

Στρατιωτική Στρατηγική και η Σχέση της με την Στρατηγική των Επιχειρήσεων



Δημήτριος Π. Ντρές
Πτυχίο Σχολής Ικάρων/Τμήματος Μηχανικών
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Μηχανολογία/Θραυστομηχανική Πανεπιστημίου
Cranfield, Ηνωμένο Βασίλειο

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων για Στελέχη

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2013

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στις κόρες μου Ισμήνη και Κατερίνα και στη γυναίκα μου Αγγελική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στρατιωτική Στρατηγική και η Σχέση της με την Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Δημήτριος Π. Ντρές

Σημαντικοί Όροι: Στρατιωτική Στρατηγική, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Επίθεση σε Αδύναμο Σημείο, Επίθεση σε Κέντρο Ισχύος, Έλεγχος Στρατηγικού Σημείου, Ανάσχεση, Σταυροφορίες, Στρατηγικές Συμμαχίες, Αποφυγή Σύγκρουσης, Ανταρτο-πόλεμος, Σύστημα Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Εκτέλεσης (PPBE), Outsourcing, PFI/PPP, ΣΔΙΤ, Performance Based Logistics (PBL), Lean Production

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από τα αρχαία χρόνια, ο πόλεμος αποτελεί μια σκληρή πραγματικότητα για τον άνθρωπο, τις κοινωνίες και τα έθνη. Η ανάγκη του ανθρώπου και των εθνών για επικράτηση στον πόλεμο και επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων, οδήγησε στην ανάπτυξη του «πώς», με δεδομένα μέσα και πόρους, θα καταστεί αυτό δυνατό, ήτοι στην ανάπτυξη και εξέλιξη της στρατιωτικής στρατηγικής.

Ο πόλεμος όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια δραστηριότητα του ανθρώπου ξεχωριστή από την υπόλοιπη κοινωνία, αλλά υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του πολέμου και κάθε άλλης δραστηριότητας του ανθρώπου εντός της κοινωνίας, όπως είναι ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός, που στην πραγματικότητα, αποτελεί μια μορφή πολέμου, καθώς υπάρχουν αντίπαλοι, αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα αλλά και η ανάγκη επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Αυτό το γεγονός αποτέλεσε την αρχή ανάπτυξης της στρατηγικής των επιχειρήσεων, αν και ο συγκεκριμένος όρος, υιοθετήθηκε από τον επιχειρηματικό κόσμο, μετά τα μέσα του εικοστού αιώνα.

Οι αναρίθμητοι πόλεμοι της ιστορίας και οι επιτυχημένες στρατηγικές μεγάλων στρατιωτικών ηγετών, αποτέλεσαν και αποτελούν αντικείμενο μελέτης από τον επιχειρηματικό κόσμο, και εφαρμόζονται στις επιχειρηματικές αντιπαραθέσεις, με την ίδια επιτυχία, όπως δεικνύεται στο κεφάλαιο 2 της παρούσης, όπου παρουσιάζονται τέσσερα τέτοια κλασικά παραδείγματα στρατιωτικών στρατηγικών (επίθεση σε αδύναμο σημείο, επίθεση στο κέντρο ισχύος του εχθρού, έλεγχος στρατηγικού σημείου και στρατηγική ανάσχεσης), και στο κεφάλαιο 3, όπου παρουσιάζονται τέσσερα περαιτέρω παραδείγματα τέτοιων στρατιωτικών στρατηγικών («σταυροφορίες», δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, στρατηγική αποφυγής άμεσης σύγκρουσης και ανταρτοπόλεμος).

Τα εν λόγω παραδείγματα στρατιωτικών στρατηγικών, παρατίθενται με αναλυτικά ιστορικά στοιχεία ενώ συγχρόνως παρουσιάζονται και παραδείγματα, που δεικνύουν πώς οι συγκεκριμένες στρατηγικές υιοθετήθηκαν από επιχειρήσεις, και εφαρμόστηκαν εναντίον των

ανταγωνιστών τους, καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο, σαφέστερη την αντιστοίχιση μεταξύ των δύο κόσμων.

Πέρα όμως από τα παραπάνω, για κάθε στρατηγική, δίνεται έμφαση και στην παρουσίαση και ανάλυση ορισμένων βασικών παραγόντων, στους οποίους πρέπει να δίνεται κάθε φορά, ιδιαίτερη προσοχή, καθώς διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία κάθε στρατηγικής και στην επίτευξη των τελικών στόχων. Προκειμένου να καταστεί η σημασία τους, περισσότερο ευκρινής, η παρουσίαση-ανάλυση των συγκεκριμένων παραγόντων, συνοδεύεται από παράθεση παραδειγμάτων τόσο από την στρατιωτική ιστορία όσο και από τον κόσμο του επιχειρηματικού ανταγωνισμού.

Οι συνθήκες, που επικράτησαν μετά το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, διαμόρφωσαν ένα πολύπλοκο, διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο οι επιχειρήσεις, καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά, γνωστούς αλλά και άγνωστους προς το παρόν, ανταγωνιστές, που μπορούν να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή, από οποιαδήποτε κατεύθυνση. Υπό αυτές τις συνθήκες, ο σύγχρονος επιχειρηματικός ανταγωνισμός, κατέστη μια μορφή πολέμου, ιδιαίτερα απαιτητικού και πολύπλοκου, που οδήγησε τις επιχειρήσεις, να αναπτύξουν στρατηγικές μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας της κερδοφορίας στους, ελαχιστοποίησης του κόστους και βελτιστοποίησης της αξιοποίησης και εκμετάλλευσης των διαθέσιμων πόρων.

Όσο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η πιθανότητα ενός γενικευμένου πολέμου απομακρυνόταν και οι άνθρωποι αισθάνονταν πιο ασφαλείς, τόσο αυξανόταν η ανάγκη για τη δημιουργία ενός αναδιοργανωμένου στρατού, που θα ήταν το ίδιο ή περισσότερο αποτελεσματικός και ικανός να φέρει σε πέρας την αποστολή του, με το ελάχιστο δυνατόν, προσωπικό και πόρους. Στο πλαίσιο επίλυσης του συγκεκριμένου προβλήματος, ο στρατός, στράφηκε στη μελέτη της οργάνωσης, του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, στις νέες μεθόδους παραγωγής, εφοδιαστικής υποστήριξης και διαχείρισης πόρων, που είχαν αναπτύξει και στην υιοθέτηση των επιτυχημένων στρατηγικών, που είχαν αναπτύξει.

Στο κεφάλαιο 4 της παρούσης, παρουσιάζονται με κριτική ανάλυση, ορισμένα παραδείγματα από αυτές ακριβώς τις επιχειρηματικές στρατηγικές, που έχουν υιοθετηθεί από τους σύγχρονους στρατούς, είτε αυτούσιες είτε μετά από κατάλληλη προσαρμογή τους, όπως είναι το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, προγραμματισμού και εκτέλεσης ("Planning, Programming, Budgeting & Execution" – "PPBE"), του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α., το "Outsourcing", οι σύγχρονες στρατηγικές χρηματοδότησης και εφοδιαστικής υποστήριξης, όπως είναι η «Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης» ("Private Finance Initiative" – "PFI") και η «Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα», (γνωστής ως «ΣΔΙΤ»), ("Public-Private Partnership" – "PPP"), η εφοδιαστική-λογιστική υποστήριξη βάσει αποτελεσμάτων, γνωστής ως "Performance Based Logistics" ("PBL") και το σύστημα οργάνωσης παραγωγής της αυτοκινητοβιομηχανίας "TOYOTA", γνωστό ως "Lean Production" ή "TOYOTA Production System".

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	1
1.1 ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	4
1.1.1 Από την Αρχαιότητα ως τον 18ο Αιώνα	4
1.1.2 Από τους Ναπολεόντειους Χρόνους έως Σήμερα	10
1.2 ΠΟΛΕΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	14
1.2.1 Ο Επιχειρηματικός Ανταγωνισμός είναι Πόλεμος.....	14
1.2.2 Η Πολυπλοκότητα του Σύγχρονου Επιχειρηματικού Ανταγωνισμού 18	
1.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ	23
1.3.1 Εξέλιξη και Αρχικοί Ορισμοί	23
1.3.2 Ορισμένες Άλλες Προσεγγίσεις	29
1.4 ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	34
1.4.1 Ορισμένες Διαφορές.....	34
1.4.2 Ορισμένες Ομοιότητες	37
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΚΛΑΣΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	47
2.1 ΕΠΙΘΕΣΗ ΣΕ ΑΔΥΝΑΜΟ ΣΗΜΕΙΟ	48
2.1.1 Γενικά.....	48
2.1.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας	54
2.2 ΕΠΙΘΕΣΗ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΙΣΧΥΟΣ.....	69
2.2.1 Γενικά.....	69
2.2.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας.....	76
2.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	93
2.3.1 Γενικά.....	93
2.3.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας	96
2.4 ΑΝΑΣΧΕΣΗ	103
2.4.1 Γενικά.....	103
2.4.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας.....	115
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ	
 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	137
3.1 «ΣΤΑΥΡΟΦΟΡΙΕΣ»	138
3.1.1 Γενικά	138
3.1.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας	143
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	153
3.2.1 Γενικά	153
3.2.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας	162
3.3 ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	173
3.3.1 Γενικά	173
3.3.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας	187
3.4 ΑΝΤΑΡΤΟΠΟΛΕΜΟΣ	195
3.4.1 Γενικά	195
3.4.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας	202
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	219
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ	
 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	226
4.1 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ & ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ (“ΡΡΒΕ”) ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΜΥΝΑΣ ΤΩΝ Η.Π.Α.	229
4.1.1 Η Εξέλιξη του “Program Budgeting” από τις Επιχειρήσεις	231
4.1.2 Από το “Program Budgeting” στο “ΡΡΒΕ”	236
4.1.3 Περιγραφή των Φάσεων του “ΡΡΒΕ”	240
4.2 “OUTSOURCING”	250
4.2.1 Η Εξέλιξη του “Outsourcing”	251
4.2.2 Κριτική Θεώρηση του “Outsourcing”	256
4.2.3 Το “Outsourcing” ως Στρατιωτική Στρατηγική	261
4.2.4 Περιορισμοί στο “Outsourcing” ως Στρατιωτική Στρατηγική	272
4.3 ΑΛΛΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (“ΡΦΙ” / “ΡΡΡ”).....	280
4.3.1 Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης (Private Finance Initiative)- “ΡΦΙ”) - Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (“Public-Private Partnership”- “ΡΡΡ”)	281
4.3.2 Πιθανά Οφέλη και Κίνδυνοι των ΣΔΙΤ	291
Πιθανοί Κίνδυνοι των ΣΔΙΤ	293
4.3.3 Οι ΣΔΙΤ ως Στρατιωτική Στρατηγική.....	295
4.3.4 Κυριότερα Οφέλη από τις ΣΔΙΤ και Σημεία Προσοχής για τις ΕΔ .	303
4.4 ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (“ΡΒΛ” – “LEAN PRODUCTION”)	309
4.4.1 Ανάπτυξη και Εφαρμογή των “Performance Based Logistics”	314
4.4.2 Αποτίμηση των “Performance Based Logistics”	321
4.4.3 Ανάπτυξη και Βασικές Αρχές του “Lean Production”	331
4.4.4 “Lean Production” και Αρχές “Lean” ως Στρατιωτική Στρατηγική .	343

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	354
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	367
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	370
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α» ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΥΝΤΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΥΠ. ΑΜΥΝΑΣ ΤΩΝ Η.Π.Α.	396
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β» ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ “OUTSOURCING” & ΑΛΛΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (“ΡΦΙ”/ “ΡΡΡ”) ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΗΝΩΜΕΝΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ	399
B.1 ΓΕΝΙΚΑ	400
B.2 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	403
B.3 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΏΡΑ ΠΤΗΣΗΣ	406
B.4 ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	408
B.5 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ	417
Βιβλιογραφία Παραρτήματος	418
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ» ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ “OUTSOURCING” & ΑΛΛΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (“ΡΦΙ”/ “ΡΡΡ”) ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΗΝΩΜΕΝΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ	419
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ» ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΤΗΣΙΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ-ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ/ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΟΠΛΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, ΜΕΤΑΞΥ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΠ. ΑΜΥΝΑΣ Η.Π.Α. ΔΕΚΑΕΤΙΩΝ 1960-1980 & ΝΕΑΣ ΣΤΑΡΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΕΚΑΕΤΙΩΝ 1990-2000	421

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές και το προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης των Επιχειρήσεων για Στελέχη για τις γνώσεις, τα βιώματα, τις εμπειρίες και τις συμβουλές που παρείχαν, καθώς η αξία τους και τα οφέλη από την εφαρμογή τους στον επαγγελματικό αλλά και τον καθημερινό βίο, όχι έχουν πολλαπλώς επιβεβαιωθεί.

Θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη βοήθεια και τη καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της εργασίας αλλά κυρίως για το ότι κατέστησε όλους μας, που είχαμε την ευκαιρία να παρακολουθήσουμε το Πρόγραμμα, κοινωνούς της αναγκαιότητας και της σημασίας της στρατηγικής, συνειδητοποιώντας ότι:

“If you don't have a strategy you will be permanently reactive and part of somebody else's strategy”¹

Alvin Toffler²

¹ Fortune Magazine, Article by Mark Borden: “Thinking About Tomorrow”, Nov. 22, 1999, Vol. 140, Iss.10, page 170

² American writer & futurist, co-founder of the consulting firm Toffler Associates

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-1: Συγκριτική Παρουσίαση Βασικών Μεγεθών Έτους 2012 των Εταιρειών “Coca-Cola” και “PepsiCo”	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1: Κυριότερα Κίνητρα των Εταιρειών για τη Σύναψη Στρατηγικών Συμμαχιών, Ανάλογα με το Είδος της Αγοράς .	157
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-2: Συγκριτική Παρουσίαση Στοιχείων Πωλήσεων στην Αγορά της Βορείου Αμερικής των Εταιρειών “GM” και “FORD” για τα Έτη 2000 και 2012	186
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-1: Δραστηριότητες που είχαν ανατεθεί από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. σε ιδιωτικούς φορείς τον Απρίλιο 2003, στις περιοχές των Βαλκανίων, της Νοτιοδυτικής Ασίας (Κατάρ, Σαουδική Αραβία, Μπαχρέϊν, Τζιμπουτί, Ιράκ, Φιλιππίνες) και της Κεντρικής Ασίας (Αφγανιστάν, Ουζμπεκιστάν)	271
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-2: Δραστηριότητες, των οποίων το κόστος μετά την ανάθεσή τους σε ιδιώτες, είναι υψηλότερο, σύμφωνα με σχετική έρευνα.....	274
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-3: Παραδείγματα Προγραμμάτων ΣΔΙΤ των ΕΔ των Η.Π.Α.....	298
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-4: Εγκεκριμένα Έργα ΣΔΙΤ του Ελληνικού ΥΠΑΜ.....	302
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-5: Συγκριτική Απεικόνιση της Αποτελεσματικότητας της Εφοδιαστικής-Λογιστικής Απόκρισης του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. σε Σχέση με Εμπορικές Εταιρείες, στη Δεκαετία του 1990...	310
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-6: Σύγκριση της Επιχειρησιακής Διαθεσιμότητας Διαφόρων Προγραμμάτων Πριν και Μετά την Υιοθέτηση του “PBL”	325
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-7: Σύγκριση του Χρόνου Εφοδιαστικής-Λογιστικής Απόκρισης Διαφόρων Προγραμμάτων Πριν και Μετά την Υιοθέτηση του “PBL”	327
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-8: Συγκριτική Παρουσίαση Μετρήσιμων Μεγεθών των Εργοστασίων “Framingham” της “GM” και “Takaoka” της “Toyota”, το 1987	342
ΠΙΝΑΚΑΣ 4-9: Ορισμένα Αποτελέσματα από την Εφαρμογή των Αρχών της “Lean Production” στο πλαίσιο του “Lean Aerospace Initiative” (“LAI”)	345

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-1: Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος - Υπόδειγμα Porter	28
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-2: Ανάλυση της Στρατηγικής - Υπόδειγμα Mintzberg-Waters.....	29
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1-3: Τρεις Διακριτές Στρατηγικές Επιλογές- “Delta” Model.....	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-1: Εξέλιξη των Πωλήσεων της “Wal-Mart” στην Αγορά των Η.Π.Α. κατά τα έτη 1994-99	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-2: Διαγραμματική Απεικόνιση της Διακύμανσης του Μ.Ο. της Τιμής των Μετοχών της “Coca Cola” και της “PepsiCo” στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, για τα έτη 1977 -2012	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-3: Πωλήσεις Αναψυκτικών στην Αγορά των Η.Π.Α. το 2010	114
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2-4: Στρατιωτικές Δαπάνες το 1980, ως Ποσοστό επί του Α.Ε.Π.	124
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-1: Ιεραρχική Ταξινόμηση Ειδών Στρατηγικών Συμμαχιών ..	158
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-2:Εξέλιξη Εσόδων Εταιρειών Προερχόμενα από τη Συμμετοχή τους σε Στρατηγικές Συμμαχίες.....	162
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-3: Αλλαγές στο Επιχειρηματικό Περιβάλλον και στη Διοικητική Δομή της Στρατηγικής Συμμαχίας μεταξύ των Εταιρειών “KLM” και “NorthWest”	172
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-1: Εμπλεκόμενοι Φορείς & Διαδικασίες Φάσης Σχεδίασης του “PPBE”	241
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-2: Εμπλεκόμενοι Φορείς & Διαδικασίες Φάσεων Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού του “PPBE”	245
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-3: Εξέλιξη αριθμού πολιτικών υπαλλήλων στο ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., για τα έτη 1940-2007	266
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-4: Διαγραμματική Απεικόνιση της Κατανομής του συνολικού κόστους του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., μεταξύ Στρατιωτικού Προσωπικού, Πολιτικού Προσωπικού και Εργοληπτών, για τα έτη 2001-2010	268
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-5: το Χρονικό Διάστημα Ιουν. 2009 – Νοε. 2010	279

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-6: Η Ανάπτυξη των Προγραμμάτων “PFI/PPP” στο Η.Β. (χωρίς τα προγράμματα του Μετρό του Λονδίνου)	284
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-7: Απεικόνιση Διαφόρων Μορφών ΣΔΙΤ, βάσει του Βαθμού Συμμετοχής του Ιδιωτικού Τομέα.	287
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-8: Εξέλιξη της Συνολικής Αξίας και του Αριθμού των Προγραμμάτων ΣΔΙΤ στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά τα έτη 2003-2012.....	288
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-9: Εξέλιξη (α) του Αριθμού και (β) της Αξίας (σε εκατομ. €), των Προγραμμάτων ΣΔΙΤ στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατά τα έτη 2001-2009	290
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-10: Αριθμός (α) και Αξία (σε εκατομμύρια €) (β), των Προγραμμάτων ΣΔΙΤ στην Ε.Ε., ανά Τομέα και Έτος (2001-2009).....	290
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-11: Χρονοδιαγραμματική Απεικόνιση των Κυριοτέρων Νομοθετικών Πράξεων, που οδήγησαν στην υιοθέτηση των ΣΔΙΤ από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α.	296
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-12: Καταρτισθείσες ΣΔΙΤ από τις ΕΔ των Η.Π.Α. έως το 2005.....	297
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-13: Απεικόνιση ανά Δραστηριότητα, (α) του Αριθμού και (b) της Οικονομικής Αξίας των Προγραμμάτων “PFI/PPP” του ΥΠΑΜ του Η.Β. κατά τα έτη 1996 – 2008.	300
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-14: Κατανομή ανά Εργολήπτρια Εταιρεία, της Οικονομικής Αξίας των Προγραμμάτων “PFI/PPP” του ΥΠΑΜ του Η.Β. κατά τα έτη 1996 – 2008 (οι τιμές σε £m).....	301
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-15: Κυριότερα Οφέλη ανά Υπηρεσία των ΕΔ των Η.Π.Α., από ΣΔΙΤ που καταρτίστηκαν μέχρι το 2005.....	305
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-16: Το Κόστος Συντήρησης και Λειτουργίας Ενός Οπλικού Συστήματος, Εξαρτάται από το Χρόνο Παραμονής του σε Επιχειρησιακή Χρήση	312
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-17: Σχηματική Απεικόνιση της Διαφοράς Φιλοσοφίας “PBL” και κλασικού τρόπου υποστήριξης.....	318
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-18: Εύρος Συμβάσεων “PBL”	319
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-19: Εξέλιξη (α) του Αριθμού και (β) της Αξίας των Συμβάσεων “PBL” του US NAVY μέχρι το έτος 2007.....	322
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-20: Αύξηση της Αξιοπιστίας και της Διαθεσιμότητας των ALR-67(v)3 RADAR WARNING RECEIVERS με την Υιοθέτηση Υποστήριξης συμφώνως “PBL”	325

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-21: Αύξηση του Χρόνου Παραμονής 4 “Modules” των Κινητήρων F404-GE-400 (-402) Επί των Α/Φ F/A-18 (A -D) Μετά την Εφαρμογή “PBL”	326
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-22: Μείωση Κόστους Ανταλλακτικών και Επισκευών Α/Φ F/A-18 Μετά την Εφαρμογή “PBL”	327
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-23: Συνολική Απεικόνιση της Εφαρμογής Συμβάσεων “PBL” για την Υποστήριξη των Α/Φ F/A-18 και των Σχετικών Ωφελημάτων	328
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-24: Συνοπτική Απεικόνιση του Συστήματος Παραγωγής της TOYOTA	338
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-25: Συγκριτική Απεικόνιση Μείωσης του Χρόνου Παραγωγής, Μεταξύ Παραδοσιακού Τρόπου και “Lean Production”	340
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-26: Παρουσίαση Σταθμού Εργασίας Πριν και Μετά την Εφαρμογή των Αρχών του “Lean Production”	341
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-27: Μεταβολή Απαιτούμενων Άμεσων Εργατωρών Αναβάθμισης Α/Φ T-38C και Ρυθμού Παραδόσεων Αναβαθμισμένων Α/Φ, μετά την Εφαρμογή των Αρχών της “Lean Production”	349
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4-28: Εφαρμογή των Αρχών της Φιλοσοφίας “Lean” στον Πόλεμο του Αφγανιστάν.	353
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Α-1: Διαγραμματική Απεικόνιση του Ολοκληρωμένου Συστήματος Αμυντικών Προμηθειών, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Διαχειριστικής Υποστήριξης του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α.	396
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Β-1: Ποιοτική Απεικόνιση του Μ.Ο. Ποσοστιαίας Συνεισφοράς των Κατηγοριών Κόστους στο Συνολικό Λειτουργικό Κόστος (πλην Μισθοδοσίας) των Πολεμικών Αεροσκαφών των Η.Π.Α.	405
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Γ-1: Διαγραμματική Απεικόνιση Εφαρμογής “Outsourcing” & Άλλων Σύγχρονων Μορφών Χρηματοδότησης & Συνεργασίας μεταξύ Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (“PFI”/“PPP”) ανά Τομέα Δραστηριοτήτων των Ενόπλων Δυνάμεων του Ηνωμένου Βασιλείου.	419
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Δ-1: Συγκριτική Διαγραμματική Απεικόνιση Ετήσιου Κόστους Ανάπτυξης – Λειτουργίας – Εφοδιαστικής/Λογιστικής Υποστήριξης των Οπλικών Συστημάτων, μεταξύ Κλασικής Στρωματικής Προμηθειών Υπ. Άμυνας Η.Π.Α. Δεκαετιών 1960-1980 και Νέας Στρωματικής μετά την Αναδιοργάνωση των Δεκαετιών 1990-2000	421

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

Το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης ιστορίας, χαρακτηρίζεται από έντονες αντιπαραθέσεις, συγκρούσεις, διαμάχες και μικρούς ή μεγαλύτερους πολέμους, γι' αυτό και οι περισσότεροι λαοί πίστευαν στην αρχαιότητα (ορισμένοι ακόμα και τώρα), στην ύπαρξη ενός θεού του πολέμου, ο οποίος σύμφωνα με την Ελληνική μυθολογία, ήταν ο Άρης. Ενώ όμως θα περίμενε κανείς ότι λόγω των διαρκών εντάσεων, μαχών και πολέμων, η λατρεία του Άρη θα ήταν από τις πιο έντονες και διαδεδομένες, εντούτοις, τα αρχαιοελληνικά κείμενα και η αρχαιολογική σκαπάνη, δεικνύουν ότι ο Άρης δεν λατρευόταν σε πολλούς τόπους, ούτε καμία πολιτεία τον είχε κάνει πολιούχο της.

Στον αντίποδα όμως με τον Άρη, οι αρχαίοι Έλληνες έτρεφαν και έδειχναν μεγάλη εκτίμηση, αγάπη και σεβασμό για τη θεά Αθηνά, την οποία προσφωνούσαν μεταξύ άλλων, ως «*Πρόμαχο*» και «*Σωτήρα*», και την επικαλούνταν για βοήθεια σε κάθε πολεμική αναμέτρηση. Ο λόγος που συνέβαινε αυτό ήταν ότι σε αντίθεση με τον Άρη, η Αθηνά δεν ήταν αιματόχαρη ούτε αλλοπρόσαλλη σαν εκείνον, ούτε χαιρόταν μόνο με τους τσακωμούς και τους σκοτωμούς. Η Αθηνά έδειχνε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα ίδια τα παλικάρια πάνω στον κίνδυνο, για την ασφάλειά τους και για την αποφυγή περιττής αιματοχυσίας, κι έκανε σε κάθε περίπτωση ό,τι μπορούσε, αξιοποιώντας το νου και τη φρόνηση, προκειμένου να τα οδηγήσει στην τελική

νίκη και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων μιας εκστρατείας ή ενός πολέμου.¹

Ο λόγος επομένως, που η Αθηνά λατρευόταν τόσο πολύ, ήταν το γεγονός ότι η βοήθειά της ήταν απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων-αποτελεσμάτων του πολέμου, και μάλιστα με εξοικονόμηση ανθρωπίνων ζωών και πόρων. Καθώς όμως μιλάμε ότι τελικός στόχος μιας προσπάθειας είναι η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, μιλάμε για στρατηγική, και όπως γνωρίζουμε, η Αθηνά ήταν η θεά της στρατηγικής.

Εκείνο λοιπόν που λατρευόταν ως ανώτερη αξία από τους αρχαίους Έλληνες, ήταν ό,τι μπορούσε να δημιουργήσει την ειδοποιό διαφορά σε μια κατάσταση, προσδιορίζοντας το «πώς» θα καταστεί δυνατή η επίτευξη των τελικώς επιδιωκόμενων στόχων, με δεδομένα τα μέσα και τους πόρους. Και αυτό είναι η στρατηγική!

Ακριβώς αυτή η ειδοποιός διαφορά, που μπορεί να δημιουργήσει η στρατηγική στον πόλεμο, δεικνύεται μέσω ελεύθερης μετάφρασης των όσων αναφέρει στα απομνημονεύματά του από τη νήσο της Αγίας Ελένης, ο ίδιος ο Μέγας Ναπολέων, τονίζοντας ότι η Γαλατία δεν κατακτήθηκε από τις Ρωμαϊκές λεγεώνες, αλλά από (τη στρατηγική του) Ιουλίου Καίσαρα και ότι δεν έφθασαν οι Μακεδονικές φάλαγγες μέχρι την Ινδία, αλλά (η στρατηγική) του Μεγάλου Αλεξάνδρου και ότι δεν υπερασπιζόταν την Πρωσία έναντι της πίεσης των τριών μεγαλύτερων Ευρωπαϊκών δυνάμεων, ο στρατός της, αλλά (η στρατηγική) του Μεγάλου Φρειδερίκου².

¹ «Ελληνική Μυθολογία», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1986, Τόμος 2: «Οι Θεοί», σελίδες 98-108 και 177-179

² Luis Antoinne Fauvelet de Bourrienne: "The Memoirs of Napoleon Bonaparte (1797-1821)", Edited by Colonel R.W. Phipps, 1891 Edition, Forgotten Books, Volume 2, page 497

Ο πόλεμος όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια δραστηριότητα του ανθρώπου ξεχωριστή από την υπόλοιπη κοινωνία, αλλά αντιθέτως, αποτελεί μια αντανάκλαση των αρχών, των ηθών, των πεποιθήσεων αλλά και κάθε άλλης δραστηριότητας του ανθρώπου εντός της κοινωνίας, όπως είναι και η επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι οποιοσδήποτε εξελίξεις του πολέμου, προς λιγότερη ή περισσότερη βία, προς εφαρμογή ή μη, κανόνων δικαίου, καθώς και προς άλλες συμβατικές, μη συμβατικές ή και ανορθόδοξες μορφές, όπως είναι ο ανταρτοπόλεμος, ο κυβερνοπόλεμος, και η τρομοκρατία, αντανakλούν και την αντίστοιχη εξέλιξη της κοινωνίας.

Οι επιτυχημένες στρατηγικές στον πόλεμο καθώς και οι αποτυχημένες, μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα για όλες τις μάχες της καθημερινής μας ζωής. Βασικά ιδεώδη της στρατιωτικής στρατηγικής, όπως είναι ο ορθολογισμός και η συναισθηματική ισορροπία και η επίτευξη της νίκης με την ελάχιστη αιματοχυσία και απώλεια πόρων, βρίσκουν εφαρμογή στις καθημερινές μάχες της επιχειρηματικής ζωής, εφόσον βέβαια στόχος είναι η επίτευξη των συγκεκριμένων επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Καθώς όμως όπως αναφέρθηκε η σχέση μεταξύ πολέμου και λοιπών δραστηριοτήτων του ανθρώπου στην κοινωνία, είναι σχέση αλληλεπίδρασης, προκύπτει ότι και οι επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές καθώς και οι αποτυχημένες, μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα, για την ανάπτυξη αντίστοιχων στρατιωτικών στρατηγικών.

