

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

---

ΕΠΙ ΤΟΥ ΠΑΡΟΝΤΟΣ, υπάρχει περιορισμένο δημοσιευμένο υλικό που να συνδυάζει εννοιολογικά και πρακτικά ζητήματα της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό. Το μεγαλύτερο μέρος της υφιστάμενης βιβλιογραφίας στο πεδίο της τουριστικής διοίκησης επικεντρώνεται στο επίπεδο των προορισμών και όχι σε μεμονωμένους φορείς. Προς το παρόν, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σε αυτόν τον τομέα είναι κατακερματισμένη σε τουλάχιστον τρεις σημαντικούς κλάδους: στρατηγική διαχείριση, δημόσιες σχέσεις και τουριστική διοίκηση.

Λίγες δημοσιεύσεις έχουν καλύψει το απαιτητικότερο έργο της ενσωμάτωσης της βιβλιογραφίας και της εφαρμοσμένης έρευνας στη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, το βιβλίο *Διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία: ανατρέποντας τις πιθανότητες;* είναι μοναδικό, καθώς συνδυάζει θεωρία, πρακτικές γνώσεις και εμπειρία για την προετοιμασία και την απόκριση σε κρίσεις στον τουρισμό. Επιπλέον, η παρουσίαση διεθνών περιπτώσεων μελέτης είναι ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα του βιβλίου. Οι περιπτώσεις αυτές απεικονίζουν τα ζητήματα και τις προκλήσεις που είναι εγγενείς στη διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία.

Ουσιαστικά, στο βιβλίο έχουμε μια συλλογή κεφαλαίων που ασχολούνται με τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό σε σχέση με ζητήματα πολιτικής, σχεδιασμού και απόκρισης, τα οποία διέπουν τη διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία. Το *Ανατρέποντας τις πιθανότητες;* είναι πρωτίστως ένα βιβλίο πολιτικών και πρακτικών, που υποστηρίζεται από διεθνείς μελέτες περιπτώσεων. Είναι ακόμη ένας τόμος αναστοχασμού, προορισμένος τόσο για να συνεισφέρει στην υφιστάμενη γνώση όσο και για να χρησιμοποιηθεί ως γενικό βιβλίο για επαγγελματίες. Με συνεισφορές από ένα ευρύ φάσμα ειδημόνων, το βιβλίο καλύπτει διάφορα πλαίσια, προκειμένου να προσφέρει σε ακαδημαϊκούς, φοιτητές και επαγγελματίες μια πλούσια πηγή πληροφόρησης πάνω σε σύγχρονα ζητήματα που αντιμετωπίζει η ευμετάβλητη αυτή βιομηχανία. Ένας ισορροπημένος συνδυασμός πρακτικών και εννοιολογικών ζητημάτων παρέ-

χει πληροφορίες αναφορικά με το τι μπορούν να κάνουν οργανισμοί και επιχειρήσεις για να αποφύγουν τις κρίσεις και πώς μπορούν να ανακάμπτουν με τον καλύτερο τρόπο από τέτοια γεγονότα.

Το *Ανατρέποντας τις πιθανότητες*; προορίζεται για όσους αναζητούν ένα εννοιολογικά άρτιο βιβλίο με εφαρμοσμένη εστίαση στη διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία. Ως εξειδικευμένο βιβλίο, συμβάλλει στην κατανόηση της ανάπτυξης πολιτικών και στρατηγικών για την προετοιμασία και την απόκριση σε κρίσεις στον τουρισμό σε διαφορετικά πλαίσια. Ένας συνδυασμός περιγραφικών και αναλυτικών μεθοδολογιών χρησιμοποιείται για την οριοθέτηση των εξεταζόμενων ζητημάτων. Θεωρητικές βάσεις στηρίζουν μια εμπειρισταωμένη συζήτηση και ανάλυση των διάφορων πολιτικών και πρακτικών ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι ομάδες ενδιαφερομένων από τη βιομηχανία, την κυβέρνηση και την ευρύτερη κοινότητα, θέτοντας επί τάπητος τον κοινωνικοοικονομικό αντίκτυπο των κρίσεων στον τουρισμό. Η συνένωση αυτών των ετερόκλιτων συζητήσεων έχει ως σκοπό να διασφαλίσει μια πιο προσιτή προσέγγιση στα ζητήματα που επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

ΣΤΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ 13-14 Νοεμβρίου 2006, στο εναρκτήριο *1ο Συμπόσιο Διαχείρισης Υπηρεσιών (1st Services Management Symposium)*, διοργανώθηκε ένα ζωντανό επαγγελματικό φόρουμ με πολλές ευκαιρίες δικτύωσης για συζήτηση και ανάλυση επιδραστικών ζητημάτων που αντιμετωπίζει ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων στη βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας. Κατά τη διάρκεια των δύο αυτών ημερών, τοπικοί και διεθνώς αναγνωρισμένοι εμπειρογνώμονες της βιομηχανίας και του δημόσιου τομέα μοιράστηκαν γενναιόδωρα τις γνώσεις τους στην έρευνα και την πολιτική.

Το *Διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία: ανατρέποντας τις πιθανότητες*; είναι ένας συλλογικός τόμος που αναδύθηκε από τις διαδικασίες του εν λόγω Συμποσίου. Αυτό το οποίο προέκυψε είναι ένα βιβλίο παγκόσμιας εμβέλειας, με εστίαση τόσο σε θεωρητικά όσο και σε πρακτικά ζητήματα που επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία. Το κοινό για το οποίο προορίζεται το *Ανατρέποντας τις πιθανότητες*; είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι που παρακολούθησαν το συμπόσιο – διεθνώς αναγνωρισμένοι ειδήμονες του χώρου από τη βιομηχανία και τον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές με ποικίλο υπόβαθρο θα βρουν ενδιαφέρον σε αυτόν τον τόμο που συζητά σύγχρονα ζητήματα σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό και συναφή γνωστικά πεδία, όπως η διοίκηση.

