου».

Cath Hsu, Καθηγήτρια στο Hong Kong Polytechnic Univrsity, Χονγκ Κονγκ

«Το κορυφαίο κείμενο στρατηγικής διοίκησης στον κλάδο μας, το οποίο αποτελεί σπουδαίο βοήθημα για τους φοιτητές στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, τους διεθνείς και τα στελέχη. Όλες οι σημαντικές και απαραίτητες θεωρίες και έννοιες κλειδιά επεξηγούνται αναλυτικά σε συνδυασμό με ενδιαφέρουσες περιπτώσεις μελέτης».

Marianna Sigala, Καθηγήτρια, University of South Australia

«Η δεύτερη αυτή (αγγλική) έκδοση του *Στρατηγική Διοίκηση στον Τουρισμό και τη Φιλοξενία* προσφέρει τις νεότερες εξελίξεις στη στρατηγική σκέψη, τα σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα και στις διοικητικές πρακτικές. Αναδεικνύει ένα εύρος θεμάτων αιχμής, όπως η παγκοσμιοποίηση, η οικονομία των εμπειριών, η διαχείριση κρίσεων, η δύναμη του καταναλωτή, η ανάπτυξη της ποιότητας των υπηρεσιών, η καινοτομία και η εφαρμογή των αρχών διοίκησης. Ένα αναγκαίο ανάγνωσμα τόσο για τους φοιτητές όσο και για τους ακαδημαϊκούς σε όλο τον κόσμο».

John Bowen, Καθηγητής, University of Houston, ΗΠΑ

«Αυτή η πλήρως αναθεωρημένη (αγγλική) έκδοση του πλέον αξιόπιστου κειμένου στρατηγικής στον τουρισμό και τη φιλοξενία προσφέρει σε φοιτητές και καθηγητές πολύτιμες πληροφορίες που εξηγούν πολύπλοκες στρατηγικές θεωρίες, έννοιες και εφαρμογές σε απλή και κατανοητή γλώσσα. Η διακεκριμένη ομάδα συγγραφέων αναδεικνύει αυτό το σύνθετο αντικείμενο ενσωματώνοντας σύγχρονα σχετικά παραδείγματα».

Dimitrios Buhalis, Καθηγητής και Επικεφαλής του Τμήματος Τουρισμού και Φιλοξενίας, Bournemouth University, Ηνωμένο Βασίλειο

«Το βιβλίο *Στρατηγική Διοίκηση στον Τουρισμό και τη Φιλοξενία* είναι το κορυφαίο κείμενο για όσους διδάσκουν στρατηγική διοίκηση σε προγράμματα τουρισμού ή/και φιλοξενίας. Είναι ισχυρά δομημένο στις αρχές της στρατηγικής διοίκησης και καθρεφτίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτές εφαρμόζονται στους οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας. Οι περιπτώσεις μελέτης που περιλαμβάνονται στο βιβλίο φέρνουν τους φοιτητές σε επαφή με την εμπειρική διάσταση των θεωρητικών γνώσεων, επιτρέποντάς τους να εξασκηθούν με τις αναλυτικές τεχνικές που συζητούν οι συγγραφείς».

**Brian King, Καθηγητής και Κοσμήτορας,
Hong Kong Polytechnic Univrsity, Χονγκ Κονγκ**

*Στην οικογένειά μου, στη σύζυγό μου Bendegul,
και στις κόρες μας, Ezgi και Eda, για την υποστήριξη
και την κατανόησή τους στην προσπάθειά μου.
Δίχως την αστείρευτη και άνευ όρων αγάπη τους, την
υποστήριξη, τη στοργή και την κατανόησή τους,
η ολοκλήρωση αυτού του έργου θα ήταν αδύνατη.*

Fevzi Okumus

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την
υποστήριξη και την ενθάρρυνση σε αυτό το εγχείρημά μου.*

Levent Altinay

Στην οικογένειά μου.

Prakash Chathoth

Στη σύζυγό μου, Suna Haney Köseoglou

Mehmet Ali Koseoglou

Εισαγωγή

Η δεύτερη (αγγλική) έκδοση αυτού του βιβλίου εφοδιάζει τους φοιτητές και τις φοιτήτριες –τους μελλοντικούς ηγέτες και τα διοικητικά στελέχη της βιομηχανίας του Τουρισμού και Φιλοξενίας (Τ&Φ)– με μια σύγχρονη και προηγμένη πηγή γνώσης για τη στρατηγική διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, τους βοηθά να αναπτύξουν τις αναλυτικές και διοικητικές ικανότητες που θα χρειαστούν στο μέλλον προκειμένου να ασκήσουν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα. Στο παρόν βιβλίο, προσεγγίζουμε τη στρατηγική διοίκηση ολιστικά, δίνοντας έμφαση στη σημασία δημιουργίας συνεργειών ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον. Το βιβλίο είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε τα θέματα να προσεγγίζονται σταδιακά, προκειμένου οι φοιτητές να μπορέσουν αφενός να κατανοήσουν τις βασικές αρχές της στρατηγικής διοίκησης και αφετέρου να αναπτύξουν την προσωπική τους ανεξάρτητη οπτική απέναντι στις πολυπλοκότητες και αβεβαιότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ένα από τα διακριτά χαρακτηριστικά του βιβλίου είναι η αμεσότητα με την οποία αναδεικνύει τις βασικές διαστάσεις των εξωτερικών και εσωτερικών πλαισίων στα οποία ενσωματώνονται το στρατηγικό περιεχόμενο και η στρατηγική διαδικασία στη βιομηχανία Τ&Φ. Επίσης, δίνει έμφαση στην αναγνώριση των σημαντικότερων πολιτιστικών διαφορών και των διαφορετικών τρόπων άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε διαφορετικές χώρες.