Ορισμένα παραδείγματα, που επιβεβαιώνουν την εν λόγω σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής, παρουσιάζονται στα κεφάλαια 2, 3 και 4 που ακολουθούν.

Πριν όμως από αυτό, κρίνεται απαραίτητη η παράθεση ορισμένων στοιχείων σχετικά με την εξέλιξη της έννοιας της στρατιωτικής στρατηγικής, τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικού ανταγωνισμού και πολέμου, τις κυριότερες ομοιότητες και διαφορές τους, την εξέλιξη της στρατηγικής στον κόσμο των εμπορικών επιχειρήσεων, και τις διαφορές και ομοιότητες μεταξύ βασικών αρχών και πρακτικών της στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

1.1 Ορισμένα Στοιχεία για την Εξέλιξη της Έννοιας της Στρατιωτικής Στρατηγικής

1.1.1 Από την Αρχαιότητα ως τον 18ο Αιώνα

Σύμφωνα με τα ετυμολογικά λεξικά, η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» και αυτή με τη σειρά της από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» + «ἡγω (↔ἄγω)» (οδηγώ, ηγούμαι)³. Ως εκ τούτου, η «στρατηγική» σημαίνει την τέχνη της καθοδήγησης του στρατού ή την τέχνη του «στρατηγείν».

Βάσει λοιπόν αυτής της πρωταρχικής σημασίας, αναγνωρίζεται ότι θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλη οργάνωση, διαχείριση και έλεγχος ενός συνόλου πολεμιστών (του «στρατού»), προκειμένου να αποφευχθεί το χάος, και η εμφάνιση αντιπαραθέσεων μεταξύ των πολεμιστών ή τμημάτων του

³ Γ. Μπαμπινιώτης: «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Β' έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, 2004, σελ. 1663

στρατού, που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την ενότητα και την μαχητική ικανότητα του στρατού.

Στη συνέχεια, με τη μετάβαση από τον τρόπο διεξαγωγής του πολέμου από ξεχωριστές μάχες ενός άνδρα με έναν άλλο στη διεξαγωγή μέσω εκπαιδευμένων ομάδων στρατιωτών που μάχονταν με οργανωμένο και συντονισμένο τρόπο, οι όροι «στρατηγός» και «στρατηγική» εξελίχθηκαν, καθώς πλέον αυτός ο συντονισμός απαιτούσε προσεκτικό σχεδιασμό και διαχείριση, εφόσον είχε σαν στόχο τη δυνατότητα εκτέλεσης πειθαρχημένων ελιγμών στο πεδίο της μάχης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της εξέλιξης αποτέλεσε η φάλαγγα οπλιτών των αρχαίων Ελληνικών πόλεων-κρατών.

Κατά τον 6^ο και 5^ο αιώνα π.Χ., υπήρξε περαιτέρω επέκταση της σημασίας του όρου στην αρχαία Ελλάδα, καθώς πλέον συμπεριέλαβε τις ψυχολογικές και συμπεριφοριστικές επιδεξιότητες, οι οποίες απαιτούνται προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της ηγεσίας, καθώς και τις διοικητικές ικανότητες, στις οποίες εμπεριέχονται η ηγεσία, η διαχείριση, η εμπύχωση και η αξιοποίηση της δύναμης του στρατεύματος, έτσι ώστε να αχρηστευθεί, υπερκερασθεί ή εξουδετερωθεί ο εχθρός. Προκειμένου μάλιστα να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας του έργου των στρατηγών, η θεωρία της στρατηγικής αρχίζει τη συγκεκριμένη εποχή, να συζητείται στις Ελληνικές πόλεις – κράτη, αλλά και να συνδέεται η θεωρία με την πράξη, μέσω της εξέτασης χαρακτηριστικών παραδειγμάτων από διάφορες εκστρατείες και της ανάλυσης των διδαγμάτων που προκύπτουν από αυτές. Η εν λόγω τάση δεικνύεται χαρακτηριστικά στο έργο του Θουκυδίδη (460-398 π.Χ.) αλλά και του Ξενοφώντα (431-354 π.Χ.), ο οποίος επισημαίνει ότι ο στρατηγός θα πρέπει

να διαθέτει μια σειρά από χαρακτηριστικά (ευφυής, ενεργητικός, προσεκτικός, με αντοχή και σε εγρήγορση, συμπονετικός αλλά και σκληρός, ευθύς αλλά και παραπλανητικός κ.α.) αλλά περιγράφει τη στρατηγική ως «...το να γνωρίζει το έργο, που προτίθεται να εκτελέσει...»⁴. Πρέπει όμως να σημειωθεί, ότι τη συγκεκριμένη εποχή, η στρατηγική περιοριζόταν στις αποφάσεις των στρατηγών σχετικά με τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του πολέμου και δεν αφορούσε αποφάσεις επί των στόχων και πολιτικών που σχετίζονται προς έναν πόλεμο, καθώς κάτι τέτοιο δεν ήταν έργο των στρατηγών αλλά καθοριζόταν από τους πολιτικούς.

Την ίδια σχεδόν εποχή του 5^ο και 4^ο αιώνα π.Χ., στην Κίνα, ο Σουν Τσου ή Σουν Τσε ή Σουν Βου από το κρατίδιο Κι, έγραψε τα δεκατρία κεφάλαια του βιβλίου του «*Η Τέχνη του Πολέμου*», στο οποίο περιέχεται η φιλοσοφία του πολέμου και πρακτικές συμβουλές για το πώς να κερδίζονται μάχες και να διευθετούνται διαμάχες. Το έργο του Σουν Τσου εντυπωσίασε τον πρίγκιπα Χι Λιου, ηγέτη του γειτονικού κρατιδίου του Γου, ο οποίος ανέθεσε στον Σουν Τσου την ανώτατη ηγεσία του στρατού του, με αποτέλεσμα μια εικοσαετία μεγάλων νικών επί των γειτονικών κρατιδίων και την κατάκτηση αυτών, ακόμα και της πατρίδας του Σουν Τσου. Αξίζει να αναφερθεί ότι αν και «*Η Τέχνη του Πολέμου*» μεταφράστηκε στα Γαλλικά το 1782 από τον Ιησουίτη ιεραπόστολο Jean Joseph Marie Amiot, η προσοχή των Δυτικών στην αξία και στις ιδέες του, δόθηκε μόλις στα μέσα του εικοστού αιώνα, μετά από τις επιτυχίες του Κινέζου ηγέτη Μάο Τσε Τουνγκ, ο οποίος είχε θέσει σε εφαρμογή τις διδασκαλίες του Σουν Τσου.

⁴Stephen Cummings (1993): "The First Strategists", *Long Range Planning*, Volume 26, No 3, pages 133-135

Στους επόμενους αιώνες από την κλασική εποχή των Ελληνικών πόλεων-κρατών, αρχής γενομένης από τον Φίλιππο Β' της Μακεδονίας, τον Μέγα Αλέξανδρο, και στη συνέχεια από τον Αντίβα, τον Ιούλιο Καίσαρα κ.α., ο ηγέτης του στρατεύματος άρχισε να συνδυάζει στο πρόσωπό του, τόσο τη στρατιωτική όσο και την πολιτική εξουσία, με αποτέλεσμα, οι εκστρατείες του στρατού να σχεδιάζονται από πολύ νωρίς και να έχουν συγκεκριμένους στόχους. Αυτή η εξέλιξη, οδήγησε και σε αντίστοιχη εξέλιξη της έννοιας της «στρατηγικής», κάτω από την οποία, καλύπτεται πλέον και η ικανότητα ανάπτυξης δυνάμεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί επιτυχώς οποιαδήποτε αντίσταση και να επιτευχθεί ο τελικός στόχος, που για τον Μ. Αλέξανδρο και τον Ιούλιο Καίσαρα, ήταν η δημιουργία ενός ενοποιημένου συστήματος παγκόσμιας κυβέρνησης.

Τους επόμενους αιώνες και μέχρι την πτώση της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, δίδεται ιδιαίτερη σημασία στην έννοια και την αξία της στρατιωτικής στρατηγικής, με γνωστή τη φράση του Λούκιου ή Λεύκιου Ανναίου Σενέκα (Lucius Anneus Seneca), ότι «αν κάποιος δεν ξέρει σε ποιο λιμάνι πηγαίνει, κανείς άνεμος δεν είναι ευνοϊκός» (*Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est*)⁵. Γι' αυτό και εντείνεται η μελέτη και ανάλυση ιστορικών γεγονότων, πολέμων και εκστρατειών, με σκοπό την άντληση κατάλληλων διδαγμάτων, όπως φανερώνουν τα έργα του Πολύβιου (203-120 π.Χ.) και του Φλάβιου Αρριανού (95 – 180 μ.Χ.). Εκπονούνται μάλιστα και πιο εξειδικευμένα έργα, στα οποία γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ στρατηγικής και τακτικής, τα σημαντικότερα εκ των οποίων, με χρονολογική σειρά, είναι τα «Πολιορκητικά» του Αινεία του Τακτικού (361π.Χ. - ;), η «Τέχνη Τακτική του

⁵ Lucius Anneus Seneca: *“Epistulae ad Lucilium”*, no. 71, sect. 3

Ασκληπιόδοτου» (1^{ος} αιώνας π.Χ.), ο «Στρατηγικός» του Ονάσανδρου (1^{ος} αι. μ.Χ.), και τα «Στρατηγήματα» του Σέξτου Ιούλιου Φροντίνου (40 -103 μ.Χ.), όπου ορίζεται ως στρατηγική: «...ο,τιδήποτε επιτυγχάνεται από τον αρχηγό του στρατεύματος, το οποίο χαρακτηρίζεται από προνοητικότητα-πρόβλεψη, δημιουργία πλεονεκτήματος, μελέτη ή ανάλυση»⁶. Στα σχετικά έργα που εκπονούνται τους επόμενους αιώνες, περιλαμβάνονται η «Τακτική Θεωρία» του Αιλιανού του Τακτικού (2^{ος} αι. μ.Χ.), τα «Στρατηγήματα» του εκ Βιθυνίας Ελληνίζοντος Πολύαινου (2^{ος} αι. μ.Χ.), και η «Επιτομή Στρατιωτικής» του Πούμπλιου Φλάβιου Βεγέτιου Ρενάτου, σύγχρονου του αυτοκράτορα Θεοδοσίου Α' (379-395 μ.Χ.), στην οποία περιλαμβάνεται η γνωστή φράση: «όποιος επιθυμεί την ειρήνη ας προετοιμάζεται για τον πόλεμο..» (*“qui desiderat pacem, praeparet bellum”*).

Μετά την πτώση της Ρώμης όμως, και κατά τον Μεσαίωνα, οι μάχες και όχι ο στρατηγικός σχεδιασμός, αποτελούσαν το επίκεντρο της στρατιωτικής δραστηριότητας. Οι Ούννοι και οι Μουσουλμάνοι δεν γνώριζαν από στρατηγική ούτε αυτή χαρακτήριζε τις σταυροφορίες.

Σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ευρώπη, στο Ανατολικό Ρωμαϊκό Κράτος (το Βυζάντιο), η στρατηγική εξακολουθούσε να αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο τόσο στη μελέτη όσο και στην άσκηση της τέχνης του πολέμου. Μάλιστα την εποχή του αυτοκράτορα Μαυρίκιου (582 – 602 μ.Χ.), γράφτηκε το περίφημο «Στρατηγικόν», το οποίο ήταν ένα πρακτικό εγχειρίδιο απευθυνόμενο σε στρατιωτικούς, που περιείχε κυρίως θεωρητικές πραγματείες περί του πολέμου και συμβουλές στρατιωτικής τακτικής. Ανάμεσα σε αυτές τις συμβουλές, περιλαμβάνονται τρόποι παράταξης του στρατεύματος, μελέτες

⁶ Sextus Julius Frontinus: “Strategemata”, Edition by Athenian Arts.com, Create Space, 2009, Book I, page 2

επί των πολεμικών συνηθειών, παραθέσεις αποσπασμάτων αρχαίων συγγραφέων ή εξιστορήσεις περιστατικών, από τα οποία αντλούνταν συγκεκριμένα παραδείγματα. Εξέλιξη του παραπάνω εγχειριδίου, αποτέλεσε το έργο «*Τακτικά*», του αυτοκράτορα Λέοντα Στ' του Σοφού (886 – 912), όπου όπως προκύπτει από όλο το έργο και ιδίως από τα δύο τελευταία κεφάλαια, εξίσου με τα ζητήματα της τακτικής αναπτύσσονται και εκείνα της στρατηγικής, δηλαδή αυτά που σχετίζονται με την επεξεργασία και την εκτέλεση ενός σχεδίου συνολικής δράσης για την επιτυχή διεξαγωγή ενός πολέμου, άρα ενός συνόλου μαχών.⁷ Σε ένα μάλιστα χωρίο, αναφέρεται ότι: «*Ούτε η αριθμητική δύναμη, ούτε το απειθάρχητο θάρρος, ούτε και η απλή επίθεση κρίνουν την έκβαση ενός πολέμου ή τον οδηγούν σε επιτυχή έκβαση, όπως κάποιοι χωρίς εμπειρία νομίζουν· αντίθετα, ο πόλεμος κερδίζεται με τη βοήθεια του Θεού, με επιδεξιότητα, στρατηγικό σχέδιο και με τον ενθουσιασμό των μαχητών*»⁸

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ίδια η λέξη στρατηγική, καθιερώθηκε στις σύγχρονες Ευρωπαϊκές γλώσσες, μέσω των μεταφράσεων των «*Τακτικών*» του Λέοντα Στ', αρχικά το 1771, στα Γαλλικά ως “*stratégie*”, στη συνέχεια, το 1777, στα Γερμανικά ως “*Strategie*” και έπειτα το 1810, στα Αγγλικά ως “*strategy*”⁹.

Εκτός όμως από το Ανατολικό Ρωμαϊκό Κράτος, η στρατηγική συναντάται και στις εκστρατείες του Τζέγκινς Χαν, τον 13^ο αιώνα, οι οποίες

⁷ Νέστωρ Ε. Κουράκης: «*Διαχρονικές Αρχές Βυζαντινής Στρατηγικής και Τεχνικής (με έμφαση στο έργο Τακτικά του Λέοντος Στ' του Σοφού)*», Εκδόσεις Ποιότητα, Βάρη Αττικής, 2012, σελ.23-24.

⁸ Λέων ΣΤ': «*Τακτικά*», Βιβλίο ΙΙ, Κεφάλαιο Α, παράγραφος 3

⁹ Beatrice Heuser: “*The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*”, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2010, page 5

κάθε φορά σχεδιάζονταν εκ των προτέρων και γενικά, οι κινήσεις του από τη Μογγολία στην Ευρώπη διακρίνονταν από στρατηγική αντίληψη.