Η Σχολή Επιχειρήσεων Curtin, στο Πανεπιστήμιο Τεχνολογίας Curtin (Περθ, Δυτική Αυστραλία) χρηματοδότησε το Συμπόσιο Διαχείρισης Υπηρεσιών μέσω επιχορήγησης από τον Τομέα της Ερευνητικής Αριστείας, Διαχείριση των Οργανισμών Υπηρεσιών στην Περιοχή Ασίας - Ειρηνικού (Management of Services Organisations in the Asia Pacific). Επιπλέον, ο Δρ Pfortr έλαβε ενεργό υποστήριξη και ενθάρρυνση κατά τη συλλογή υλικού και την επιμέλεια του βιβλίου από τη Σχολή Επιχειρήσεων Curtin, καθώς και ο Δρ Hosie,

ο οποίος επιπλέον έλαβε στήριξη και από Πανεπιστήμιο του Wollongong του Ντουμπάι.

Οι επιμελητές θέλουν επίσης να ευχαριστήσουν την Anthea Wesley για τη διαχείριση της διαδικασίας αναθεώρησης, τη διόρθωση και τη μορφοποίηση του κειμένου.

*Christof Pforr και Peter Hosie*

Μάιος 2008

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

---

Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ είναι ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς κλάδους αλλά και ένας από τους πιο ευάλωτους σε γεγονότα κρίσεων. Αυτό οφείλεται τόσο στην εγγενή πολυπλοκότητα του κλάδου όσο και στο γεγονός ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα που εξαρτάται και επηρεάζεται από μια πλειάδα εξωτερικών παραγόντων. Η τρέχουσα πανδημία του Covid-19 είναι αδιάψευστη απόδειξη των καταστροφικών αποτελεσμάτων που μια παγκόσμια κρίση μπορεί να επιφέρει στον τουρισμό.

Τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία έχει έρθει αντιμέτωπη με πολυάριθμα γεγονότα κρίσεων, συμπεριλαμβανομένων φυσικών καταστροφών, τρομοκρατικών επιθέσεων, πολέμων, οικονομικών κρίσεων και πανδημιών. Η παγκόσμια ανάπτυξη του τουρισμού και η συχνή εμφάνιση κρίσεων καθιστά σχεδόν βέβαιο ότι οι τουριστικοί προορισμοί σε κάθε γωνιά του πλανήτη, κάποια στιγμή, θα βρεθούν αντιμέτωποι με ένα καταστροφικό γεγονός, μικρής ή μεγάλης κλίμακας. Είναι επομένως σημαντικό για τα υφιστάμενα και μελλοντικά στελέχη της τουριστικής βιομηχανίας, αλλά και για τις ομάδες ενδιαφερομένων της να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τη φύση των τουριστικών κρίσεων, τη σημαντικότητα του προορατικού σχεδιασμού πριν αυτές φανούν στον ορίζοντα, καθώς και τους τρόπους αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους όταν συμβούν.

Η ευπάθεια των προορισμών και των τουριστικών επιχειρήσεων στις κρίσεις προσέλκυσε την προσοχή των μελετητών του τουρισμού και η διαχείριση κρίσεων αναγνωρίζεται πλέον ως σημαντικό πεδίο τουριστικής έρευνας. Φαίνεται, ωστόσο, ότι η επίδραση των κρίσεων στους προορισμούς αλλά και στο σύνολο της τουριστικής βιομηχανίας δεν έχει ακόμα μελετηθεί με συστηματικό τρόπο. Επιπλέον, η ερευνητική δραστηριότητα στη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό χαρακτηρίζεται από μια υστέρηση θεωρητικών προσεγγίσεων και πλαισίων εργασίας, που δεν έχει επιτρέψει την εις βάθος

κατανόηση των τουριστικών κρίσεων και των τρόπων αντιμετώπισής τους. Ιδιαίτερα δε στη χώρα μας, παρατηρείται απουσία σχετικής βιβλιογραφίας (στην ελληνική γλώσσα) που να αφορά συγκεκριμένα τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό.

Καθώς υπηρετούμε το αντικείμενο του τουρισμού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αναζητήσαμε και εντοπίσαμε βιβλία ξένων συγγραφέων που θα μπορούσαν να παρέχουν σύγχρονη γνώση για τη διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία, επιχειρώντας να καλύψουμε αυτό το σημαντικό κενό στην ελληνική τουριστική βιβλιογραφία. Μεταξύ αυτών, επιλέξαμε τον συγκεκριμένο συλλογικό τόμο των Pfort και Hosie, που κρατάτε στα χέρια σας. Πρόκειται για έναν συλλογικό τόμο άρθρων που ανταποκρίνεται στους προαναφερθέντες περιορισμούς της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, προσφέροντας επίκαιρες γνώσεις με τις οποίες καλύπτεται τόσο το θεωρητικό σκέλος της ευρύτερης θεματολογίας της διαχείρισης κρίσεων, όσο και η διεθνής εμπειρία της εφαρμογής της στον τουριστικό κλάδο. Το βιβλίο χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (Κεφάλαια 2-6) εξετάζεται η διαχείριση κρίσεων από μια θεωρητική οπτική γωνία, ενώ στο δεύτερο μέρος (Κεφάλαια 7-13) εφαρμόζεται η συγκεκριμένη θεωρία σε μια ποικιλία διεθνών περιπτώσεων μελέτης. Μέσω αυτής της προσέγγισης, στο βιβλίο επιδιώκεται μια συστηματική και εννοιολογική κάλυψη ερωτημάτων, όπως πώς οι τουριστικοί προορισμοί και οι επιχειρήσεις προετοιμάζονται και αντιδρούν στις κρίσεις, ποια μέτρα λαμβάνουν και ποιος είναι ο αντίκτυπός τους, και ποιες στρατηγικές μπορούν να υιοθετήσουν προκειμένου να ανακάμψουν.