Το βιβλίο διαθέτει μια καινοτόμα δομή, η οποία αποτελείται από τέσσερις κύριες ενότητες: την εισαγωγή, το πλαίσιο της στρατηγικής, το περιεχόμενο της στρατηγικής και, τέλος, τη διαδικασία της στρατηγικής. Κάθε κεφάλαιο σε αυτές τις ενότητες έχει μια διεξοδική παιδαγωγική δομή, η οποία αποτελείται από μια εισαγωγή, παραδείγματα, θέματα προς συζήτηση, ασκήσεις, περιπτώσεις μελέτης και παραπομπές σε βιβλιογραφία και διαδικτυακούς τόπους για περαιτέρω μελέτη.

Τα Κεφάλαια 1 και 2 περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων και της στρατηγικής διοίκησης και ορίζουν το πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά των οργανισμών Τ&Φ. Προσδιορίζουν επίσης τις βασικές διαστάσεις των εξωτερικών και εσωτερικών πλαισίων στα οποία διαμορφώνονται τόσο το στρατηγικό περιεχόμενο όσο και η στρατηγική διαδικασία. Το Κεφάλαιο 3 καλύπτει ζητήματα επιχειρηματικής ηθικής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Corporate Social Responsibility – CSR) των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Το Κεφάλαιο 4 προσδιορίζει και εξηγεί τα διαφορετικά επίπεδα του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών Τ&Φ και εξετάζει τις πιθανές επιπτώσεις τους στις λειτουργίες των οργανισμών. Το Κεφάλαιο 5 αναγνωρίζει τα διαφορετικά στοιχεία

που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών Τ&Φ και αποτιμά την επιρροή τους στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση της στρατηγικής. Το Κεφάλαιο 6 παρουσιάζει και αναλύει ζητήματα που αφορούν την της οικονομική επάρκεια των επιχειρήσεων Τ&Φ.

Τα Κεφάλαια 7 και 8 εξετάζουν τις στρατηγικές επιχειρηματικής μονάδας και τις εταιρικές στρατηγικές και καταδεικνύουν τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να επιχειρήσει να απαντήσει στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο Κεφάλαιο 9 παρουσιάζονται και αποτιμώνται διάφορες μέθοδοι συνεργασίας για τους οργανισμούς Τ&Φ με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διείσδυση σε νέες αγορές. Τα Κεφάλαια 10 και 11 αναλύουν αντίστοιχα τον σχηματισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής και συζητούν τις πολυπλοκότητες που αντιμετωπίζουν στην πραγματική ζωή. Το Κεφάλαιο 12 εξετάζει το ζήτημα της ηγεσίας στις επιχειρήσεις Τ&Φ. Τέλος, το Κεφάλαιο 13 ενώνει όλες τις βασικές θεματολογίες του βιβλίου και ενθαρρύνει τους αναγνώστες να αναζητούν διαρκώς νέες πηγές γνώσης και μάθησης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ατομικής τους προσέγγισης στη διοίκηση των οργανισμών.

Το βιβλίο εισάγει «φιλικές προς τον αναγνώστη» αναλυτικές τεχνικές και τις εφαρμόζει σε διεθνείς περιπτώσεις μελέτης. Οι περιπτώσεις μελέτης έχουν επιλεγεί με προσοχή, είναι σύγχρονες και σχετίζονται με διαφορετικά στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης. Η παγκόσμια διάσταση των επιχειρήσεων Τ&Φ βρίσκεται στο επίκεντρο των αναλύσεων, με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται στις επιπτώσεις της διεθνοποίησης και των διαπολιτισμικών θεμάτων στην ανάπτυξη των στρατηγικών αποφάσεων και στην υλοποίησή τους. Ο πρώτος συγγραφέας ζει στις ΗΠΑ, ο δεύτερος στο Ηνωμένο Βασίλειο και ο τρίτος στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Ο τέταρτος συγγραφέας ζει στο Χονγκ Κονγκ, στην Κίνα. Οι συγγραφείς διαθέτουν εκτεταμένη εμπειρία στη διδασκαλία στρατηγικής διοίκησης σε φοιτητές από διαφορετικές χώρες και κουλτούρες.