Στην αρχή των Νεότερων χρόνων πρέπει να μνημονευθούν δύο πρόσωπα για τη συμβολή τους στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Το πρώτο πρόσωπο είναι ο Νικολό Μακιαβέλι (1469 – 1537) , ο οποίος στο έργο του «*Η τέχνη του πολέμου*», εξετάζει τον πόλεμο από ευρύτερη σκοπιά και αναφέρεται ιδιαίτερα στη στενή σχέση της στρατιωτικής διεξαγωγής του πολέμου και της πολιτικής. Το δεύτερο πρόσωπο είναι ο Σουηδός βασιλιάς Γουσταύος Β' Αδόλφος, ο οποίος έναν αιώνα αργότερα, κατά τον Τριακονταετή πόλεμο, κατόρθωσε με επιδέξιους ελιγμούς να παρασύρει όλες τις εχθρικές δυνάμεις έξω από την περιοχή της βόρειας Γερμανίας.

Στα μέσα του 18^{ου} αιώνα, αναδείχθηκε εκ νέου η μεγάλη σημασία της στρατηγικής, χάρη στον Φρειδερίκο τον Μέγα της Πρωσίας, ο οποίος εστίασε σε δύο αποφασιστικά στοιχεία: στον ισχυρό και πειθαρχημένο στρατό και στην υιοθέτηση επιθετικής δράσης αντί αμυντικής.

1.1.2 Από τους Ναπολεόντειους Χρόνους έως Σήμερα

Από τους Ναπολεόντειους πολέμους και μετά, δόθηκε μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη της στρατιωτικής στρατηγικής, τόσο μέσω των πράξεων και των κανόνων, του ίδιου του Μεγάλου Ναπολέοντα, όσο και μέσω των έργων δύο μεγάλων θεωρητικών του πολέμου, του Πρώσου στρατηγού Καρλ- Φιλίπ Γκόφριντ φον Κλαούσεβιτς (Carl Philipp Gottfried von Clausewitz, 1780-1831) με το έργο του «*Σε πόλεμο*» (“*Vom Kriege*”) και του αντιπάλου του,

Γαλλοελβετού στρατηγού Αντουάν – Ενρί, βαρόνου ντε Τζομινί (Antoine-Henri baron Jomini, 1779-1869). Οι δύο αυτοί μεγάλοι θεωρητικοί, έθεσαν τις βάσεις της σύγχρονης στρατηγικής και παρά τις διαφορές τους, και οι δύο συμφωνούν στη μεγάλη σημασία της χρήσης «ωμής» βίας για τη συντριβή των εχθρικών δυνάμεων.

Ο Κλαούσεβιτς, αναγνώρισε και παρουσίασε τη σχέση μεταξύ του πολέμου και των πολιτικών γεγονότων, σημειώνοντας ότι πόλεμος είναι η συνέχιση της πολιτικής με άλλα μέσα, ενώ σύμφωνα με ορισμό, που έδωσε: *«Στρατηγική είναι η χρήση της μάχης, για την επίτευξη του σκοπού του πολέμου · θέτει δηλαδή στο σύνολο της πολεμικής πράξης ένα σκοπό, που να ανταποκρίνεται στον ίδιο τον σκοπό του πολέμου. Ή με άλλα λόγια, η στρατηγική χαράσσει το σχέδιο του πολέμου, ο σκοπός του οποίου, θα καθορίσει τη σειρά των πράξεων, που απαιτούνται για την επίτευξή του, δηλαδή, καταστρώνει το σχέδιο για τις διάφορες εκστρατείες και για τις μάχες που θα δοθούν στην κάθε εκστρατεία.»*¹⁰

Σε αντίθεση με τον Κλαούσεβιτς, ο ντε Τζομινί, έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στην επιχειρησιακή στρατηγική διεξαγωγής εκστρατειών και στην γεωγραφική-χωροταξική διάστασή της, γι' αυτό και ορίζει τη στρατηγική, ως: *«την τέχνη διεξαγωγής πολέμου επάνω σε έναν χάρτη, και συμπεριλαμβάνει ολόκληρο το πεδίο επιχειρήσεων »*¹¹

Στα χρόνια πριν τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, ένας από αυτούς, που επηρέασαν την εξέλιξη της στρατηγικής, ήταν ο Γερμανός στρατάρχης

¹⁰ Carl von Clausewitz, "On War", Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, 1989, page 177

¹¹ Gérald Chaliand: "The Art of War in World History, From Antiquity to the Nuclear Age", University of California Press, Los Angeles, California, USA, 1994, page 744

Helmuth von Moltke ο πρεσβύτερος (1800-1891), ο οποίος λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις που είχαν σημειωθεί στην πολεμική τεχνολογία, θεωρούσε τη στρατηγική ως την πρακτική τέχνη της προσαρμογής των μέσων στους σκοπούς, καθώς τα όποια σχέδια, μετά την πρώτη επαφή με τον εχθρό θα έπρεπε να τροποποιηθούν, ανάλογα με την κατάσταση που διαμορφωνόταν. Γι' αυτό το λόγο, ο von Moltke πίστευε πως οι στρατιωτικοί ηγέτες θα έπρεπε να ήταν πολύ καλά προετοιμασμένοι, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κατάσταση, επομένως, «...η στρατηγική είναι ένα σύστημα *ad hoc* επινοήσεων...» ή «...η στρατηγική είναι η εφαρμογή της κοινής λογικής στη διεξαγωγή του πολέμου...»¹²

Στα επόμενα χρόνια δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στην πολιτική διάσταση του πολέμου και μικρότερη στις μάχες, συνδέοντας τον πόλεμο με την πολιτική, την ισχύ και τις αντιλήψεις των ανταγωνιστών. Αναγνωρίστηκε επίσης ότι η στρατηγική απόφαση για διεξαγωγή πολέμου, εξαρτάται από το σύστημα ιδεών και την κοσμοθεωρία των ηγεσιών (π.χ. φασισμός, ναζισμός, ιμπεριαλισμός, εξαγωγή της επανάστασης κλπ).

Τα παραπάνω δεικνύονται χαρακτηριστικά από τον ορισμό, που έδωσε για τη στρατηγική ο Άγγλος Sir Basil Henry Liddell Hart (περισσότερο γνωστός ως Captain B.H. Liddell Hart, 1895-1970), θεωρητικός της «έμμεσης προσέγγισης» του αντιπάλου. Σύμφωνα με τον ορισμό του Liddell Hart: «στρατηγική είναι η τέχνη της κατανομής και χρήσης-εφαρμογής στρατιωτικών μέσων για την εκπλήρωση των σκοπών της πολιτικής...»¹³

¹² Daniel J. Hughes (ed.): "Moltke on the Art of War: Selected Writings", Presidio Press, New York, USA, 1993, pages 45-47

¹³ Lawrence Freedman: "The Evolution of Nuclear Strategy", 3rd Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2003, page xviii

Ο Στρατάρχης Viscount Alanbrooke, αρχηγός του Βρετανικού Γενικού Επιτελείου κατά τη μεγαλύτερη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, περιέγραψε τη στρατιωτική στρατηγική, ως « [την τέχνη] να αντλεί από το σκοπό της [πολιτικής], μια σειρά από στρατιωτικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν: να αξιολογεί αυτούς τους στόχους ως προς τις στρατιωτικές απαιτήσεις που δημιουργούν, καθώς ως προς τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επίτευξή τους: να υπολογίζει τους διαθέσιμους και τους δυνητικών πόρους ως προς τις απαιτήσεις και να χαράσσει από αυτή τη διαδικασία, ένα συνεκτικό σχέδιο προτεραιοτήτων και ορθολογικής πορείας δράσης»¹⁴.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η λέξη «στρατηγική» συνδέθηκε με τη χρήση πυρηνικών όπλων, αντιδιαστέλλοντάς τα με τα λοιπά όπλα, που θεωρούνταν «συμβατικά» ή «τακτικά». Η εν λόγω εξέλιξη δεικνύεται και από τον ορισμό της στρατιωτικής στρατηγικής, που έδωσε ο Σοβιετικός Στρατάρχης Vasily Danilovich Sokolovsky, στο βιβλίο του «Στρατιωτική Στρατηγική» (1962), σύμφωνα με τον οποίο: « [στρατιωτική στρατηγική] είναι η χρήση πυρηνικών πυραύλων για χτυπήματα βαθιά, πίσω από τις εχθρικές γραμμές, σε συνδυασμό με την εκτέλεση επιχειρήσεων από όλους τους Κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων, με σκοπό την ταυτόχρονη πρόκληση σε όλη την εχθρική περιοχή, της ήττας και της καταστροφής του οικονομικού δυναμικού και των Ενόπλων Δυνάμεων του εχθρού, προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι του πολέμου, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα».¹⁵

¹⁴ UK Ministry of Defence, Joint Doctrine Publication 0-01: "British Defence Doctrine", 4th Edition, Nov. 2011, page 1-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33697/20111130jdp001_bdd_Ed4.pdf)

¹⁵ David M. Glantz: "Soviet Military Operational Art: In Pursuit of Deep Battle", Frank Cass & Co Ltd, New York, USA, 1991, page 179

Σημειώνεται τέλος ότι σύμφωνα με το εγχειρίδιο όρων και ορισμών του ΝΑΤΟ, από την 1^η Μαρτίου 1982, η στρατιωτική στρατηγική, ορίζεται ως: «η συνιστώσα της εθνικής ή πολυεθνικής στρατηγικής, που απεικονίζει τον τρόπο, με τον οποίο θα πρέπει να αναπτύσσεται και εφαρμόζεται η στρατιωτική ισχύς, προκειμένου να επιτευχθούν οι εθνικοί στόχοι ή οι στόχοι της συγκεκριμένης ομάδας εθνών»¹⁶

Όπως απορρέει από τους ορισμούς της στρατιωτικής στρατηγικής των τελευταίων ετών, θεωρείται δεδομένο ότι οι στρατιωτικοί ηγέτες δεν έχουν πλέον πολιτική ισχύ αλλά υποχρεούνται να ακολουθούν τις εντολές και τους στόχους της πολιτικής, οι οποίοι δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητοι από τους στόχους της εθνικής οικονομίας.

1.2 Πόλεμος και Επιχειρηματικός Ανταγωνισμός

1.2.1 Ο Επιχειρηματικός Ανταγωνισμός είναι Πόλεμος

Στην αρχή του κεφαλαίου, αναφέρθηκε ότι η σχέση μεταξύ του πολέμου και των λοιπών δραστηριοτήτων του ανθρώπου στην κοινωνία, είναι σχέση διπλής συνεπαγωγής, ενώ στους ορισμούς της στρατιωτικής στρατηγικής των τελευταίων ετών, σημειώνεται η σχέση μεταξύ του πολέμου, της πολιτικής και των στόχων της εθνικής οικονομίας και κατά συνέπεια, η σχέση μεταξύ του πολέμου και οικονομίας. Μία από τις βασικές οικονομικές δραστηριότητες του

¹⁶ NATO AA-P-06: "NATO Glossary of Terms and Definitions", Edition 2013, page 2-M-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf>)

ανθρώπου όμως, αποτελεί το εμπόριο και ο ανταγωνισμός, που αναπτύσσεται μεταξύ των παραγωγών, των διακινητών και γενικότερα, των διαφόρων εταιρειών και των εμπορικών επιχειρήσεων. Επομένως, είναι εύλογο να αναρωτηθεί κανείς για την πιθανή σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού ανταγωνισμού και του πολέμου.

Για να δοθεί απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα, χρειάζεται να ανατρέξουμε στον μεγάλο Πρώσο θεωρητικό του πολέμου, Καρλ- Φιλίπ Γκόφριντ φον Κλαούσεβιτς, ο οποίος επεσήμανε ότι: «..πόλεμος είναι η χρήση βίας, προκειμένου να εξαναγκαστεί ο εχθρός να υποταχθεί στη θέλησή μας..» (“...war is an act of force to compel the enemy to our will...”) ¹⁷. Από τον συγκεκριμένο ορισμό του πολέμου προκύπτει ότι εφόσον υπάρχει διαφορά στη θέληση μεταξύ των αντιμαχόμενων Μερών, θα υπάρχουν και αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα. Επομένως, ο συγκεκριμένος ορισμός θα μπορούσε να επαναδιατυπωθεί ως εξής: «Πόλεμος είναι η αντιπαράθεση αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων».

Από τα παραπάνω απορρέει ότι ο πόλεμος δεν περιορίζεται μόνο στις στρατιωτικές αντιπαραθέσεις, αλλά επεκτείνεται και σε οποιοδήποτε πεδίο υφίστανται διαμάχες ή αντιπαραθέσεις, που είναι αποτέλεσμα αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών, οι οποίοι αντιμάχονται με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων τους. Ένα τέτοιο πεδίο διαμάχης συμφερόντων και δραστηριοτήτων, όπως αναγνωρίζει και ο ίδιος ο Κλαούσεβιτς, αποτελεί και ο εμπορικός επιχειρηματικός ανταγωνισμός, γι’ αυτό και σημειώνει ότι αντί να συγκρίνεται

¹⁷ Carl von Clausewitz, “On War”, Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, 1989, page 75

ο πόλεμος με τέχνη, είναι προτιμότερο να συγκρίνεται με το εμπόριο, καθώς: «Ο πόλεμος και το εμπόριο είναι εντελώς όμοια, όσον αφορά, τις ανθρώπινες διαμάχες, τη στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους...» (“War and commerce are entirely alike in terms of human conflict, strategy and sought objectives”)¹⁸.

Αν στη συγκεκριμένη ρήση του Κλαούσεβιτς, αντικατασταθεί ο όρος «εμπόριο», με τους περισσότερο σύγχρονους όρους «εμπορικές επιχειρήσεις» ή «επιχειρηματικές αντιπαραθέσεις» ή «επιχειρηματικός ανταγωνισμός», τότε, προκύπτει ρητώς, ότι ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός είναι πόλεμος!