Η ισορροπημένη αυτή προσέγγιση μεταξύ θεωρίας και εφαρμογής καθιστά το βιβλίο κατάλληλο για ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών αναγνωστών. Έτσι, είναι ιδανικό για προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές που διδάσκονται ή μελετούν τον τουρισμό και/ή τη διαχείριση κρίσεων· είναι εξαιρετικά χρήσιμο βοήθημα για επαγγελματίες του τουρισμού, οι οποίοι επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους τόσο σε μακρο-επίπεδο (τουριστικών προορισμών) όσο και σε μικρο-επίπεδο (τουριστικών επιχειρήσεων), αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στον κλάδο. Το κυριότερο όμως προσδοκώμενο όφελος για όλους τους αναγνώστες είναι η εξοικείωσή τους με τη διεθνή εμπειρία που προσφέρουν οι συγγραφείς μέσω των εξεταζόμενων περιπτώσεων κρίσεων, δεδομένου ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο που εκτίθεται στις κρίσεις και στους κινδύνους ενός ευμετάβλητου και παγκοσμιοποιημένου οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αναφερόμενοι σε διαφορετικές κρίσεις, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε ότι η περίπτωση της κρίσης του Covid-19, που έπληξε με σφοδρότητα τον τουρισμό, δεν καλύπτεται στο παρόν βιβλίο, καθότι μεταγενέστερη. Ωστόσο, οι περιπτώσεις μελέτης και τα ζητήματα που αναλύονται παραμένουν άκρως επίκαιρα, γεγονός που είχε

ως αποτέλεσμα και την επανέκδοσή του τον Νοέμβριο του 2016, σε ηλεκτρονική μορφή. Ελπίζουμε το έργο αυτό να αποτελέσει χρήσιμο σύγγραμμα για τους φοιτητές και τους επαγγελματίες τουρισμού, καθώς και για όσους ασχολούνται με τη διαχείριση κρίσεων.

*Δημήτριος Π. Στεργίου*  
*Γιώργος Μ. Αγιομυργιανάκης*  
*Αγγελική Ν. Μενεγάκη*  
Οκτώβριος 2021





## 1.

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΑΝΑΤΡΕΠΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΕΣ;

---

CHRISTOF PFORR – PETER HOSIE

Η ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ και τουριστική βιομηχανία είναι ευαίσθητη σε ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων, και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από γεγονότα κρίσεων που έχουν ως αποτέλεσμα αρνητικές τουριστικές αντιλήψεις. Απρόβλεπτα αρνητικά γεγονότα, είτε πρόκειται για φυσικές είτε για ανθρωπογενείς καταστροφές, θέτουν μια άνευ προηγουμένου πρόκληση για τον τουρισμό, καθώς μπορούν να διαταράξουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ή, σε πιο σοβαρές περιπτώσεις, να εξαλείψουν ολόκληρες τουριστικές επιχειρήσεις. Μέχρι πρόσφατα, οι τρόποι με τους οποίους η βιομηχανία αντιμετώπιζε καταστάσεις κρίσεων είχαν παρουσιαστεί στην αναδυόμενη, αν και ασύνδετη, βιβλιογραφία διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό ως εξ αντιδράσεως πρακτικές. Αυτού του είδους η απόκριση, όμως, δεν θεωρείται ικανή να βοηθήσει αποτελεσματικά σε τέτοια γεγονότα.

Τα τελευταία χρόνια, η αύξηση των περιστατικών παγκόσμιας τρομοκρατίας και σοβαρών εγκληματικών δραστηριοτήτων, καθώς και η πάντοτε παρούσα απειλή των φυσικών καταστροφών έχουν κάνει πιο έντονη την ανάγκη των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν μια προληπτική στάση και να αντιμετωπίσουν προορατικά το ζήτημα της προετοιμασίας για την αντιμετώπιση κρίσεων. Ωστόσο, περιορισμένη είναι η επιστημονική δραστηριότητα που επικεντρώνεται στην τεκμηρίωση της ανάπτυξης μοντέλων και πλαισίων διαχείρισης κρίσεων, με στόχο την προετοιμασία των ομάδων ενδιαφερομένων για αρνητικά γεγονότα, την καθοδήγηση των αποκρίσεων και την ελαχιστοποίηση της σοβαρότητας των επιπτώσεων, όταν προκύπτει κατάσταση κρίσης. Ακόμη, απουσιάζει ένα ισχυρό εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ως σημείο αναφοράς για

την αποτελεσματικότερη προετοιμασία και απόκρισή τους σε καταστροφές στον τουρισμό. Υπάρχει, επομένως, ανάγκη πληροφόρησης για τη στήριξη του προορατικού σχεδιασμού, για την αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικών και για τους τρόπους ελέγχου και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Σε αυτό το πλαίσιο, στο βιβλίο *Διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό: ανατρέποντας τις πιθανότητες*, εξετάζεται και επιχειρείται η ενοποίηση της αναδύμενης αλλά ετερόκλητης βιβλιογραφίας για τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό. Συζητώντας, αναλύοντας και συνθέτοντας τη βιβλιογραφία διαχείρισης κρίσεων, συνεισφέρουμε στη συζήτηση με θέμα το πώς οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν περισσότερο προορατικές όσον αφορά την προετοιμασία και την αντιμετώπιση κρίσεων που επηρεάζουν τη βιομηχανία. Ένα θεμελιώδες αξίωμα αυτής της θέσης είναι ότι το προπαρασκευαστικό στάδιο της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό αποτελεί στην πραγματικότητα την αρχή οποιασδήποτε στρατηγικής απόκρισης που στοχεύει στην ανάκαμψη, καθώς οι προορατικές πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης κρίσεων μπορούν να συμβάλουν στην ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιμετωπίζουν κρίσεις.