Δεδομένης αυτής της ευκαιρίας, ευχαριστούμε όλους τους φοιτητές μας για τη μεγάλη βοήθεια που μας παρείχαν προκειμένου να εξελίξουμε και να βελτιώσουμε αυτό το βιβλίο. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Stephen Taylor για τη συμβολή του στην αρχική σύλληψη και στην πρώτη (αγγλική) έκδοση του βιβλίου. Ιδιαίτερα ευχαριστούμε όλους τους φοιτητές και καθηγητές που χρησιμοποίησαν το βιβλίο και μας παρείχαν λεπτομερή και εποικοδομητικά σχόλια που μας βοήθησαν σημαντικά. Ευχαριστούμε τη Heather Linton, τον Brian D. Avery, τη Nora Willi και τη Melissa Santospirito για τη συμβολή τους στη συγγραφή και επικαιροποίηση των περιπτώσεων μελέτης. Ευχαριστούμε επίσης τις Trisha Mistry και Ericka Bauer για τη βοήθειά τους στην ανάπτυξη των διδακτικών υλικών. Τέλος, ευχαριστούμε όλους τους ακαδημαϊκούς και ερευνητές που έχουν συμβάλει στη βιβλιογραφία γύρω από τη στρατηγική στο πεδίο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Δύο από αυτούς αξίζουν ειδική μνεία: η Καθηγήτρια Angela Roper και ο εκλιπών Καθηγητής Michael Olsen. Η Καθηγήτρια Roper ήταν η βασική επιβλέπουσα στις διδακτορικές διατριβές των δύο πρώτων συγγραφέων του βιβλίου. Ο Καθηγητής Olsen ήταν ο βασικός επιβλέπων της διδακτορικής εργασίας του Δρ. Chathoth.

Περιμένουμε τα δικάς σας εποικοδομητικά σχόλια για τον περαιτέρω εμπλουτισμό του βιβλίου σε μελλοντικές εκδόσεις.

Καθηγητής Fevzi Okumus,
*18 Απριλίου 2019, Ορλάντο, Φλόριντα,
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής*

Καθηγητής Levent Altinay,
*18 Απριλίου 2019, Οξφόρδη,
Ηνωμένο Βασίλειο*

Καθηγητής Prakash Chathoth,
*18 Απριλίου 2019,
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα*

Δόκτωρ Mehmet Ali Köseoglu,
*18 Απριλίου 2019,
Χονγκ Κονγκ, Κίνα*

Πρόλογος από τους επιστημονικούς επιμελητές της ελληνικής έκδοσης του βιβλίου

Το ανά χείρας βιβλίο αποτελεί ένα εξαιρετικό βοήθημα προκειμένου οι φοιτητές τουριστικής διοίκησης αλλά και τα στελέχη του κλάδου να κατανοήσουν τις θεωρητικές έννοιες της στρατηγικής διοίκησης και να μπορέσουν να τις εφαρμόσουν κριτικά και αποτελεσματικά στα διάφορα είδη τουριστικών επιχειρήσεων (π.χ. μικρές-μεγάλες, πολυεθνικές-οικογενειακές, ξενοδοχεία, επιχειρήσεις εστίασης). Για τον σκοπό αυτόν, το βιβλίο εξηγεί με σαφή και «ζωντανό» τρόπο (χρησιμοποιώντας παραδείγματα από τη βιομηχανία) τις βασικές έννοιες και μοντέλα της στρατηγικής διοίκησης. Έτσι, όλες οι θεωρητικές έννοιες αναλύονται και αξιολογούνται σε διάφορους οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις και τις προκλήσεις της σύγχρονης οικονομίας και κοινωνίας των καταναλωτών, των εργαζομένων, αλλά και των επιχειρηματικών εταιρών. Υιοθετώντας αυτή την προσέγγιση, οι αναγνώστες ενθαρρύνονται να σκεφτούν κριτικά και αναλυτικά σχετικά με την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας παρά απλώς να απομνημονεύσουν και να περιγράψουν στρατηγικές έννοιες, μοντέλα και πλαίσια εργασίας.