Καθώς λοιπόν ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός ομοιάζει με κανονικό πόλεμο, μπορούν να διακριθούν οι τρεις βασικές συνιστώσες του πολέμου κατά αντιστοιχία με τις στρατιωτικές αντιπαραθέσεις, ως εξής:

- Αντίπαλος στην περίπτωση των στρατιωτικών αντιπαραθέσεων, είναι ο εχθρός ή οι εχθροί, ενώ στην περίπτωση του επιχειρηματικού ανταγωνισμού, αντίπαλος είναι ο ανταγωνιστής ή οι ανταγωνιστές..
- Τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, στις στρατιωτικές αντιπαραθέσεις, είναι οι πολιτικοστρατιωτικοί στόχοι, ενώ στον επιχειρηματικό ανταγωνισμό, είναι οι επιχειρηματικοί στόχοι των ανταγωνιστών.
- Η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων των αντιπάλων, υλοποιείται στην περίπτωση των στρατιωτικών αντιπαραθέσεων, μέσω της

¹⁸ Carl von Clausewitz, “On War”, Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, 1989, page 149

στρατιωτικής στρατηγικής, ενώ στην περίπτωση του επιχειρηματικού ανταγωνισμού, υλοποιείται μέσω της στρατηγικής, που ακολουθούν οι ανταγωνιστές, δηλαδή μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Κάθε επιχείρηση, από τη στιγμή που υπάρχει τουλάχιστον άλλη μία που παράγει τα ίδια προϊόντα ή προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες, δίνει διαρκή αγώνα ενάντια στους ανταγωνιστές της, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένη στρατηγική και τακτικές, με στόχο την υπερκέρασή του και την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά για τα προϊόντα της. Αυτό είναι κάτι που γίνεται εύκολα αντιληπτό από τον κάθε καταναλωτή, ο οποίος καθημερινά, δέχεται μηνύματα, όπως: «προσφέρουμε καλύτερη ποιότητα», «έχουμε τις χαμηλότερες τιμές», «διαθέτουμε την μεγαλύτερη ποικιλία», «είμαστε ανοικτά όλο το εικοσιτετράωρο», «πραγματοποιούμε παραδόσεις κατ' οίκον», «διαθέτουμε το πιο ευρύχωρο κατάστημα», «βρισκόμαστε πάντα δίπλα σας» κ.α. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, η ομοιότητα μεταξύ του επιχειρηματικού ανταγωνισμού και του πολέμου, καθίσταται πιο ευκρινής, μέσω πράξεων, όπως:

- Του επικεφαλής της “Pepsi-Cola” στη Βραζιλία, Luis Suarez, ο οποίος το 1996, κατά τη διάρκεια μιας επίσημης σύσκεψης στελεχών της εταιρείας με αντικείμενο την προώθηση των πωλήσεων, προσήλθε στην αίθουσα, έχοντας βαμμένο το πρόσωπό του με χρώματα καμουφλάζ, φορώντας στρατιωτική στολή παραλλαγής, κρατώντας ένα στρατιωτικό τυφέκιο, και φωνάζοντας ότι: *«Εμείς, ο Μπλε απελευθερωτικός στρατός της Pepsi, θα αναχαιτίσουμε τον Κόκκινο στρατό [της Coca-Cola].»*¹⁹

¹⁹ *The Wall Street Journal*, Article by Robert Fran and Jonathan Friedland: “Cola-War Casualty: How Pepsi’s Charge into Brazil Fell Short of Its Ambitious Goals – Trying to Beat Coke Quickly is in Trouble”, August 30, 1996 page A-1

- Του Michal Dell, ιδρυτή της εταιρείας “Dell Computers”, ο οποίος όταν το 1998 έμαθε ότι η εταιρεία “Compaq” προσπαθούσε να μιμηθεί την “Dell”, εφαρμόζοντας πολιτική απευθείας διάθεσης των υπολογιστών της στους καταναλωτές, κήρυξε τον πόλεμο στην “Compaq” και κήρυξε όλες τις εγκαταστάσεις της “Dell” σε «εμπόλεμη ζώνη». Όλο το προσωπικό της “Dell” φόρεσε στρατιωτικές στολές παραλλαγής, τοποθετήθηκαν δίχτυα καμουφλάζ στα Κεντρικά Γραφεία της εταιρείας και ο Michal Dell, απευθυνόταν στο προσωπικό του από τους «λόχους» παραγωγής και πωλήσεων, σαν να τους ενημέρωνε για μια πολεμική αποστολή χωρίς επιστροφή²⁰.

1.2.2 Η Πολυπλοκότητα του Σύγχρονου Επιχειρηματικού Ανταγωνισμού

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, οι επιχειρηματικές αντιπαραθέσεις μπορούν να θεωρηθούν ως κανονικές πολεμικές επιχειρήσεις. Μια βαθύτερη ανάλυση όμως των επιχειρηματικών συνθηκών που επικρατούν στη σύγχρονη εποχή, αποκαλύπτει ότι οι επιχειρηματικές αντιπαραθέσεις είναι περισσότερο πολύπλοκες από τις στρατιωτικές, ενώ ελλοχεύουν περισσότεροι κίνδυνοι και δυσκολίες, μερικές από τις οποίες, επισημαίνονται κατωτέρω.

Μια πρώτη δυσκολία, αφορά στην κήρυξη και στη διάρκειά του πολέμου. Εφόσον ο κανονικός πόλεμος αποτελεί προέκταση της πολιτικής ενός κράτους, κηρύσσεται μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο, ενώ ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, οι στρατιωτικές συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα στις

²⁰ Verne Harnish: “Mastering the Rockefeller Habits: What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm”, Select Books Inc, New York, USA, 2002, page 64

περισσότερες περιπτώσεις, για πεπερασμένο χρονικό διάστημα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων όμως, καθώς καθημερινά υπάρχουν αντιπαραθέσεις με τους ανταγωνιστές, αυτές αποτελούν μέρος της πολιτικής μιας εταιρείας, επομένως, μπορεί να θεωρηθεί ότι μια επιχείρηση βρίσκεται πάντοτε σε κατάσταση πολέμου.

Μια δεύτερη δυσκολία, σχετίζεται με τον προσδιορισμό και τη γνώση του αντιπάλου. Στην περίπτωση ενός στρατιωτικού πολέμου, υπάρχει συνήθως ένας γνωστός εχθρός ενώ πολύ σπάνια εμφανίζονται ξαφνικά άλλοι εχθροί. Υπάρχει επομένως η δυνατότητα κατάλληλης διάταξης των δυνάμεων για την αντιμετώπιση του εχθρού ενώ σε περίπτωση που απαιτηθεί, υπάρχει και η δυνατότητα μεταφοράς ενισχύσεων από άλλες περιοχές, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο εχθρός, από όσο το δυνατόν ισχυρότερες δυνάμεις. Σε μια επιχειρηματική αντιπαράθεση όμως, υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, ορισμένοι από τους οποίους, μπορεί αρχικά να μην είναι γνωστοί, ενώ και κατά τη διάρκεια της αντιπαράθεσης, μπορεί να εμφανιστούν νέοι ανταγωνιστές στην αγορά. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διαθέτει προσωπικό, που θα επιτηρεί ολόκληρη την αγορά ή αγορές, έτσι ώστε να μπορεί να εντοπίσει άμεσα την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών. Η μεταφορά ενισχύσεων από άλλες περιοχές για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου ανταγωνιστή, καθίσταται σε αυτή την περίπτωση, μια επικίνδυνη ή αδύνατη ενέργεια.

Πέρα των παραπάνω, στους στρατιωτικούς πολέμους, συνήθως οι ικανότητες, οι δυνατότητες και οι θέσεις των εχθρικών δυνάμεων, μπορούν να γίνουν γνωστές εγκαίρως, ακόμα και από τον καιρό της ειρήνης. Αυτό το

γεγονός, δίδει επαρκή χρόνο για κατάλληλη προετοιμασία των αντιμαχομένων. Στους επιχειρηματικούς πολέμους όμως, τις περισσότερες φορές μια εταιρεία δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει σε όλη την έκταση, τις δυνατότητες και τις ικανότητες των ανταγωνιστών. Αυτή η μερική γνώση όμως, οδηγεί σε ανεπαρκή προετοιμασία και αδυναμία πρόβλεψης των εξελίξεων, και για αυτό το λόγο, καθίσταται δυσκολότερο για μια επιχείρηση, να εισέλθει σε έναν «πόλεμο», έχοντας χαράξει τη βέλτιστη στρατηγική.

Ένας άλλος παράγοντας, που δεικνύει τη μεγαλύτερη δυσκολία που συναντούν οι επιχειρήσεις κατά τη διεξαγωγή του δικού τους «πολέμου», αφορά στην αντιμετώπισή τους από τον κόσμο και στα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσουν. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, που ένα κράτος βρίσκεται σε πόλεμο, οι πολίτες αισθάνονται και οι ίδιοι την απειλή, συσπειρώνονται γύρω από την πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, υποστηρίζουν την αναγκαιότητα των στρατιωτικών επιχειρήσεων και δέχονται να χρησιμοποιηθεί η βία των όπλων, προκειμένου να εξουδετερωθεί ο εχθρός και να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί. Στις επιχειρηματικές αντιπαραθέσεις όμως, καμία εμπορική επιχείρηση ή εταιρεία δεν απολαμβάνει τέτοιου είδους αποδοχή και υποστήριξη από τους καταναλωτές, ενώ οι όποιες ενέργειές της κατά την αντιπαραθέση με τους ανταγωνιστές της, τελούν συνεχώς υπό κριτική εξέταση και αμφισβήτηση και φυσικά, οφείλουν να είναι σύμφωνες με τους κανόνες, που ορίζονται από το νομικό, κοινωνικό και ηθικό πλαίσιο. Κατά τις επιχειρηματικές αντιπαραθέσεις βέβαια, δεν τίθεται θέμα χρήσης βίας από τις εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει διαρκώς να εφευρίσκουν και να χρησιμοποιούν νέα «όπλα» και μέσα, για την εξουδετέρωση και καταστροφή των ανταγωνιστών τους.

Κατά τη διάρκεια των πολεμικών συγκρούσεων, ιδίως εάν αυτές μαίνονται για μεγάλο χρονικό διάστημα, υπάρχει η πιθανότητα ανάμειξης ή επέμβασης της Διεθνούς Κοινότητας, με σκοπό την επιβολή εκεχειρίας ή του οριστικού τερματισμού των συγκρούσεων. Σε μια τέτοια περίπτωση, μπορεί να αποφευχθεί η πλήρης καταστροφής ενός εκ των αντιπάλων ή να περιοριστούν οι καταστροφές, που προκαλούνται από τον πόλεμο, στους αντιμαχομένους. Στις επιχειρηματικές συγκρούσεις όμως, δεν υπάρχει πιθανότητα εξωτερικής επέμβασης, επομένως, οι συγκρούσεις μπορεί να συνεχίζονται μέχρι την αποδιοργάνωση ή την υποβάθμιση ή ακόμα και την πλήρη κατάρρευση της πιο αδύναμης πλευράς, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η άλλη πλευρά θα έχει παραμείνει αλώβητη.

Επιπρόσθετα σημειώνεται ότι οι πολεμικές συγκρούσεις διεξάγονται από ειδικά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο, για το σκοπό αυτό, προσωπικό, τους στρατιωτικούς, οι οποίοι δεν μπορούν να εγκαταλείψουν τον αγώνα όποτε θέλουν, παρά μόνο για συγκεκριμένους λόγους, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, και αφού ακολουθηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες. Η δε, σύνταξη αυτών που αποχωρούν από ένα από τα αντιμαχόμενα Μέρη, με τις δυνάμεις του εχθρού, θεωρείται αδιανόητη και επισύρει την εσχάτη των ποινών. Στον κόσμο των επιχειρήσεων όμως, η κατάσταση είναι πιο ρευστή, καθώς το προσωπικό μιας εταιρείας δεν υποχρεούται να παραμένει μόνιμα σε αυτήν αλλά μπορεί να την εγκαταλείψει με ευκολία, ενώ μπορεί ακόμα και να ενταχθεί στο δυναμικό κάποιου εκ των ανταγωνιστών της. Πέραν τούτων, οι εταιρείες δεν είναι αρμόδιες και υπεύθυνες για την πλήρη κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού τους, ενώ η κατάρτιση και η εκπαίδευση που παρέχουν, δεν

υποχρεούται να ακολουθεί την αυστηρή τυποποίηση των αντίστοιχων στρατιωτικών.

Τέλος σημειώνεται ότι ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης και της πληροφορικής, ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός σε μια χώρα, δεν αφορά πλέον, μόνο τις εγχώριες εταιρείες. Με την άρση του προστατευτισμού και των εμπορικών περιορισμών, οποιαδήποτε στιγμή, μπορεί να εμφανιστούν νέοι, ισχυροί ανταγωνιστές, προερχόμενοι από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Οι καταναλωτές δεν παραμένουν πιστοί σε μια εταιρεία, αλλά προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που ικανοποιούν τις ανάγκες τους με τον καλύτερο τρόπο. Οι εταιρείες που συγκρούονται στην επιχειρηματική αρένα, προσπαθούν συνέχεια να αναπτύξουν την τεχνολογία, την τεχνική, τον τρόπο, το προϊόν ή την υπηρεσία, που θα τους δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων και θα τους επιτρέψει να οικειοποιηθούν τα κέρδη τους.

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει ότι ο σύγχρονος επιχειρηματικός ανταγωνισμός, ανήκει σε μια πολυπλοκότερη μορφή πολέμου, κατά τον οποίο, τα νεύρα είναι συνέχεια σε ένταση, καθώς λαμβάνουν διαρκώς χώρα συγκρούσεις σε πολλά μέτωπα, οι οποίες διεξάγονται κάτω από αυστηρούς νομικούς, κοινωνικούς και ηθικούς περιορισμούς. Επιπρόσθετα, ο πόλεμος δεν διεξάγεται εναντίον ενός μόνο εχθρού, αλλά εναντίον περισσότερων, καθώς οι ανταγωνιστές σε μια αγορά ή για ένα προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να είναι αναρίθμητοι. Ορισμένοι από αυτούς μάλιστα, δεν είναι γνωστοί από την αρχή του πολέμου, αλλά εμφανίζονται κατά τη διάρκειά του. Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με την ανάγκη συνεχούς αναζήτησης πόρων και κατάλληλου

προσωπικού, που μπορεί ανά πάσα στιγμή να αλλάξει στρατόπεδο, μεταβάλουν διαρκώς τα δεδομένα και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός – πόλεμος, και επομένως, συμβάλλουν στην πολυπλοκότητά του.

Κατά συνέπεια, όπως παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα, μια επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει και να επιτύχει τους στόχους της μέσα σε αυτό το πολύπλοκο περιβάλλον, μόνο μέσω της χάραξης και εφαρμογής κατάλληλης στρατηγικής, με τρόπο ανάλογο των επιτυχημένων στρατιωτικών παραδειγμάτων της ιστορίας.

1.3 Η Στρατηγική στον Επιχειρηματικό Κόσμο

1.3.1 Εξέλιξη και Αρχικοί Ορισμοί

Παρόλο που όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 1.1, η έννοια της στρατιωτικής στρατηγικής και η εφαρμογή της, εξελίχθηκαν σταδιακά για περισσότερο από 2.500 χρόνια, στον επιχειρηματικό κόσμο, η επιστημονική θεώρηση της στρατηγικής υιοθετήθηκε πολύ αργότερα, μόλις το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την έστω καθυστερημένη υιοθέτηση του όρου «στρατηγική» στον επιχειρηματικό κόσμο, πρέπει να αναζητηθούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, που άρχισε να διαμορφώνεται μετά το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και κυρίως μετά την υπογραφή

και εφαρμογή της Γενικής Συμφωνίας Δασμών και Εμπορίου, γνωστής ως “GATT” (“General Agreement on Tariffs and Trade”), το 1947.

Βασική διαφορά με το παρελθόν, αποτελεί το ότι στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε, οι περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν όλο και πιο έντονο ανταγωνισμό, τόσο σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο αλλά και εντός της χώρας που εδρεύουν, όπου κατά τα προηγούμενα έτη, τελούσαν υπό κάποιας μορφής, προστατευτισμό. Η πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθίσταται ακόμη μεγαλύτερη, καθώς ο διαρκώς εντονότερος ανταγωνισμός, λαμβάνει χώρα σε διαρκώς μεταβαλλόμενες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, νομικές κ.α. συνθήκες. Ως αποτέλεσμα, η επιβίωση των περισσότερων επιχειρήσεων, εξαρτάται από τη δυνατότητά τους να ανταποκρίνονται σωστά σε κάθε αλλαγή, να κάνουν τον κατάλληλο σχεδιασμό και να παίρνουν τις ορθές αποφάσεις για τη θέση τους στην αγορά και για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών τους.