Το βιβλίο είναι οργανωμένο σε δύο μέρη και περιλαμβάνει 14 κεφάλαια. Μέσα από τον ορισμό, την περιγραφή, τη διερεύνηση και τον χαρακτηρισμό ζητημάτων της διαχείρισης κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία, στο πρώτο μέρος (Κεφάλαια 2-6) τίθενται τα θεμέλια για καλύτερη κατανόηση των εννοιολογικών και θεωρητικών χαρακτηριστικών της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό. Στο δεύτερο μέρος (Κεφάλαια 7-13), παρουσιάζεται μια σειρά περιπτώσεων μελέτης για να απεικονιστούν ιδιαίτερες πτυχές της προετοιμασίας, του μάρκετινγκ ανάκαμψης και της επικοινωνίας κρίσεων προορισμών σε διαφορετικά χρονικά και γεωγραφικά πλαίσια.

Έπειτα από το παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο, στο Κεφάλαιο 2 διερευνάται η ικανότητα των τουριστικών επιχειρήσεων να αντιμετωπίζουν καταστάσεις κρίσης, επανεξετάζοντας τη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής. Αναγνωρίζοντας ότι η τουριστική βιομηχανία συχνά έρχεται αντιμέτωπη με καταστάσεις που δεν μπορούν να προβλεφθούν, η Butler αντιπαραβάλλει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση κρίσεων – τον «ορθολογικό σχεδιασμό» (rational design) και την «αναδύμενη διαδικασία» (emergent process)– και επιχειρηματολογεί υπέρ μιας συνδυαστικής προσέγγισης ως της πλέον αποτελεσματικής για να γίνουν βήματα προς τα εμπρός. Σε αυτό το κεφάλαιο, η συγγραφέας επισημαίνει τον τρόπο με τον οποίο ένας συνδυασμός στρατηγικού σχεδιασμού και αυτοσχεδιασμού βοηθά τις επιχειρήσεις να καταστρώσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων.

Στο Κεφάλαιο 3, οι Chatterjee και Pearson τονίζουν ότι η έρευνα στις διαχειριστικές διαδικασίες για καλύτερη απόδοση κατά τη διάρκεια καταστάσεων κρίσης είναι εξίσου σημαντική με την πρακτική γνώση που απορρέει από παραδείγματα περιπτώσεων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι μια τέτοια θεωρητική και πρακτική έρευνα συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας, στην ισχυροποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στις καινοτόμες στρατηγικές απόκρισης και στη μάθηση για την ανάκαμψη. Σε μια βιομηχανία όπως ο τουρισμός, ο εντοπισμός των γενικών και ειδικών ευπαθειών και των διάφορων τυπολογιών κρίσης, η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών μιας πληθώρας ομάδων ενδιαφερομένων, και η αναφορά στο πολιτισμικό πλαίσιο και στις διαχειριστικές πρακτικές και πολιτικές, αντιπροσωπεύουν σημαντικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης κρίσεων. Συνεπώς, δίνεται έμφαση στον διαμοιρασμό πληροφοριών, στη δημιουργία μιας βάσης γνώσης και στην ικανότητα να λαμβάνεται υπόψη η δυναμικότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των αποφάσεων και της υλοποίησής τους.

Στο Κεφάλαιο 4 ερευνάται η αναδύομενη βιβλιογραφία διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό και εντοπίζονται τα σημεία επικέντρωσης του τρέχοντος ακαδημαϊκού «λόγου». Σε αυτό το κεφάλαιο, ο Pforr σημειώνει ότι η αυξανόμενη ερευνητική δραστηριότητα στον τομέα δεν αποτελεί έκπληξη, αν λάβει κανείς υπόψη την πρόσφατη αύξηση στη συχνότητα αρνητικών γεγονότων που επηρεάζουν τη βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας. Ο συγγραφέας τονίζει την ανάγκη για μια πιο συστηματική και εννοιολογική προσέγγιση σε ερωτήματα όπως πώς οι τουριστικές επιχειρήσεις αντιδρούν σε κρίσεις, ποια μέτρα λαμβάνονται και τι αντίκτυπο έχουν, αν και πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να προετοιμαστούν για τέτοιες καταστάσεις, και ποιες στρατηγικές πρέπει να χρησιμοποιήσουν ώστε να τις ξεπεράσουν.

Στο Κεφάλαιο 5, οι Blackman και Ritchie αρχικά αναρωτιούνται ποια μαθήματα έχουν αντληθεί από τις κρίσεις στον τουρισμό, και ποια εργαλεία ή προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιήσει οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού (Destination Marketing Organisations - DMOs) προκειμένου να διευκολύνουν μια τέτοια διαδικασία μάθησης. Οι συγγραφείς τονίζουν τον ρόλο της οργανωσιακής μάθησης και της διαχείρισης της γνώσης στην ενίσχυση της δυναμικής αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και, σε αυτό το πλαίσιο, υπογραμμίζουν τη σημασία εννοιών όπως η μάθηση διπλού βρόχου (double loop learning), η αμφισβήτηση (doubting), η αξιολογική έρευνα (evaluative inquiry) και ο διαχειριζόμενος αναστοχασμός (managed reflection).