Σε μια πρόσφατη δημοσίευσή τους στο επιστημονικό περιοδικό *Tourism Review*, οι Okumus et al. (2020) συνοψίζουν την έννοια και τον απώτερο στόχο της στρατηγικής διοίκησης: «Η στρατηγική διοίκηση εστιάζει συνολικά στο πού βρίσκεται τώρα ένας οργανισμός, πού θέλει να πάει, γιατί ορισμένοι οργανισμοί γνωρίζουν επιτυχία, ενώ άλλοι αποτυγχάνουν, καθώς και τι μπορούν να κάνουν οι ιδιοκτήτες και τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Το βιβλίο προσφέρει εξειδικευμένες γνώσεις για την προσέγγιση αυτών των ερωτημάτων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση των «επιστημονικών» τρόπων απόκτησης (αλλά και στη διατήρηση) ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως βασικού σκοπού της στρατηγικής διοίκησης. Παράλληλα, το βιβλίο αναγνωρίζει ότι, λόγω των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών των αγορών, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι μόνο προσωρινή και οι επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να αφουγκράζονται, να αξιολογούν κριτικά και να επαναπροσδιορίζουν τις στρατηγικές τους επιλογές και πρακτικές, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν ένα ΒΙΩΣΙΜΟ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κάθε κεφάλαιο εμπεριέχει αναλύσεις και συζητήσεις πρακτικών ζητημάτων των εξεταζόμενων στρατηγικών εννοιών. Η εξέταση θεμάτων διαμόρφωσης και υλοποίησης των στρατηγικών καθιστά σαφές ότι ο επιχειρηματικός κόσμος τείνει να διαφέρει από τις ακαδημαϊκές θεωρίες. Σε αυτό το πλαίσιο, όλα τα κεφάλαια περιλαμβάνουν σχετικά

παραδείγματα και περιπτώσεις μελέτης από διεθνείς τουριστικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, το σύγγραμμα επεκτείνει τη συζήτηση παγιωμένων και καθιερωμένων ζητημάτων στρατηγικής διοίκησης, ενσωματώνοντας στις αναλύσεις του σύγχρονες διοικητικές τάσεις που διαμορφώνουν μια πληρέστερη, σαφέστερη και «σημερινή» οπτική της στρατηγικής διοίκησης στον τουρισμό και τη φιλοξενία. Κάποια σύγχρονα θέματα στρατηγικής διοίκησης που αναλύονται είναι: ηθική των επιχειρήσεων, εταιρική κοινωνική ευθύνη και υπεύθυνη ηγεσία, καθώς και περιεχόμενο για την παγκοσμιοποίηση, την οικονομία των εμπειριών (*experience economy*) και τη διαχείριση κρίσεων.

Πιστεύουμε ότι το τελικό αποτέλεσμα είναι ένα βιβλίο στενά ευθυγραμμισμένο με τις σύγχρονες ανάγκες των καθηγητών, των φοιτητών και των σημερινών και μελλοντικών στελεχών του τουρισμού, καθώς και με την πραγματικότητα του ανταγωνισμού στο διεθνές, πολυπολιτισμικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στο οποίο ζούμε και δρούμε ως εργαζόμενοι αλλά και ως τουρίστες-καταναλωτές.

Δρ. Μαριάννα Σιγάλα

Καθηγήτρια

University of Newcastle, Australia

Δρ. Δημήτριος Π. Στεργίου

Αναπληρωτής Καθηγητής

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Ελλάδα

Πηγή: Okumus, F., Köseoglu, M.A., Morvillo, A., and Altin, M. (2020). Strategic management research in hospitality and tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75 (1), 243-246.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή στη στρατηγική

Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί μια εισαγωγή στο αντικείμενο του βιβλίου και στη στρατηγική διοίκηση. Το Κεφάλαιο 2 εισάγει τον αναγνώστη στην εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στο πλαίσιο της διεθνούς βιομηχανίας τουρισμού και φιλοξενίας (Τ&Φ). Στο Κεφάλαιο 3 ορίζονται και συζητούνται τα θέματα της επιχειρηματικής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρήσεις Τ&Φ. Οι κύριοι στόχοι των τριών αυτών εισαγωγικών κεφαλαίων είναι η εδραίωση της σημαντικότητας της στρατηγικής διοίκησης ως πεδίου ακαδημαϊκής μελέτης και ως σημαίνουσας διοικητικής πρακτικής για τους δυνάμει επαγγελματίες του τουρισμού και της φιλοξενίας.





ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΡΩΤΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

1 Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση.....	27
2 Στρατηγική διοίκηση στον τουρισμό και τη φιλοξενία.....	51
3 Επιχειρηματική ηθική και κοινωνική ευθύνη.....	73

1

Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση

Μαθησιακοί στόχοι

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

- συζητάτε τις ιστορικές καταβολές της στρατηγικής διοίκησης·
 - αναγνωρίζετε τις σχολές σκέψης που σχετίζονται με τη στρατηγική διοίκηση·
 - αξιολογείτε τον ρόλο της «οικονομίας των εμπειριών» για τον καθορισμό του στρατηγικού προσανατολισμού μιας επιχείρησης·
 - περιγράφετε το πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης και τους στόχους της·
 - ορίζετε βασικές έννοιες της στρατηγικής διοίκησης·
 - αξιολογείτε διαφορετικές οπτικές της στρατηγικής διοίκησης και τη σημαντικότητά τους.
-