Οι περισσότεροι Μελετητές, τοποθετούν την αρχή της υιοθέτησης της «στρατηγικής» στον κόσμο των επιχειρήσεων, στις αρχές της δεκαετίας του 1960, όταν χρησιμοποιήθηκε από τον Alfred D. Chandler Jr, ο οποίος τη συνέδεσε με τις αποφάσεις μιας εταιρείας για τον κατάλληλο συνδυασμό προϊόντων και αγορών, τις οποίες διαρκώς παρακολουθεί και αποφασίζει για την είσοδο ή την έξοδό της. Υπό αυτό το πρίσμα, το 1962, ο Chandler, έδωσε τον ορισμό: *«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών*

και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών»²¹

Από τη δεκαετία του 1960 έως σήμερα, η ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ραγδαία, ενώ έχουν διατυπωθεί και πολλοί διαφορετικοί ορισμοί, ο καθένας από τους οποίους, εξαρτάται από τον τρόπο σκέψης και προσέγγισης του θέματος, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια.

Τη δεκαετία του 1970, η στρατηγική στον κόσμο των επιχειρήσεων, προσεγγιζόταν κυρίως, μέσα από την εξέταση βασικών στοιχείων και χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης, όπως είναι το μέγεθός της, η διεισδυτικότητα και το μερίδιό της στην αγορά, ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης, η διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της, η υλοποίηση συγχωνεύσεων και εξαγορών κ.α. Υπό αυτό το πρίσμα, μερικοί ορισμοί, που δόθηκαν για την επιχειρηματική στρατηγική, όπως αυτοί αναφέρονται στις σημειώσεις (“notes”) του George Steiner, το 1979, είναι οι κάτωθι:

- *«Στρατηγική είναι εκείνο που κάνει η ανώτατη διοίκηση, το οποίο έχει εξαιρετική σημασία για τον οργανισμό»*
- *«Η στρατηγική σχετίζεται με βασικές κατευθυντήριες αποφάσεις, που αφορούν σκοπούς και αποστολές»*
- *«Η στρατηγική απαντά στο ερώτημα: Τι θα πρέπει να κάνει ο οργανισμός;»*²²

²¹ Alfred D. Chandler Jr: *“Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”*, MIT Press, Cambridge, Mass, USA, 1962, page 13

²² George Steiner: *“Strategic Planning: What Every Manager Must Know (A Step-by-Step Guide)”*, Free Press, New York, USA, 1979

Την ίδια περίπου εποχή, ένας άλλος Μελετητής, ο Kenneth Andrews, όρισε τη στρατηγική ως: «...το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων σκοπών ή στόχων και οι βασικές πολιτικές και σχέδια (πλάνα) για την επίτευξή τους, που ορίζει τι είδους εργασίες πρέπει να επιδιώξει η εταιρεία, το είδος του οργανισμού, που είναι ή σκοπεύει να γίνει, και τη φύση της οικονομικής ή μη οικονομικής, συνεισφοράς, σκοπεύει να αποδώσει στους μετόχους της, στους υπαλλήλους της, στους πελάτες της και στις κοινωνίες»²³

Αυτός όμως που κατέστησε τη στρατηγική, ευρύτερα γνωστή στον επιχειρηματικό κόσμο, ήταν ο Καθηγητής Michael Porter του “Harvard Business School”, όταν στις αρχές της δεκαετίας του 1980, με αφορμή την έρευνά του στο τι καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο (γιατί δηλαδή οι αποδόσεις κάποιων «εξαίρετων» επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγαλύτερες από το μέσο όρο του κλάδου), δημιούργησε τα πρώτα βασικά υποδείγματα στρατηγικής. Τα υποδείγματα-εργαλεία του Porter, και κυρίως το υπόδειγμα των «πέντε δυνάμεων», και το υπόδειγμα της «αλυσίδας αξίας», τράβηξαν τη προσοχή του ακαδημαϊκού και επιχειρηματικού κόσμου, καθώς έδιναν έμφαση όχι μόνο στην επιχείρηση, όπως γινόταν μέχρι τότε, αλλά και στο ευρύτερο περιβάλλον του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και στο τρόπο δόμησής του.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα που αναπτύχθηκε από τον Porter και απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1-1, υπάρχουν πέντε δυνάμεις των οποίων η αλληλεπίδραση διαμορφώνει το περιβάλλον ενός συγκεκριμένου

²³ Kenneth Andrews: “The Concept of Corporate Strategy”, Richard D. Irwin, New York, USA, 1980, pages 18-19

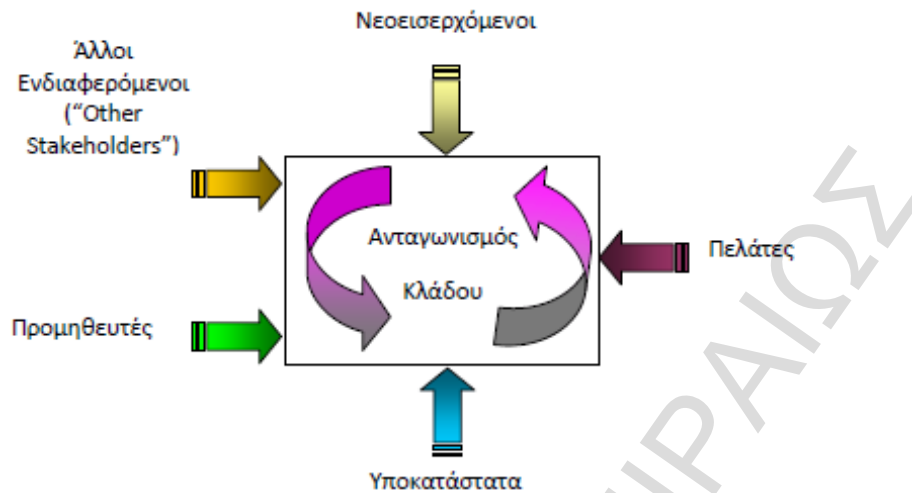
επιχειρηματικού κλάδου και καθορίζει την ελκυστικότητά του και τις προοπτικές κερδοφορίας²⁴. Οι εν λόγω δυνάμεις είναι:

- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών.
- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο.
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Η δύναμη της κατηγορίας “other stakeholders” (που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως «άλλοι ενδιαφερόμενοι» και έθεσαν μετέπειτα ερευνητές), στην οποία συμπεριλαμβάνονται όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι δυνατόν να επιδράσουν τον κλάδο και δεν προσδιορίζονται επακριβώς σε κάποια άλλη κατηγορία, όπως είναι η κυβέρνηση, η τοπική κοινότητα, τα εργατικά συνδικάτα, οι εμπορικές ενώσεις, οι πιστωτές, οι μέτοχοι κ.α.

Εντός του ανωτέρου πεδίου ανταγωνισμού, ο Porter, θεώρησε τη στρατηγική, ως: «...το συνδυασμό των σκοπών (στόχων), τους οποίους αγωνίζεται να φθάσει η εταιρεία, και των μέσων (πολιτικών), μέσω των οποίων επιδιώκει να τους επιτύχει...» (“...a combination of the ends (goals) for which the firm is striving and the means (policies) by which it is seeking to get there”)²⁵.

²⁴ Michael E. Porter: “Competitive Advantage”, Free Press, New York, USA, 1980, pages 4-5

²⁵ Michael E. Porter: “Competitive Advantage”, Free Press, New York, USA, 1980, page xxiv



Διάγραμμα 1-1: Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος - Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Βασισμένο σε Michael E. Porter: *“Competitive Advantage”*, Free Press, New York, USA, 1980, pages 4-5

Μερικά χρόνια αργότερα, το 1996, ο Porter σε άρθρο του στο “Harvard Business Review”, προέβη σε νέο ορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής, θεωρώντας ότι σημαίνει: «...να είσαι διαφορετικός. Να επιλέγεις σκόπιμα ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων για να προσδώσεις ένα μοναδικό συνδυασμό αξίας.» (“Competitive strategy is about being different. It means to deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value”)²⁶

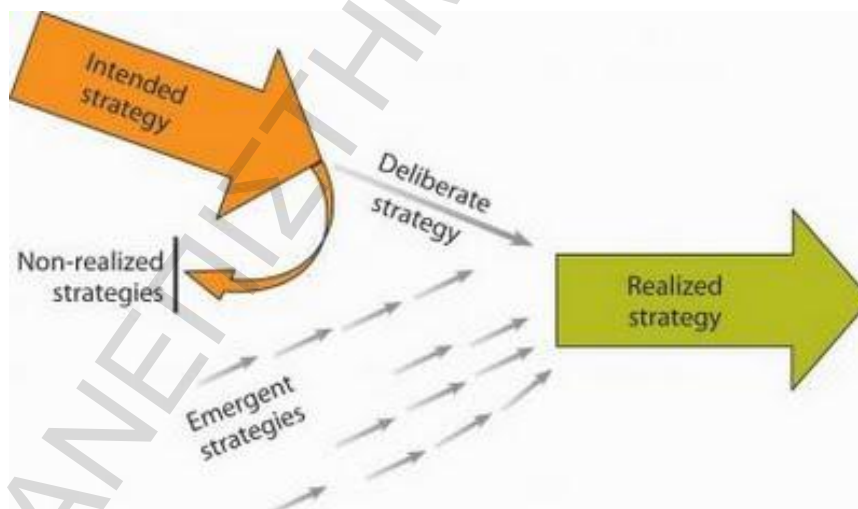
²⁶ Michael Porter (1996): “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1996, page 64 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf)

1.3.2 Ορισμένες Άλλες Προσεγγίσεις

Μια προσέγγιση της στρατηγικής, διαφορετική από αυτή του Porter, ακολούθησαν οι Henry Mintzberg και J.A. Waters, οι οποίοι διέκριναν ότι η στρατηγική που τελικά εφαρμόζει ένας οργανισμός (“realized strategy”), είναι στην πραγματικότητα, συνισταμένη δύο συνιστωσών:²⁷

- Της στρατηγικής, που σχεδιάζει ο οργανισμός να ακολουθήσει (“deliberate strategy”), και
- Της στρατηγικής, που προκύπτει από την πρακτική εμπειρία και τα περιστατικά, που εμφανίζονται καθημερινά (“emergent strategy”).

Η εν λόγω προσέγγιση των Mintzberg και Waters, απεικονίζεται σχηματικά, στο Διάγραμμα 1-2 κατωτέρω:



Διάγραμμα 1-2: Ανάλυση της Στρατηγικής - Υπόδειγμα Mintzberg-Waters

Πηγή: Βασισμένο σε Henry Mintzberg, J.A. Waters (1985): “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal, Vol. 26, p.p 257-272

²⁷ Henry Mintzberg, J.A. Waters (1985): “ Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal, Volume 26, pages 257-272

Λίγο αργότερα, οι Henry Mintzberg και James Brian Quinn, θεώρησαν ότι η στρατηγική, μπορεί να οριστεί ως αλληλοσυσχέτιση των 5 P's ("Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective"), δηλαδή ως ένα σχέδιο (μια κατευθυντήρια γραμμή για το πώς θα μεταβούμε από ένα μέρος σε ένα άλλο), ένα τέχνασμα (ένας ειδικός ελιγμός για την παραπλάνηση των ανταγωνιστών), ένα πρότυπο δράσεων μέσα στην πάροδο του χρόνου, μία θέση, που αντανakλά αποφάσεις για την προσφορά συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε συγκεκριμένες αγορές και, τέλος, μια προοπτική, δηλαδή το όραμα και η κατεύθυνση²⁸.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο Arnaldo C. Hax, όρισε την στρατηγική, ως: «... τη μεγάλη δύναμη, που παρέχει ένα περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχεδιασμό για έναν οργανισμό ως σύνολο, και δημιουργεί τα σχέδια, που διασφαλίζουν ότι ικανοποιούνται οι βασικοί στόχοι του συνόλου της επιχείρησης »²⁹.

Λίγο αργότερα, ο Hax μαζί με τον Dean Wilde, προσέγγισαν το στρατηγικό μάνατζμεντ, βάσει του υποδείγματος "Delta", το οποίο απεικονίζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 1-3. Βάσει της συγκεκριμένης προσέγγισης, κέντρο της στρατηγικής είναι ο πελάτης, ενώ παρουσιάζεται ο τρόπος σύνδεσης της στρατηγικής με την υλοποίησή της, μέσω της ευθυγράμμισης προσαρμοστικών διαδικασιών.³⁰

²⁸ H. Mintzberg, J. B. Quinn: "The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases", 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1991

²⁹Arnoldo C. Hax, Nicolás S. Majluf: "The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach", Prentice Hall, New Jersey, USA, 1996, page 7

³⁰Arnoldo Hax, Dean Wilde II: "The Delta Project: Discovering New Sources of Profitable in a Networked Economy", Palgrave, New York. USA, 2001, page 10



Διάγραμμα 1-3: Τρεις Διακριτές Στρατηγικές Επιλογές- “Delta” Model

Πηγή: Arnaldo Hax, Dean Wilde II: “The Delta Project: Discovering New Sources of Profitable in a Networked Economy”, Palgrave, New York, USA, 2001, p. 10

Οι Robert S. Kaplan και David P. Norton, ακολούθησαν μια διαφορετική προσέγγιση της στρατηγικής, δίνοντας μεγάλη έμφαση στη δημιουργία του οργανισμού που θα είναι εστιασμένος στη στρατηγική, επισημαίνοντας ότι στρατηγική σημαίνει επικοινωνία, με έναν τρόπο, που ο καθένας θα μπορεί να καταλαβαίνει ένα σχέδιο για επιτυχία. Για να επιτευχθεί αυτό, οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν την “Balanced Score Card”, η οποία παρέχει το πλαίσιο για την εξέταση της στρατηγικής από τέσσερεις διαφορετικές προοπτικές: την οικονομική, την προοπτική του πελάτη, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης.³¹

Το 2005, οι W. Chan Kim και Renée Mauborgne, διατύπωσαν την ιδέα της “Blue Ocean Strategy”, που εκφράζεται στην πράξη από εταιρείες όπως η “Nintendo”, η “Southwest Airlines”, το “Body Shop” αλλά και από το “Cirque du

³¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton: “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2001

Soleil” καθώς και από το πρόγραμμα του αεροσκάφους “JSF” (“Joint Strike Fighter”) της εταιρείας “Lockheed Martin” και του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α. Η εν λόγω στρατηγική αναφέρεται γενικά, στη δημιουργία από μια επιχείρηση, ενός νέου μη αμφισβητούμενου, πεδίου στην αγορά, καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό, άνευ σημασίας. Παράλληλα, βάσει της συγκεκριμένης στρατηγικής, δημιουργείται ζήτηση για το νέο πεδίο της αγοράς, την οποία φροντίζει να ικανοποιήσει η επιχείρηση, ενώ προβαίνει και σε συνεχή προσπάθεια για μείωση του κόστους³².