Ο Hosie, στο Κεφάλαιο 6, τονίζει τη σημασία της επαγγελματικά σχεδιασμένης και εφαρμοσμένης Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human

Resource Development - HRD) ως βασικής δράσης για την αποτελεσματική απόκριση και διαχείριση κρίσεων. Υποστηρίζει ότι η διαχείριση κρίσεων που συμπεριλαμβάνει πρωτοβουλίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης ενός οργανισμού, με στόχο την προορατική προετοιμασία για μια κατάσταση κρίσης. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαδικτυακή μάθηση προτείνεται ως ένας αποτελεσματικός τρόπος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού προσανατολισμένης στη διαχείριση κρίσεων για γεωγραφικά κατακεντρωμένους οργανισμούς.

Στο δεύτερο μέρος του βιβλίου, ο Nankervis στο Κεφάλαιο 7, με θέμα «Ανάλυση Ευπάθειας και βιωσιμότητα στον τουρισμό: μαθήματα από το Πουκέτ», διερευνά την έννοια της βιωσιμότητας στο πλαίσιο της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας και συζητά τις σχέσεις μεταξύ βιωσιμότητας και διαχείρισης κρίσεων. Ο Nankervis υποστηρίζει ότι η στρατηγική διοίκηση του τουρισμού θα μπορούσε να ωφεληθεί από την ανάπτυξη και εφαρμογή ολιστικών μοντέλων αειφορίας, που θα ενσωματώνουν εργαλεία διαχείρισης κρίσεων και Ανάλυσης Ευπάθειας, ως μέρος μιας επαναλαμβανόμενης παρά γραμμικής προσέγγισης. Σε αυτό το πλαίσιο, ο συγγραφέας εισάγει ένα Μοντέλο Ανάλυσης Ευπάθειας και καταδεικνύει τη χρησιμότητά του παρουσιάζοντας μια μελέτη περίπτωσης ενός ξενοδοχείου στο Πουκέτ (Ταϊλάνδη), το οποίο επηρεάστηκε από το τσουνάμι του Ινδικού Ωκεανού το 2004.

Αναλύοντας στοιχεία από την έρευνα Household Income and Labour Dynamics Australia (HILDA), ο Dockery, στο Κεφάλαιο 8, ερευνά σε ποιον βαθμό οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου και οι βομβιστικές επιθέσεις στο Μπαλί επηρέασαν την αίσθηση ασφάλειας και ευημερίας των Αυστραλών. Για να αποσαφηνιστούν ορισμένα από τα μη αναμενόμενα ευρήματα, αναλύονται οι επιδράσεις των εν λόγω γεγονότων στον εξερχόμενο και εισερχόμενο τουρισμό στην Αυστραλία, μαζί με την εγχώρια τουριστική δραστηριότητα. Καθώς από τα δύο αυτά επίπεδα ανάλυσης προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα, ο Dockery επιχειρεί να τα συμφιλιώσει στα καταληκτικά σχόλιά του, προσφέροντας παράλληλα μια περιγραφή μερικών από τις συνέπειες που αρνητικά γεγονότα αυτής της φύσης επιφέρουν στην τουριστική βιομηχανία.

Το κεφάλαιο του Carlsen «Στρατηγικές αντιμετώπισης καταστροφών και τουριστικής ανάκαμψης στις Μαλδίβες» (Κεφάλαιο 9) περιγράφει τον αντίκτυπο που είχε το τσουνάμι του Ινδικού Ωκεανού το 2004 στην εντυπωσιακά αναπτυσσόμενη τουριστική βιομηχανία των Μαλδίβων. Αν και αυτή η φυσική καταστροφή είχε δυσμενείς συνέπειες για την τουριστική βιομηχανία της χώρας, με τις πέντε κυριότερες τουριστικές αγορές της (Ιτα-

λία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιαπωνία και Γαλλία) να σημειώνουν κατά μέσον όρο πτώση σχεδόν 40%, ο τομέας ανέκαμψε γρήγορα και επέστρεψε στην ανάπτυξη στο πρώτο εξάμηνο του 2006. Περιγράφοντας και αναλύοντας τη διαδικασία σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών και δράσεων τουρισμού που εφάρμοσαν οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων, ο Carlsen παρουσιάζει πώς η τουριστική βιομηχανία των Μαλδίβων κατάφερε να «ανατρέψει τις πιθανότητες».

Στο ευρύτερο πλαίσιο της επιδημίας του SARS στη Νοτιοανατολική (ΝΑ) Ασία, που προκάλεσε σημαντική αναταραχή και δημιούργησε μια πρωτόγνωρη κατάσταση για την τουριστική βιομηχανία, στο Κεφάλαιο 10 των Pearson και Chatterjee τονίζεται η σημασία της ανάπτυξης εννοιών, πρακτικών και μεθόδων κατάρτισης προκειμένου να υπάρξει μια προορατική και αποτελεσματική απόκριση σε μια τέτοιου είδους κατάσταση κρίσης. Οι συγγραφείς περιγράφουν τον σχεδιασμό και την παράδοση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στελεχών με αντικείμενο την «Εταιρική Διαχείριση Κρίσεων» σε μια ομάδα επαγγελματιών υγείας από την Επαρχία Σανσί (Shanxi) της Κίνας, όπου η επιδημία του SARS είχε φτάσει στο αποκορύφωμά της στις αρχές του 2003. Το πρόγραμμα υποστηριζόταν από ένα εννοιολογικό μοντέλο, το οποίο συνέδεσε τη θεωρία με τις πρακτικές διαστάσεις της διαχείρισης κρίσεων και σχεδιάστηκε για τον προσδιορισμό οργανωσιακών προβλημάτων, όπως οι διαχειριστικές προκλήσεις και η ανάγκη για αξιόπιστο σχεδιασμό έκτακτης ανάγκης. Ύστερα από αξιολόγηση του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων κατέστη σαφές ότι, για να είναι αποτελεσματικά στον μέγιστο βαθμό, τέτοια προγράμματα χρειάζεται να ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα και την πρακτική ενός οργανισμού.