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ORIENT GRAND

Το Orient Grand είναι ένα ιδιόκτητο, ανεξάρτητο, πολυτελές ξενοδοχείο πέντε αστέρων που βρίσκεται στο κέντρο του Τόκιο. Από την ίδρυσή του μια δεκαετία πριν, το ξενοδοχείο σημείωσε σημαντική αύξηση τόσο στα ποσοστά πληρότητας όσο και στα Έσοδα ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο (Revenue per Available Room – RevPAR). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μια αρνητική τάση στην κερδοφορία της επιχείρησης. Στο βασικό πελατολόγιο του ξενοδοχείου περιλαμβάνονται επαγγελματίες ταξιδιώτες από τμήματα της αγοράς υψηλής ποιότητας και πολυτέλειας, οι οποίοι πληρώνουν κατά μέσο όρο 550 δολάρια το δωμάτιο και αντιπροσωπεύουν έως και το 75% των ετήσιων κρατήσεων. Οι πελάτες μένουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με την ποιότητα του προϊόντος, τις υπηρεσίες και την τοποθεσία του ξενοδοχείου. Το ξενοδοχείο έχει σαφώς καθορισμένες υπηρεσίες, οι οποίες εκτελούνται σύμφωνα με τις καθορισμένες λειτουργικές διαδικασίες.

Το ξενοδοχείο έχει καταφέρει στο πέρασμα των χρόνων να διατηρήσει την αξία του λόγω των συγκεκριμένων πελατών, που αποτελούν την πλειονότητα των επισκεπτών. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων χρόνων, το Orient Grand σημείωσε σημαντική πτώση στον αριθμό κρατήσεων δωματίων από τους επαγγελματίες ταξιδιώτες του λόγω της επικρατούσας οικονομικής ύφεσης. Ο αριθμός των επαγγελματιών

ταξιδιωτών στο Τόκιο έχει μειωθεί, και αυτό έχει συμπίεσει σημαντικά την κερδοφορία του ξενοδοχείου, καθώς και την ικανότητα του να διατηρήσει οικονομική αξία. Από την άλλη μεριά, οι τελευταίες τάσεις αποκαλύπτουν μια αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού στο Τόκιο, με μια απότομη αύξηση στον αριθμό των ταξιδιωτών αναψυχής, οι οποίοι επισκέπτονται την πόλη για τον πολιτισμό της, για αγορές, για διασκέδαση και αναψυχή. Ωστόσο, δεδομένου ότι το Orient Grand είναι περισσότερο προσανατολισμένο προς τους επαγγελματίες ταξιδιώτες παρά στους ταξιδιώτες αναψυχής, αδυνατεί να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία στο πρόσφατο οικονομικό και κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον.

Η ιδιοκτήτρια, Sara Aoki, συγκάλεσε συμβούλιο στελεχών προκειμένου να συζητηθεί η μελλοντική βραχυχρόνια και μακροχρόνια κατεύθυνση της εταιρείας (συμπεριλαμβανομένου του προσανατολισμού των υπηρεσιών της) ώστε το ξενοδοχείο να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

1. Ποια ζητήματα θα πρέπει να συζητήσουν η ιδιοκτήτρια και τα στελέχη που συμμετέχουν στο συμβούλιο; Γιατί; (Όπου είναι απαραίτητο, προβείτε σε υποθέσεις εργασίας σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα, τη δήλωση επιχειρησιακού σκοπού, καθώς και τους σκοπούς, τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης).
2. Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, ποιες είναι οι επιλογές της Sara; Πώς πρέπει να αξιολογηθούν; Προβείτε σε υποθέσεις, όπου είναι απαραίτητο.
3. Τι πρέπει να κάνει το ξενοδοχείο βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα; Προβείτε σε υποθέσεις εργασίας όπου είναι απαραίτητο για να καταλήξετε στις αποφάσεις σας.
4. Πώς πρέπει η Sara και τα στελέχη της να ορίσουν την αξία και πώς πρέπει να αξιολογηθεί; Πώς ο ορισμός και η αξιολόγηση της αξίας επηρεάζουν τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής;
5. Γιατί είναι δύσκολο να απαντήσετε στις προηγούμενες ερωτήσεις; Έχουν πάντα οι διευθυντές και τα στελέχη των οργανισμών τουρισμού και φιλοξενίας (T&Φ) επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες για να λάβουν αποφάσεις;

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό εισάγει την έννοια της στρατηγικής διοίκησης και προσφέρει μια επισκόπηση της δομής και των περιεχομένων του βιβλίου. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική παρουσιάζεται μέσω διαφορετικών οπτικών στην ιστορική της διάσταση –συμπεριλαμβανομένων των σχολών σκέψης – μέσω των οποίων η έννοια της στρατηγικής εδραιώθηκε, μελετήθηκε και εξελίχθηκε κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Το κεφάλαιο επίσης εμβαθύνει στη σύλληψη και στον σχηματισμό της έννοιας της αξίας από οικονομική και βιωματική προοπτική. Στη συνέχεια, το κεφάλαιο εξετάζει σημαντικούς όρους που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, ενώ περιγράφονται διάφορες σχολές σκέψης του πεδίου.