Καθώς η ανάπτυξη της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο συνεχίζεται, παρουσιάζονται συνεχώς νέοι ορισμοί για τη στρατηγική, ο καθένας από τους οποίους εξαρτάται από τον διαφορετικό τρόπο προσέγγισής της. Ορισμένες από αυτές τις προσεγγίσεις, είναι:

- Των Colin Eden και J.C. Spender, που προσεγγίζουν τη στρατηγική, ως διαδικασία κατανόησης.³³
- Των C.K. Prahalad και Venkat Ramaswamy, που τη θεωρούν ως συνδημιουργία με τους πελάτες.³⁴
- Του Chris Anderson, που τη θεωρεί περισσότερο ως περιβαλλοντική διαμόρφωση.³⁵

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι παρά τη ραγδαία εξέλιξη της στρατηγικής στον κόσμο των επιχειρήσεων, την ανάλυση-εξέτασή της υπό

³² W. Chan Kim, Renée Mauborgne: “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2005

³³ Colin Eden, J.C. Spender: “Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research”, Sage Publications Ltd, London, UK

³⁴ C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy: “The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers”, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2005

³⁵ Chris Anderson: “The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less or More”, Hyperion, New York, USA, 2005

πληθώρα προσεγγίσεων και τη διατύπωση πολλών ορισμών, μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει οριστική συμφωνία των Μελετητών ως προς το ποια ακριβώς είναι η έννοια της στρατηγικής. Παρόλα αυτά, καθίσταται σαφές ότι η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί, και τους μακροπρόθεσμους στόχους, προκειμένου να εξασφαλίζεται η:

- Ύπαρξη και βιωσιμότητά της.
- Ανταγωνιστικότητά της.
- Προσαρμοστικότητά της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- Βέλτιστη διαμόρφωση και αξιοποίηση των πόρων, που διαθέτει.
- Αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωσή της.
- Ικανοποίηση των πελατών της.
- Εκπλήρωση των προσδοκιών των μετόχων της και των λοιπών “stakeholders”.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει πού βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτόν τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό, συναλλαγές³⁶.

³⁶ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος: « Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, κεφ. 1

1.4 Στρατιωτική Στρατηγική και Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Βάσει των στοιχείων, που παρατέθηκαν στις προηγούμενες υποενότητες σχετικά με την εξέλιξη και τις διάφορες προσεγγίσεις των εννοιών της στρατηγικής στον στρατιωτικό χώρο και στον κόσμο των εμπορικών επιχειρήσεων, καθώς και σχετικά με την ομοιότητα του επιχειρηματικού ανταγωνισμού με τον πόλεμο αλλά και την μεγαλύτερη πολυπλοκότητα του πρώτου, μπορεί να εντοπιστούν διαφορές και ομοιότητες μεταξύ βασικών αρχών και πρακτικών, που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής, τόσο στον στρατιωτικό όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο. Ορισμένες από τις εν λόγω διαφορές και ομοιότητες, παρατίθενται στη συνέχεια.

1.4.1 Ορισμένες Διαφορές

Η πρώτη διαφορά μεταξύ της στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής, αφορά στον τελικό σκοπό τους. Τις περισσότερες φορές με την στρατιωτική στρατηγική επιδιώκεται η εξασφάλιση της νίκης στον πόλεμο και η κατανίκηση του εχθρού. Η στρατηγική των εμπορικών επιχειρήσεων όμως, στοχεύει κυρίως στην εξασφάλιση της ικανότητας να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού. Σπανίως επιδιώκεται η ολοκληρωτική καταστροφή των ανταγωνιστών καθώς κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει σημαντικά πλήγματα στην ίδια την επιχείρηση, δεδομένου ότι απαιτείται αντιπαράθεση εφ' όλης της ύλης και διάθεση σημαντικών πόρων ή μπορεί και να αποσταθεροποιήσει την αγορά με αρνητικές συνέπειες για όλους όσους

δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Τις περισσότερες φορές επιδιώκεται η κατάκτηση ενός ικανοποιητικού χώρου της αγοράς και η συνύπαρξη με τους ανταγωνιστές, ενώ δεν λείπουν και περιπτώσεις, που για λόγους επίτευξης οικονομιών κλίμακος ή για άλλους λόγους που επιτάσσει η αγορά, μπορεί δύο ανταγωνιστές, να συνεργάζονται στην έρευνα και ανάπτυξη, σε κοινά προγράμματα προμηθειών πρώτων υλών ή ανταλλακτικών κ.α.

Μία άλλη βασική διαφορά, αφορά στη βασική αποστολή ενός στρατιωτικού και επιχειρηματικού οργανισμού. Κύρια αποστολή ενός στρατιωτικού οργανισμού αποτελεί η διατήρηση της ασφάλειας της χώρας και στο βωμό αυτής, απαιτείται να έχει την ικανότητα να νικά στις μάχες. Η κύρια αποστολή όμως ενός επιχειρηματικού οργανισμού, σχετίζεται με την εξυπηρέτηση και προώθηση των συμφερόντων όλων των “stakeholders”, (μετόχων, επενδυτών, εργαζομένων, συνεργαζόμενων εταιρειών, υποκατασκευαστών, τοπικών κοινωνιών κ.α.) ή διαφορετικά, με την επίτευξη κέρδους, την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων και τη μη διατάραξη του περιβάλλοντος.

Ως συνέπεια των ανωτέρω, οι προτεραιότητες της στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής, καθίστανται διαφορετικές, με την πρώτη να δίνει μικρότερη σημασία σε έννοιες όπως είναι το κέρδος, η οικονομική απόδοση μιας επένδυσης, η οικονομικότερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων και η βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του προσωπικού, και μεγαλύτερη σημασία σε έννοιες όπως η μαχητικότητα, η αποτελεσματικότητα και διαθεσιμότητα των οπλικών συστημάτων και του στρατεύματος γενικότερα, η άμεση ετοιμότητα και η εφαρμογή των διαταγών.

Μια άλλη διαφορά, σχετίζεται με τη δομή του οργανισμού. Οι στρατιωτικοί οργανισμοί είναι εκ φύσεως, πιο ιεραρχημένοι και κάθετοι στη δομή, σε σχέση με τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, με περισσότερους κανονισμούς και μεγαλύτερη συνοχή μεταξύ των μονάδων τους, ενώ και οι ρόλοι και οι θέσεις του προσωπικού, είναι πλήρως καθορισμένοι και διακριτοί. Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικό όλων των στρατιωτικών οργανισμών, αποτελεί η ευρεία αποδοχή από το προσωπικό τους, των ίδιων αξιών, «πιστεύω» και αντιλήψεων, ενώ είναι πολύ έντονη και η επίδραση που ασκούν η αίσθηση του καθήκοντος, οι άγραφοι κανόνες και οι παραδόσεις γενικότερα.

Η δομή αλλά και η λειτουργία των επιχειρηματικών οργανισμών, είναι περισσότερο συνεργατική, τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο Μονάδων ή Τμημάτων (π.χ. παραγωγής, προμηθειών, πωλήσεων, έρευνας-ανάπτυξης, λογιστηρίου, μάρκετινγκ κ.α.). Στις περισσότερες περιπτώσεις οι ρόλοι και οι θέσεις του προσωπικού των επιχειρηματικών οργανισμών δεν είναι πλήρως καθορισμένοι και διακριτοί ενώ δεν είναι απαγορευτική για την εξέλιξη και προαγωγή των εργαζομένων, η αυστηρή εκπλήρωση κάποιων χρονικών ή άλλων ελάχιστων απαιτήσεων. Επιπρόσθετα, καθώς δεν υπάρχει κοινή ομογενής επιχειρηματική κουλτούρα, συναντώνται μεγάλες διαφορές στο πνεύμα και στις αξίες, που επικρατούν στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Το εν λόγω στοιχείο καθίσταται περισσότερο σαφές, εάν αναλογιστούμε ότι μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να είναι στην πραγματικότητα μια ολιγάριθμη ομάδα ατόμων με κοινά εθνικά, γεωγραφικά, κοινωνικά, οικονομικά, μορφωτικά και αξιακά χαρακτηριστικά ή να είναι μια τεράστια πολυεθνική εταιρεία με πολλές χιλιάδες εργαζομένους και χιλιάδες αντιθέσεις.

1.4.2 Ορισμένες Ομοιότητες

Τόσο στην περίπτωση της στρατιωτικής όσο και της επιχειρηματικής στρατηγικής, η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, τόσο στην χάραξη όσο και στην υλοποίησή τους. Ένας καλός ηγέτης και στις δύο περιπτώσεις, οφείλει να είναι συνετός, αποφασιστικός, να μπορεί να εμπνέει τους υφισταμένους του και να είναι πρόθυμος να αναλάβει τον κίνδυνο, ακόμα και να αντιμετωπίσει κάποιες αποτυχίες, στο δρόμο για την τελική επιτυχία. Ο ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από πνεύμα ανοικτό σε νέες ιδέες και προτάσεις, από δυνατότητα αυτοκριτικής, κατανόησης, παραδοχής και διόρθωσης τυχόν σφαλμάτων του και από την γνώση ότι οι αποφάσεις και οι πράξεις του είναι αποτελεσματικές, μόνο όταν λαμβάνουν χώρα στον κατάλληλο χρόνο.

Οι ανώτατοι στρατιωτικοί ηγέτες απαιτείται να είναι γνώστες της στρατηγικής, να μελετούν διαρκώς την ιστορία της στρατηγικής, τις αλλαγές, που επιβάλλονται από τις τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις, προκειμένου, να δύνανται σε κάθε περίπτωση, να καθορίζουν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και να την προσαρμόζουν ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να γνωρίζουν τις ικανότητες που διαθέτουν τα στρατεύματα, των οποίων ηγούνται, να τις βελτιώνουν και να τις αξιοποιούν κατάλληλα. Τα ίδια ακριβώς απαιτούνται και για τους ανώτατους ηγέτες των εμπορικών επιχειρήσεων.

Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής, αποτελεί η ύπαρξη ξεκάθαρα οράματος και μακροπρόθεσμων στόχων από την ανώτατη διοίκηση του στρατεύματος ή της

επιχείρησης και η επιλογή τακτικών και πρακτικών, στο πλαίσιο υλοποίησης του οράματος και των στόχων. Και στις δύο περιπτώσεις, οι τακτικές και πρακτικές, απαιτείται να διατυπώνονται με σαφήνεια ώστε να είναι δυνατή η περαιτέρω ανάλυσή τους στα επιμέρους έργα, που θα ανατεθούν στο κάθε μέλος του στρατεύματος ή της επιχείρησης, με παράλληλη επιβεβαίωση ότι όλοι έχουν ενημερωθεί και έχουν καταλάβει τι οφείλουν να πράξουν.

Η στρατιωτική στρατηγική, πολλές φορές, βασίζεται στη διαίσθηση και στο ένστικτο, που είναι αποτελέσματα εκτενούς εμπειρίας. Είναι ελάχιστα τα παραδείγματα που στρατιωτικοί ηγέτες χωρίς να διαθέτουν προηγούμενες εμπειρίες, οδηγήθηκαν σε επιτυχίες βασιζόμενοι στο ένστικτο ή στη διαίσθησή τους. Γι' αυτό το λόγο άλλωστε, στρατηγοί που δεν είχαν τις απαιτούμενες εμπειρίες και δεν είχαν δοκιμαστεί ως ηγέτες, ήταν καταδικασμένοι να αποτύχουν. Τα ίδια ακριβώς, ισχύουν και στην περίπτωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Όπως διδάσκει η στρατιωτική ιστορία, πριν τη χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί στον πόλεμο, απαιτείται βαθιά μελέτη και ανάλυση των οπλικών συστημάτων, των δυνάμεων και των αδυναμιών, των φίλιων αλλά και των εχθρικών στρατευμάτων. Απαιτείται εξέταση όλων των συνθηκών του περιβάλλοντος, όπως είναι η μορφολογία του εδάφους, ο καιρός, η ύπαρξη πιθανών πηγών εφοδίων αλλά και εξέταση-εκτίμηση της κοινωνικοπολιτικής κατάστασης, των δημογραφικών δεδομένων και των οικονομικών συνθηκών, καθώς και του τρόπου σκέψης, του συστήματος ιδεών και των παραδόσεων, τόσο των στρατευμάτων, όσο και των πληθυσμών που βρίσκονται πλησίον του πεδίου μάχης. Η ανάλυση και αξιολόγηση όλων αυτών των παραγόντων,

καθιστά δυνατό, τον εντοπισμό κάθε πιθανής απειλής αλλά και ευκαιρίας, και την επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής, που όμως πρέπει πάντοτε να είναι δυνατή η τροποποίηση-προσαρμογή της, σε τυχόν νέα δεδομένα.

Το ίδιο ακριβώς συναντάται και στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπου πριν μια εταιρεία προβεί στη χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει, ολοκληρώνει τη γνωστή ανάλυση “SWOT” (“**S**trengths, “**W**eaknesses”, “**O**pportunities”, “**T**hreats”), βάσει της οποίας, αναλύονται και αξιολογούνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών της, καθώς και οι ευκαιρίες, που παρουσιάζονται στην αγορά αλλά και οι υφιστάμενες και επερχόμενες απειλές.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την ανώτατη πολιτική και στρατιωτική ηγεσία, στους αξιωματικούς αλλά και στους επικεφαλής των διαφόρων στρατιωτικών σχηματισμών και μονάδων, είναι απαραίτητη η παραχώρηση εξουσίας ώστε να δύνανται να δρουν και να καθοδηγούν τους κατώτερους τους. Η ανώτατη ηγεσία μάλιστα, τους υποστηρίζει κατάλληλα στην εκτέλεση αυτών των καθηκόντων τους, αλλά συγχρόνως ελέγχει τις αποφάσεις και τις πράξεις τους, για τις οποίες φέρουν την πλήρη ευθύνη. Αυτή είναι η έννοια της «διοίκησης και ελέγχου» στο στρατό, που έχει ακριβώς την ίδια έννοια και στον κόσμο των επιχειρήσεων, η ανώτατη διοίκηση των οποίων, επιτρέπει στα κατώτερα κλιμάκια, σχετική ελευθερία αποφάσεων και δράσεων αλλά συγχρόνως, τα καθιστά και υπεύθυνα για τις συνέπειες αυτών. Βέβαια, ακόμα και σήμερα, εξακολουθούν να υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που λειτουργούν τελείως συγκεντρωτικά, και κατά συνέπεια, με λιγότερη ταχύτητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα.