Στο Κεφάλαιο 11, οι Felix, Dowling και Ganeshasundaram συζητούν τους περιορισμούς που εντοπίστηκαν στη διαδικασία ανάκαμψης της τουριστικής βιομηχανίας στην Περιφέρεια Γκάλε (Galle) της Σρι Λάνκα μετά το τσουνάμι του Ινδικού Ωκεανού το 2004. Εμφανής ήταν μια γενική έλλειψη αποτελεσματικών προληπτικών μέτρων, καθώς και η ύπαρξη κενών στην προσπάθεια ανακούφισης και αρωγής για τα θύματα από το τσουνάμι. Παρ' όλα αυτά, η μελέτη των συγγραφέων αποκαλύπτει ότι η εφαρμογή μελλοντικών προληπτικών μέτρων, όπως δικτύων επικοινωνίας, σημάνσεων, περιβαλλοντικής προστασίας ή παράκτιων εμποδίων, αντιμετωπίζεται με ανάμεικτα συναισθήματα από πολλές τουριστικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές θα υιοθετούσαν τέτοια κυβερνητικά μέτρα μόνο αν αυτά θεωρούνταν επωφελή ή τουλάχιστον ότι δεν επιφέρουν καμία ζημία.

Στο κεφάλαιο της Dickson (Κεφάλαιο 12) για τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου σε περιφερειακές τουριστικές επιχειρήσεις στην περιοχή Γιουρομποντάλα (Eurobodalla) (Νέα Νότια Ουαλία, Αυστραλία) διερευνώνται θέματα όπως οι δυνητικοί παράγοντες κινδύνου και ο σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων που αφορούν τις πηγές πληροφόρησης, τη μάθηση και τις μελλοντικές ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης. Χρησιμοποιώντας το Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας (Australian and New Zealand Risk Management Standard - ANZRMS) ως πλαίσιο για μια διαδικτυακή έρευνα τουριστικών επιχειρήσεων στην περιοχή, η μελέτη υπογραμμίζει την ανάγκη για ανάπτυξη, εφαρμογή και έλεγχο αποτελεσματικών σχεδίων διαχείρισης κινδύνου. Επιπλέον, η Dickson δίνει έμφαση στη σημασία της παροχής πληροφοριών, της υποστήριξης και της κατάρτισης στη διαχείριση κρίσεων με τη χρήση εναλλακτικών μορφών επικοινωνίας, όπως του διαδικτύου.

Στο Κεφάλαιο 13, με θέμα τις στρατηγικές μάρκετινγκ ανάκαμψης προορισμού, ο Beirman τονίζει τη σημασία βασικών στρατηγικών και τακτικών για τη βελτιστοποίηση της ανάκαμψης της αγοράς από κάποιο γεγονός κρίσης. Ο συγγραφέας δίνει έμφαση στη σημασία μιας συμμαχίας ανάκαμψης μεταξύ όλων των σημαντικών ομάδων ενδιαφερομένων στον τουρισμό, καθώς και στον κεντρικό ρόλο των Μέσων Ενημέρωσης και των εκστρατειών πληροφόρησης και δημοσίων σχέσεων για να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη σε έναν προορισμό και να ξεπεραστούν οι εσφαλμένες αρνητικές αντιλήψεις. Προκειμένου να παρουσιάσει αυτή τη στρατηγική προσέγγιση στο μάρκετινγκ ανάκαμψης προορισμού, ο Beirman αναφέρεται σε δύο συγκεκριμένες περιπτώσεις: στο Project Phoenix, που σχεδιάστηκε για να συντονίσει την ανάκαμψη της τουριστικής βιομηχανίας της ΝΑ Ασίας μετά την κρίση του SARS το 2003, καθώς και στην εκστρατεία μάρκετινγκ ανάκαμψης τουρισμού του Ισραήλ σε συνάρτηση με την Ιντιφάντα Αλ Ακσά (Al Aqsa Intifada) την περίοδο 2003-2006.

Τέλος, στο Συμπέρασμα (Κεφάλαιο 14) συντίθενται τα θέματα που αναδύονται από το βιβλίο *Διαχείριση κρίσεων στην τουριστική βιομηχανία: ανατρέποντας τις πιθανότητες*; και εξετάζεται πώς θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα, καθώς και συμπεράσματα που αντλούνται από εμπειρίες ανά τον κόσμο στην αντιμετώπιση απρόβλεπτων αρνητικών γεγονότων που διαταράσσουν τη βιομηχανία μπορούν να ενημερώσουν τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό.

# ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

---





## 2.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΕ ΕΝΑ ΤΑΡΑΧΩΔΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