Προτού προχωρήσουμε παρακάτω, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ορίσουμε τη *στρατηγική διοίκηση* (strategic management). Η στρατηγική διοίκηση είναι ένα πεδίο μελέτης που σχετίζεται με τη διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τους σκοπούς τους, και σχεδιάζουν και αναπτύσσουν στρατηγικές στα διαφορετικά επίπεδα της εταιρικής ιεραρχίας προκειμένου να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βοηθά τους οργανισμούς να προτεραιοποιήσουν τι είναι σημαντικό για αυτούς και παρέχει μια ολιστική οπτική ενός οργανισμού. Εμπεριέχει δύο ξεχωριστές φάσεις που αφορούν τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής στο πλαίσιο ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος. Στον Πίνακα 1.1 απεικονίζεται το πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης, το οποίο περιγράφεται με περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Ο συνολικός σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Η οικονομική αξία σχετίζεται με την κερδοφορία και υπολογίζεται με τη χρήση μέτρων απόδοσης, ενώ η βιωματική αξία σχετίζεται με τις εμπειρίες που πραγματοποιούνται από την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών και απωτυπώνονται στις αναμνήσεις που συνδέονται με τέτοιες εμπειρίες. Οι αξίες αυτές προκύπτουν μέσω της συμμετοχής των πελατών σε εμπειρίες συν-δημιουργίας (co-creation)¹. Η αξία δημιουργείται τόσο για τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας όσο και για τα δευτερεύοντα, καθώς και για όσους από το ευρύτερο περιβάλλον ωφελούνται από τις καλές πρακτικές της εταιρείας.

Βασικές αρχές του στρατηγικού προσανατολισμού

Η στρατηγική προϋποθέτει να σκέφτεται κανείς το μέλλον και να αναπτύσσει δράσεις για την επίτευξη στόχων και σκοπών (περισσότερα στο Κεφάλαιο 5). Το πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Πίνακα 1.1) παρουσιάζει τη διαδικασία με τρόπο σαφή, ως αποτελούμενη από μια σειρά διαδοχικών στοιχείων. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι, παρά το γεγονός ότι παρουσιάζουμε τα διαφορετικά στοιχεία του πλαισίου στρατηγικής διοίκησης ξεχωριστά ή ως μια γραμμική βήμα προς βήμα διαδικασία, στην πραγματικότητα αυτά αλληλοεπικαλύπτονται και σχετίζονται στενά μεταξύ τους. Στο πλαίσιο περιλαμβάνονται οι δηλώσεις επιχειρησιακού οράματος και αποστολής, οι στόχοι και οι σκοποί που συνδέονται με την αποστολή και το όραμα, καθώς και οι στρατηγικές και τακτικές για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων. Η στρατηγική ανάλυση προσφέρει στην επιχείρηση μια καθαρή εικόνα της κατάστασης στην οποία βρίσκεται, η οποία περιλαμβάνει την εσωτερική και εξωτερική ανάλυση. Η εσωτερική ανάλυση αφορά την εξέταση των δυνατών και αδύναμων στοιχείων της επιχείρησης, ενώ η εξωτερική ανάλυση εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή

1. Ο όρος *συν-δημιουργία* (co-creation) ορίζεται ως η συμμετοχή των πελατών στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της χρήσης πόρων, όπως ο χρόνος, η γνώση, οι πληροφορίες, οι ικανότητες κ.ά. (Σ.τ.Ε.)

ως ανάλυση SWOT². Η ανάλυση επιτρέπει σε μια εταιρεία να εμπλακεί στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν την επιλογή μιας στρατηγικής ανάμεσα σε μια σειρά εναλλακτικών, η οποία οδηγεί σε στρατηγική επιτυχία.

Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές φάσεις: στρατηγική ανάλυση, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής και τη φάση ελέγχου/αξιολόγησης της στρατηγικής. Η στρατηγική ανάλυση είναι η διαδικασία καθορισμού της κατεύθυνσης των μελλοντικών δράσεων της επιχείρησης, η οποία θα επιτρέψει στην επιχείρηση να κατανείμει πόρους για να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους που έχουν τεθεί. Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο.

Πίνακας 1.1 Πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης

1. Στρατηγική ανάλυση
α. Καθορισμός και ανάπτυξη οράματος, αποστολής, αξιών, στόχων και σκοπών
β. Ανάλυση του γενικότερου περιβάλλοντος
γ. Ανάλυση της δομής της βιομηχανίας
δ. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
α. Εταιρική στρατηγική
β. Επιχειρηματική στρατηγική
γ. Λειτουργικές στρατηγικές
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Έλεγχος/αξιολόγηση της στρατηγικής

Η στρατηγική υλοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία η στρατηγική τίθεται σε εφαρμογή και περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της οργανωσιακής δομής και των σχετικών συστημάτων. Αυτή η διαδικασία οδηγεί σε διαδικασίες αποτελεσματικής κατανομής πόρων, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων και δραστηριοτήτων όπως ο καθορισμός οικονομικών προϋπολογισμών, η ανάπτυξη υποστηρικτικών συστημάτων, η αναζήτηση και πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση και ο σχεδιασμός συστημάτων ελέγχου της απόδοσης και απονομής επιβραβεύσεων που οδηγούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων που έχουν τεθεί. Τέλος, η φάση ελέγχου και αξιολόγησης της στρατηγικής αποτιμά τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός έχει επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου, τη χρήση των πόρων και τη μάθηση από τη διαδικασία.

Ο οργανισμός πρέπει πρώτα να καθορίσει την αποστολή, το όραμα, τους σκοπούς και τους στόχους του.³ Η αποστολή είναι μια σύντομη περιγραφή του ακριβούς σκοπού για

2. Η *ανάλυση SWOT* είναι ένα εργαλείο της στρατηγικής διοίκησης που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού (δυνάμεις, αδυναμίες) και του εξωτερικού (ευκαιρίες, απειλές) περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το ακρωνύμιο προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. (Σ.τ.Ε.).

3. Οι όροι *σκοπός (goal)* και *στόχος (objective)*, δεν φαίνεται να διαφέρουν εννοιολογικά μεταξύ

τον οποίο δημιουργήθηκε ο οργανισμός. Θα πρέπει να περιλαμβάνει έναν σαφή σκοπό και να δηλώνει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Για παράδειγμα, παρακάτω παρατίθεται η εταιρική δήλωση αποστολής της Shangri-La Hotels and Resorts (Shangri-La Hotels and Resorts, n.d.): «Να ικανοποιούμε τους φιλοξενούμενους κάθε φορά δημιουργώντας συναρπαστικές εμπειρίες κατευθείαν από την καρδιά μας». Ομοίως, η Scandic (μια σκανδιναβική ξενοδοχειακή επιχείρηση) ορίζει την αποστολή της ως την προσπάθεια «να δημιουργεί εξαιρετικές εμπειρίες φιλοξενίας για τους πολλούς» (Scandic, n.d.).

Το όραμα, ωστόσο, περιγράφει το πού θέλει να πάει ο οργανισμός σε σχέση με το πού βρίσκεται σήμερα. Για παράδειγμα, το όραμα της Shangri-La είναι «να αποτελεί την πρώτη επιλογή για φιλοξενούμενους, συναδέλφους, μετόχους και επιχειρηματικούς συνεταιρούς» (Shangri-La Hotels and Resorts, n.d.). Όπως προκύπτει από το παράδειγμα της Shangri-La, κύριο σημείο εστίασης είναι η δημιουργία «συναρπαστικών» εμπειριών για τους πελάτες και, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αυτό είναι το καθοριστικό σημείο της δημιουργίας αξίας για πολλές εταιρείες T&F. Στο παρελθόν, οι περισσότερες εταιρείες T&F επικεντρώνονταν στην παροχή ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών, και, χωρίς αμφιβολία, αυτό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ικανοποίησης των πελατών. Ωστόσο η εξέλιξη στις δηλώσεις αποστολής και οράματος την τελευταία δεκαετία σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών έχει επιφέρει μια μετατόπιση προς πιο πολύπλοκες διαδικασίες δημιουργίας αξίας.

Οι σκοποί είναι πιο συγκεκριμένοι όσον αφορά το τι σκοπεύει να πετύχει ο οργανισμός σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκπληρώσει την αποστολή και το όραμά του. Οι σκοποί μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι. Οι βραχυπρόθεσμοι σκοποί τίθενται για μια περίοδο που δεν ξεπερνά το ένα έτος, ενώ οι μακροπρόθεσμοι σκοποί τίθενται για μια χρονική περίοδο που ξεπερνά τα τρία με πέντε χρόνια. Αυτό εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης. Οι σκοποί πρέπει να συνδέονται με τους στόχους. Σημειώστε ότι οι σκοποί είναι πιο «αφηρημένοι» από τους στόχους. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, οι στρατηγικές να αποσαφηνίζουν πλήρως το πώς θα εκπληρωθούν οι στόχοι στο πλαίσιο του ευρύτερου σχεδίου και οι τακτικές είναι οι δράσεις που θέτουν τη στρατηγική σε λειτουργία – αυτές οδηγούν στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων. Για παράδειγμα, σε μια παρτίδα σκάκι, μια τακτική μπορεί να είναι να εγκλωβίσει κάποιος τον πύργο του αντιπάλου μέσω μιας σειράς κινήσεων. Μια άλλη ομάδα τακτικών μπορεί να επιδιώκει να αποδυναμώσει την αντίπαλη βασίλισσα. Ο συνδυασμός αυτών των τακτικών μπορεί να αποτελεί μέρος της στρατηγικής απόκτησης πλεονεκτήματος, το οποίο εντέλει θα οδηγήσει στη νίκη της παρτίδας. Σημειώστε ότι οι τακτικές αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να είναι άμεσες ή να έχουν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, επηρεάζουν τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής σε λειτουργικό επίπεδο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι όροι στρατηγική, τακτική, πρόγραμμα, προϋπολογισμός και σχέδιο χρησιμοποιούνται εναλλάξ. Χρειάζεται λοιπόν μια αποσαφήνιση αυτών των

τους στην ελληνική. Στη στρατηγική διοίκηση όμως δίδεται συμβατικά στη λέξη «σκοπός» γενικότερη σημασία και στη λέξη «στόχος» ειδικότερη. (Σ.τ.Ε.)