---

BELLA BUTLER

### *Εισαγωγή*

Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΩΝ, επενδύσεων και εγκαταστάσεων υπήρξε πάντα σημαντικό μέλημα της εταιρικής διακυβέρνησης. Ιδίως μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, την εισβολή του συνασπισμού στο Αφγανιστάν τον Οκτώβριο του 2001, τις βομβιστικές επιθέσεις στο Μπαλί τον Οκτώβριο του 2002, το ξέσπασμα του Σοβαρού Οξέος Αναπνευστικού Συνδρόμου (SARS), τον πόλεμο του Ιράκ το 2003 και τις βομβιστικές επιθέσεις σε Μαδρίτη (2004) και Λονδίνο (2005), η ασφάλεια έχει αναδειχθεί σε βασικό ζήτημα για την εταιρική στρατηγική και διακυβέρνηση. Η εξέλιξη αυτή σχετίζεται στενά με την τουριστική βιομηχανία, η οποία επηρεάζεται από περιστατικά παγκόσμιας τρομοκρατίας, από στοχευμένες επιθέσεις σε ξένους τουρίστες (π.χ., σε Μαρόκο, Τυνησία, Κένυα και Ινδονησία), καθώς και από φυσικές καταστροφές, όπως το τσουνάμι του Ινδικού Ωκεανού το 2004. Αυτά τα πλήγματα οδήγησαν σε αύξηση της ανησυχίας των ταξιδιωτών σε ό,τι αφορά τον κίνδυνο και την ασφάλεια, τους έκαναν να στραφούν προς άλλους προορισμούς και, κατά συνέπεια, ανέδειξαν τη σημασία της ικανότητας των τουριστικών επιχειρήσεων, ιδίως στις πληγείσες χώρες και περιοχές, να ανακάμπτουν από μια κρίση. Όπως κάθε άλλη βιομηχανία, ο διεθνής τουρισμός λειτουργεί σε εξωτερικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχείες παγκόσμιες αλλαγές, μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και αυξημένη αβεβαιότητα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με προγραμματίστες καταστάσεις που δεν γίνεται να προβλεφθούν εκ των προτέρων. Ο Tsoukas

(1996, σ. 22), περιγράφοντας την κατάσταση, αναφέρει ότι «οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν θεμελιώδη αβεβαιότητα: δεν γνωρίζουν, δεν μπορούν να γνωρίζουν αυτό που χρειάζεται να γνωρίζουν». Συνεπώς, οι οργανισμοί ασχολούνται με την ανακάλυψη του αγνώστου και η στρατηγική τους πρέπει να τους βοηθά σ' αυτήν τη διαδικασία, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαχειρίζονται κρίσεις.

Δύο σχεδιαστικές προσεγγίσεις εξακολουθούν να γοητεύουν τους ακαδημαϊκούς της στρατηγικής. Από τη μία, ο ορθολογικός σχεδιασμός ή «η εκπόνηση στρατηγικής», και από την άλλη η μάθηση, η οργανωσιακή ανάπτυξη ή «αυτοσχεδιασμός». Ο ορθολογικός σχεδιασμός (Porter, 1980· Prahalad και Hamel, 1990) δίνει έμφαση στη σημασία της στρατηγικής ανάλυσης και των εργαλείων πρόβλεψης. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης συσχετίζουν την επιτυχή απόδοση των οργανισμών με την ικανότητά τους να σχεδιάζουν το μέλλον βάσει της εμπειρίας του παρελθόντος (Menon κ.ά., 1999). Υπάρχουν ισχυρά ερευνητικά δεδομένα για το ότι ο σχεδιασμός είναι ζωτικής σημασίας πτυχή της λήψης αποφάσεων υψηλού κινδύνου (Sinha, 1990). Αντίθετα, η «μαθησιακή σχολή» (Ansoff, 1991, 1994· Fredrickson, 1984· Minzberg, 1990, 1991, 1994) υποστηρίζει ότι ο επίσημος σχεδιασμός είναι αναποτελεσματικός σε δυναμικά και υψηλής μεταβλητότητας περιβάλλοντα. Όπως το θέτει ο Cunha (2004, σ. 272), «οι οργανισμοί που αποδίδουν καλύτερα είναι αυτοί που δρουν με γνώμονα το μέλλον» και, στην πραγματικότητα, «το να βασίζεται κανείς στο παρελθόν αποτελεί απειλή για το μέλλον». Παρά τα επιχειρήματα αυτά, υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που υποδεικνύουν ότι ο σχεδιασμός μπορεί να βελτιώσει την εταιρική απόδοση, τόσο σε δυναμικά όσο και σε σταθερά περιβάλλοντα (Eisenhardt, 1989).

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά των προσεγγίσεων του «ορθολογικού σχεδιασμού» και της «αναδυόμενης διαδικασίας» της χάραξης στρατηγικής, που στοχεύουν στην αύξηση της ασφάλειας των επιχειρήσεων, καθώς και στην ταχύτητα απόκρισης και προσαρμογής τους σε περιβαλλοντικές αναταραχές. Η κύρια συμβολή αυτού του κεφαλαίου είναι ότι ενσωματώνει έναν αριθμό ιδεών και εννοιών οι οποίες στο παρελθόν έχουν ερευνηθεί μεμονωμένα. Στη μελέτη αρχικά ερευνάται ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εξωτερική πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα. Στη συνέχεια εξετάζεται ο ρόλος της μαθησιακής προσέγγισης και, συγκεκριμένα, η ικανότητα των επιχειρήσεων να αυτοσχεδιάζουν, ώστε να αποκρίνονται αποτελεσματικά σε περιβαλλοντικές μεταβολές. Μ' αυτόν τον τρόπο, η μελέτη συμβάλλει στην έρευνα για τον οργανωσιακό

αυτοσχεδιασμό και το «μπρικολάζ».<sup>1</sup> Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται παρέχοντας δεδομένα από τη βιβλιογραφία για το πώς ένας συνδυασμός στρατηγικού σχεδιασμού και αυτοσχεδιασμού βοηθά τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων.