όρων. Ο Mintzberg (1987) κατηγοριοποίησε τη στρατηγική σε πέντε διαστάσεις: σχέδιο, τέχνασμα, υπόδειγμα, τοποθέτηση και προοπτική.⁴ Ωστόσο, αυτή η κατηγοριοποίηση δεν προσφέρει μια σαφή εικόνα σε αυτούς που διοικούν τις επιχειρήσεις ή στους ακαδημαϊκούς ερευνητές. Η μέχρι τώρα έρευνα επί του θέματος έχει δείξει ότι, για να καθοριστεί η έννοια της στρατηγικής στις επιχειρήσεις, δύο βασικές προσεγγίσεις μπορούν να υιοθετηθούν. Η πρώτη προσέγγιση είναι αυτή του Michael Porter και ασχολείται με τη θέση της επιχείρησης στη βιομηχανία, τον συμβιβασμό (υπό την έννοια ότι σε κάθε απόφαση η επιχείρηση κάτι κερδίζει και κάτι χάνει) και την επίτευξη και διατήρηση συνεκτικότητας μεταξύ των επιχειρησιακών πρακτικών (Porter, 1996). Σε αυτή την προσέγγιση η στρατηγική ορίζεται ως μια επιλογή για το τι «παιχνίδι» θα παίξει η επιχείρηση (Markides, 2001). Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση στερείται ευελιξίας και οι επιχειρήσεις που την ακολουθούν πιθανόν να μην μπορούν να ανταποκριθούν στις ξαφνικές αλλαγές του κλάδου (Markides, 2001).

Η δεύτερη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η στρατηγική πρέπει να είναι πιο δυναμική και εστιάζει στην επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών (Kay, 1994). Για να επιτύχουν στη στρατηγική τους, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να καθορίσουν σχετικές δράσεις που μπορούν να μετρηθούν. Εάν οι μετρήσεις των δράσεων σχετίζονται με τον χρόνο, απαρτίζουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα. Εάν οι μετρήσεις σχετίζονται με τα έσοδα και τα έξοδα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, απαρτίζουν έναν οικονομικό προϋπολογισμό για την επίτευξη της στρατηγικής. Ένα πρόγραμμα μπορεί να περιλαμβάνει προϋπολογισμούς. Με ένα πρόγραμμα και έναν προϋπολογισμό, τα διοικητικά στελέχη περιγράφουν λεπτομερώς την κατανομή των πόρων σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Αυτό ονομάζεται σχέδιο. Κατά συνέπεια, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να κατανοούν ότι ένα στρατηγικό σχέδιο δεν αποτελεί στρατηγική και μια στρατηγική δεν είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να ξεχωρίσετε το όραμα, την αποστολή, τους σκοπούς, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις τακτικές, αναλογιστείτε την ακόλουθη περίπτωση. Το King Hotel είναι επικεντρωμένο στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους του. Για να επιτύχει την αποστολή της, η επιχείρηση έχει θέσει σκοπό για το τρέχον έτος να αυξήσει την παραγωγικότητα του τμήματος της αγοράς των επαγγελματιών ταξιδιωτών. Οι στόχοι που συνδέονται με αυτόν τον σκοπό περιλαμβάνουν την αύξηση των εσόδων κατά 10% και την αύξηση της επαναλαμβανόμενης πελατείας για αυτό το τμήμα της αγοράς κατά 15%. Οι στρατηγικές περιέχουν σχέδια και τακτικές μάρκετινγκ και λειτουργιών, που περιλαμβάνουν αύξηση των κλήσεων τηλεφωνικών πωλήσεων στις επαγγελματικές συνοικίες της πόλης, αύξηση των εκστρατειών προώθησης για τη διεθνή και εγχώρια επαγγελματική αγορά και τη δημιουργία ενός πακέτου παροχών για τους επαγγελματίες ταξιδιώτες, που περιλαμβάνει δωρεάν μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο, δωρεάν ποτό καλωσορίσματος, ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο στο δωμάτιο και δωρεάν παροχή γραμματειακής υποστήριξης για τρεις ώρες καθημερινά. Σημειώστε ότι οι σκοποί συνδέονται με την

4. Πρόκειται για την κατηγοριοποίηση που είναι γνωστή ως τα *5Ps της στρατηγικής* κατά Mintzberg, η οποία προκύπτει από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Plan (σχέδιο), Ploy (τέχνασμα), Pattern (υπόδειγμα), Position (τοποθέτηση) και Perspective (προοπτική). (Σ.τ.Ε.)