Ακόμη μία συμβολή του κεφαλαίου αυτού αφορά την ανάπτυξη βελτιωμένης ικανότητας των τουριστικών επιχειρήσεων να αντιμετωπίζουν κρίσεις, αναθεωρώντας τη διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής στρατηγικής. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, τα διοικητικά στελέχη και το προσωπικό τους συμμετέχουν σε διαρκείς πρακτικές ανάπτυξης εναλλακτικών δράσεων παράλληλα με τα υπάρχοντα σχέδιά τους, εξαιτίας της ευαλωτότητας της τουριστικής βιομηχανίας σε εξωτερικά πλήγματα, όπως είναι τα διεθνή τρομοκρατικά χτυπήματα, το έγκλημα, οι εθνικές συγκρούσεις, επιθέσεις πολιτικού χαρακτήρα σε ξένους τουρίστες και απόδημους, και φυσικές καταστροφές. Η έρευνα που παρουσιάζεται εδώ καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, στην αντιμετώπιση της εξωτερικής αβεβαιότητας και των κρίσεων, ο σχεδιασμός και ο αυτοσχεδιασμός μπορούν να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά αντί για συγκρουσιακά. Σ' αυτήν την προσέγγιση, τα διοικητικά στελέχη έχουν την ευελιξία να παρεκκλίνουν από ένα συγκεκριμένο, επίσημα χαραγμένο μονοπάτι και να κάνουν προσαρμογές στρατηγικής σε πραγματικό χρόνο, ανάλογες των αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κρατώντας την επιχείρηση στο πλαίσιο μιας επιλεγμένης στρατηγικής κατεύθυνσης.

### *Ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού (ορθολογική στρατηγική)*

Η αξία του επίσημου σχεδιασμού έχει εδώ και πολύ καιρό βρεθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τόσο της ακαδημαϊκής, όσο και της επαγγελματικού προσανατολισμού βιβλιογραφίας στη στρατηγική διαχείριση (Hamel και Prahalad, 1994· Hammer 1990· Porter 1980· Prahalad και Hamel, 1990). Οι δύο κύριοι τομείς αυτής της έρευνας περιλαμβάνουν την εξέταση της επίδρασης του στρατηγικού σχεδιασμού στην εταιρική απόδοση και τον ρό-

---

1. Το «μπρικολάζ» (bricolage: μαστόρεμα) είναι ένας γαλλικός όρος που αναφέρεται στη διαδικασία αυτοσχεδιασμού σε μια ανθρώπινη προσπάθεια. Στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης, ο όρος ουσιαστικά αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών, η οποία καθοδηγείται από την πορεία των εξελίξεων και δεν εμμένει σε ένα προκαθορισμένο σχέδιο (Σ.τ.Ε.).

λο του στρατηγικού σχεδιασμού στη στρατηγική λήψη αποφάσεων (Grant, 2003). Από πλευράς απόδοσης, οι επίσημες διαδικασίες σχεδιασμού προσφέρουν ένα εργαλείο που αναγκάζει τα διοικητικά στελέχη να στρέφουν τη ματιά τους στο μέλλον σε περιοδικά διαστήματα. Αυτό απαιτεί σχολαστική επικοινωνία σε ό,τι αφορά στόχους, ζητήματα στρατηγικής και κατανομή πόρων, και δίνει έναυσμα για μακροπρόθεσμες αναλύσεις που αλλιώς δεν θα πραγματοποιούνταν. Επιπλέον, μια τέτοια άσκηση παράγει μια βάση αξιολόγησης και ενσωμάτωσης βραχυπρόθεσμων πλάνων, επιμηκύνει τους χρονικούς ορίζοντες και προστατεύει μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Σε ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων, το οποίο τονίζει τη σημασία της οργανωσιακής διαδικασίας της διαμόρφωσης στρατηγικής, γνωστής ως σχέδιο, ο στρατηγικός σχεδιασμός συντονίζει τις ετήσιες δεσμεύσεις, επισημοποιεί τα προγράμματα μείωσης κόστους και συμβάλλει στην εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών (Grant, 2003).

Η πιο πρόσφατη έρευνα (2007) σε σχεδόν 800 διοικητικά στελέχη, που διεξήχθη από το *McKinsey Quarterly*<sup>2</sup> (Dye και Sibony, 2007), προσφέρει ισχυρά δεδομένα για τη σημασία της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού στη βελτίωση της γενικής ικανοποίησης ως προς τη στρατηγική ανάπτυξη. Σύμφωνα με την εν λόγω μελέτη, το 79% των στελεχών που αναγνώρισαν ότι η επίσημη διαδικασία σχεδιασμού έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη στρατηγικής για τις επιχειρήσεις τους ήταν ικανοποιημένο με την προσέγγιση των επιχειρήσεών τους, σε σύγκριση με το μόλις 21% των στελεχών που ισχυρίστηκε ότι η διαδικασία δεν έπαιξε σημαντικό ρόλο. Επιπλέον, το 51% των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη έρευνα, που ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις τους δεν είχαν επίσημη διαδικασία σχεδιασμού, δεν ήταν ικανοποιημένο με την υπάρχουσα προσέγγιση στην ανάπτυξη στρατηγικής, σε σύγκριση με το μόλις 20% αυτών που εργάζονταν σε επιχειρήσεις με επίσημη διαδικασία. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν μια σύνδεση ανάμεσα στη ικανοποίηση των στελεχών για τη στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους και στην επίσημη διαδικασία σχεδιασμού.

Παρά την αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα μιας επίσημης διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, μόνο το 45% των συμμετεχόντων στην έρευνα του *McKinsey Quarterly* (2007) ανέφερε ότι ήταν ικανοποιημένο με την εν λόγω διαδικασία στις επιχειρήσεις του. Επιπλέον, μόνο το 23% αποκάλυψε ότι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονταν εντός των ορίων της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής εί-

---

2. Επιχειρηματικό περιοδικό για ανώτερα διοικητικά στελέχη που ιδρύθηκε το 1964. Εστιάζει σε ζητήματα οργανωσιακής θεωρίας και διοίκησης (Σ.τ.Ε.).