Μία από τις βασικές αρχές κάθε στρατού, είναι η απαιτητική εκπαίδευση όλων των στελεχών του, είτε πρόκειται για ανώτατους και ανώτερους αξιωματικούς, για υπαξιωματικούς ή για απλούς στρατιώτες. Η στρατιωτική εκπαίδευση είναι διαρκής, καλύπτει κάθε αντικείμενο, και προσομοιάζει όσο αυτό είναι εφικτό, τις καταστάσεις των πραγματικών εχθροπραξιών, στο πνεύμα της γνωστής προτροπής: «*εκπαιδεύσου όπως θα πολεμήσεις*». Εφαρμογή αυτών των αρχών, αποτελεί η προγραμματισμένη αλλά και απρογραμμάτιστη διεξαγωγή ασκήσεων διαφόρου έντασης και εύρους, από απλών ασκήσεων επί χάρτου, μέχρι πλήρους κλίμακας, με την εκτέλεση πολεμικών επιχειρήσεων και τη χρήση πραγματικών πυρών. Όλα αυτά αποσκοπούν στη βελτίωση της μαχητικής ικανότητας του στρατεύματος, στην καλλιέργεια μαχητικού πνεύματος και στον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων στρατιωτικών Μονάδων, Τμημάτων και Κλάδων, στο πλαίσιο δοκιμής στην πράξη, της επιλεγθείσας στρατηγικής, των σχεδίων, των τακτικών και των πρακτικών, που απορρέουν από αυτή, έτσι ώστε εάν προκύψει πραγματική σύρραξη, οι κινήσεις του στρατού να είναι φυσιολογικές, ταχύτατες και αποτελεσματικές.

Η κατάλληλη και διαρκής εκπαίδευση όλων των στελεχών μιας επιχείρησης, είναι το ίδιο απαραίτητη για την εξασφάλιση της ομαλής-ανταγωνιστικής λειτουργίας της και για την εξασφάλιση της ικανότητας-δυνατότητας επίτευξης των στόχων, που εξυπηρετούν τη στρατηγική της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσφέρουν κίνητρα, προγραμματίζουν ή και χρηματοδοτούν, τη φοίτηση στελεχών τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα, τη συμμετοχή προσωπικού τους σε σεμινάρια και τη διενέργεια διαλέξεων επί συγκεκριμένων θεμάτων, σε όλους τους

εργαζομένους τους ή εφαρμόζουν σύστημα συνεχούς εκπαίδευσης και αξιολόγησης. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις, που διεξάγουν δοκιμασίες διαφοροποιούμενου εύρους και έντασης, ανάλογων των στρατιωτικών ασκήσεων, όπου συνολικά η επιχείρηση ή Τμήματα αυτής, καλούνται να εφαρμόσουν σχέδια και να πάρουν αποφάσεις, για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων. Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις, εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα «επιβίωσης» για τα στελέχη τους, τα οποία έχουν ως στόχο, την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού, τη γνωριμία και την αλληλοκατανόηση των στελεχών, τη βελτίωση της συνεργασίας και την υιοθέτηση των αρχών και της κουλτούρας της επιχείρησης.

Πριν από 2.500 χρόνια, ο Σουν Τσου σημείωνε ότι : «...ο πόλεμος, βασίζεται στην παραπλάνηση...»³⁷. Η στρατιωτική ιστορία δεικνύει ότι η παραπλάνηση του εχθρού αποτελεί βασικό παράγοντα της στρατηγικής και έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στους πολέμους, γι' αυτό και ακόμα και σήμερα, τόσο οι οργανωμένοι όσο και οι άτακτοι στρατοί σε όλη την υφήλιο, της προσδίδουν μεγάλη σημασία. Βασική επιδίωξη της παραπλάνησης αποτελεί η δημιουργία εσφαλμένων θεωρήσεων στον εχθρό, με αποτέλεσμα να προβεί σε λάθος εκτιμήσεις, αποφάσεις και ενέργειες. Στις επιχειρηματικές αντιπαραθέσεις ισχύει ακριβώς το ίδιο καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να παρασύρουν τους ανταγωνιστές τους σε λανθασμένες επενδύσεις, σε ακατάλληλα προϊόντα, σε μη πρόσφορες αγορές και σε άκαιρες ενέργειες.

Αναφέρεται τέλος, ότι τόσο στη στρατιωτική όσο και στην επιχειρηματική στρατηγική, βρίσκουν εφαρμογή, οι εννέα βασικές αρχές του πολέμου, οι

³⁷ Sun Tzu: «Η τέχνη του Πολέμου». Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελίδα 12

οποίες περιέχονται στα στρατιωτικά εγχειρίδια όλων σχεδόν των στρατών του κόσμου. Οι εν λόγω αρχές, είναι:³⁸

- Η επιλογή ξεκάθαρου, εφικτού και αποφασιστικού στόχου και η εμμονή σε αυτόν.
- Το επιθετικό πνεύμα, που οδηγεί σε εκμετάλλευση, διατήρηση και αξιοποίηση της πρωτοβουλίας κινήσεων.
- Η συγκέντρωση δυνάμεων στο αποφασιστικό μέρος και χρόνο της μάχης.
- Η ανάλωση των δυνάμεων (ή πόρων) με φειδώ και η διάθεση των ελάχιστων απαραίτητων δυνάμεων σε δευτερεύουσας σημασίας, ενέργειες.
- Η εκτέλεση ελιγμών και η ευέλικτη χρησιμοποίηση των δυνάμεων, προκειμένου να τεθεί ο αντίπαλος σε μειονεκτική θέση.
- Η ενότητα της διοίκησης, δηλαδή η συνένωση όλων των προσπαθειών για κάθε στόχο, κάτω από έναν υπεύθυνο.
- Η ασφάλεια, αποτρέποντας τον αντίπαλο από την απόκτηση οποιουδήποτε απροσδόκητου πλεονεκτήματος.
- Ο αιφνιδιασμός, δηλαδή η πρόκληση κτυπήματος στον εχθρό, σε χρόνο, σε τόπο ή με τρόπο, που δεν το αναμένει.

³⁸ US Army Field Manual FM-3-0: "Operations", Headquarters of the Army, Feb. 2008, Annex A, pages A-1 to A-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://downloads.army.mil/fm3-0/FM3-0.pdf>)

- Ο χαρακτηρισμός των σχεδίων, εντολών, και διαταγών από απλότητα, προκειμένου να καθίστανται εύκολα κατανοητά από όλους.

Από όλα όσα παρουσιάστηκαν στο παρόν κεφάλαιο, καθίσταται σαφές ότι οι βασικές αρχές και πρακτικές της στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής, εμφανίζουν πολύ περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές. Αυτό βέβαια είναι κάτι που αναμενόταν, καθώς ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός είναι πόλεμος. Καθώς όμως η επιτυχής έκβαση ενός πολέμου, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την χάραξη και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, ήταν αναμενόμενο, ο επιχειρηματικός κόσμος να στραφεί στη μελέτη και υιοθέτηση επιτυχημένων στρατιωτικών στρατηγικών, όπως δεικνύουν τα παραδείγματα, που παρατίθενται στα κεφάλαια 2 και 3, που ακολουθούν.

Στη σύγχρονη εποχή όμως, η πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού ανταγωνισμού – πολέμου, που διεξάγεται καθημερινά προς πολλές κατευθύνσεις και υπό διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, οδήγησε σε μεγάλη εξέλιξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, κάτι που προσέλκυσε την προσοχή του στρατού των χωρών του «Δυτικού κόσμου» κατά κύριο λόγο, όπως παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 4, στην προσπάθειά του να ανταποκριθεί στην αποστολή του, παρά τη διαρκώς αυξανόμενη δυσκολία εξεύρεσης των αναγκαίων πόρων και χρηματοδότησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. «Ελληνική Μυθολογία», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1986, Τόμος 2: «Οι Θεοί», σελίδες 98-108 και 177-179
2. Luis Antoine Fauvelet de Bourrienne: “The Memoirs of Napoleon Bonaparte (1797-1821)”, Edited by Colonel R.W. Phipps, 1891 Edition, Forgotten Books, Volume 2, page 497
3. Γ. Μπαμπινιώτης: «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Β' έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, 2004, σελ. 1663
4. Stephen Cummings (1993): “The First Strategists”, Long Range Planning, Volume 26, No 3, pages 133-135
5. Lucius Anneus Seneca: “Epistulae ad Lucilium”, no. 71, sect. 3
6. Sextus Julius Frontinus: “Strategemata”, Edition by Athenian Arts.com, Create Space, 2009, Book I, page 2
7. Νέστωρ Ε. Κουράκης: «Διαχρονικές Αρχές Βυζαντινής Στρατηγικής και Τεχνικής (με έμφαση στο έργο Τακτικά του Λέοντος Στ' του Σοφού)», Εκδόσεις Ποιότητα, Βάρη Αττικής, 2012, σελ.23-24
8. Λέων ΣΤ': «Τακτικά», Βιβλίο ΙΙ, Κεφάλαιο Α, παράγραφος 3
9. Beatrice Heuser: “The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present”, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2010, page 5
10. Carl von Clausewitz, “On War”, Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, 1989, page 177
11. Gérald Chaliand: “The Art of War in World History, From Antiquity to the Nuclear Age”, University of California Press, Los Angeles, California, USA, 1994, page 744
12. Daniel J. Hughes (ed.): “Moltke on the Art of War: Selected Writings”, Presidio Press, New York, USA, 1993, pages 45-47
13. Lawrence Freedman: “The Evolution of Nuclear Strategy”, 3rd Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2003, page xviii
14. UK Ministry of Defence, Joint Doctrine Publication 0-01: “British Defence Doctrine”, 4th Edition, Nov. 2011, page 1-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33697/20111130jdp001_bdd_Ed4.pdf)

15. David M. Glantz: “Soviet Military Operational Art: In Pursuit of Deep Battle”, Frank Cass & Co Ltd, New York, USA, 1991, page 179
16. NATO AA-P-06: “NATO Glossary of Terms and Definitions”, Edition 2013, page 2-M-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf>)
17. Carl von Clausewitz, “On War”, ό.π., page 75
18. Carl von Clausewitz, “On War”, ό.π., page 149
19. The Wall Street Journal, Article by Robert Fran and Jonathan Friedland: “Cola-War Casualty: How Pepsi’s Charge into Brazil Fell Short of Its Ambitious Goals – Trying to Beat Coke Quickly is in Trouble”, August 30, 1996 page A-1
20. Verne Harnish: “Mastering the Rockefeller Habits: What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm”, Select Books Inc, New York, USA, 2002, page 64
21. Alfred D. Chandler Jr: “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, MIT Press, Cambridge, Mass, USA, 1962, page 13
22. George Steiner: “ Strategic Planning: What Every Manager Must Know (A Step-by-Step Guide)”, Free Press, New York, USA, 1979
23. Kenneth Andrews: “The Concept of Corporate Strategy”, Richard D. Irwin, New York, USA, 1980, pages 18-19
24. Michael E. Porter: “Competitive Advantage”, Free Press, New York, USA, 1980, pages 4-5
25. Michael E. Porter: “Competitive Advantage”, ό.π., page xxiv
26. Michael Porter (1996): “What Is Strategy?”, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1996, page 64 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf)
27. Henry Mintzberg, J.A. Waters (1985): “ Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal, Volume 26, pages 257-272
28. H. Mintzberg, J. B. Quinn: “The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases”, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1991
29. Arnoldo C. Hax, Nicolás S. Majluf: “The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach”, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1996, page 7
30. Arnoldo Hax, Dean Wilde II: “The Delta Project: Discovering New Sources of Profitable in a Networked Economy”, Palgrave, New York. USA, 2001, page 10

31. Robert S. Kaplan, David P. Norton: “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2001
32. W. Chan Kim, Renée Mauborgne: “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2005
33. Colin Eden, J.C. Spender: “Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research”, Sage Publications Ltd, London, UK
34. C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy: “The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers”, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2005
35. Chris Anderson: “The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less or More”, Hyperion, New York, USA, 2005
36. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος: « Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, κεφ. 1
37. Sun Tzu: «Η τέχνη του Πολέμου», Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελίδα 12
38. US Army Field Manual FM-3-0: “Operations”, Headquarters of the Army, Feb. 2008, Annex A, pages A-1 to A-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://downloads.army.mil/fm3-0/FM3-0.pdf>)

Επιπρόσθετη Βιβλιογραφία

39. Αθανάσιος Κωνσταντίνου: «Carl Von Clausewitz: Απανθίσματα από τις Σημαντικότερες Αρχές της Διεξαγωγής του Πολέμου», Έκδοση Σχολής Πολέμου Αεροπορίας (ΣΠΑ), 2008
40. Thomas L. Wheelen and J.D. Hunger: “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006
41. E.K. Clemons, J.A. Santamaria (2002): “Maneuver Warfare – Can Modern Military Strategy Lead you to Victory?” Harvard Business Review, April 2002, pages 57-65
42. Fran Ackerman, Collin Eden (2011): “Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice”, Elsevier Ltd, Long Range Planning, Vol. 44, pages 179-196 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>)
43. Gary Hamel, C.K. Prahalad (1989): “Strategic Intent”, Harvard Business Review, May-June 1989, pages 63-76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:****ΚΛΑΣΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ**

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας, οριοθετήθηκε το πρόβλημα και έγινε παρουσίαση της εξελικτικής πορείας της στρατιωτικής στρατηγικής. Επίσης παρατέθηκαν στοιχεία, που αποδεικνύουν πώς ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός, αποτελεί στην πραγματικότητα, μορφή πολέμου, που έχει πολλές ομοιότητες με τον πραγματικό πόλεμο, αλλά και κάποιες ιδιαιτερότητες, που τον ξεχωρίζουν.

Καθώς πλέον, ο επιχειρηματικός πόλεμος διεξάγεται καθημερινά, ήταν αναπόφευκτο, οι επιχειρήσεις να καταφύγουν στη μελέτη της στρατιωτικής στρατηγικής, προκειμένου να βρουν λύσεις, που είχαν εφαρμόσει με επιτυχία μεγάλοι στρατιωτικοί ηγέτες της ιστορίας, όταν είχαν βρεθεί σε αντίστοιχες καταστάσεις. Φυσικά, λόγω των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των δύο ειδών πολέμου, απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή των συγκεκριμένων στρατηγικών, προκειμένου να μπορέσουν να αξιοποιηθούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται τέσσερα κλασικά παραδείγματα στρατιωτικών στρατηγικών (επίθεση σε αδύναμο σημείο, επίθεση στο κέντρο ισχύος του εχθρού, έλεγχος στρατηγικού σημείου και η στρατηγική της ανάσχεσης), τα οποία παρατίθενται με αναλυτικά ιστορικά στοιχεία. Συγχρόνως όμως, παρουσιάζονται και παραδείγματα, που δεικνύουν πώς οι συγκεκριμένες στρατηγικές υιοθετήθηκαν από επιχειρήσεις, και

εφαρμόστηκαν εναντίον των ανταγωνιστών τους. Με αυτόν τον τρόπο, καθίσταται σαφής η αντιστοιχισή μεταξύ των δύο κόσμων.

Πέρα όμως από τα παραπάνω, για κάθε στρατηγική, δίνεται έμφαση και στην παρουσίαση και ανάλυση ορισμένων βασικών παραγόντων, στους οποίους πρέπει να δίνεται κάθε φορά, ιδιαίτερη προσοχή, καθώς διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία κάθε στρατηγικής και στην επίτευξη των τελικών στόχων. Προκειμένου να καταστεί η σημασία τους, περισσότερο ευκρινής, η παρουσίαση-ανάλυση των συγκεκριμένων παραγόντων, συνοδεύεται από παράθεση στρατιωτικών και επιχειρηματικών παραδειγμάτων.

Σημειώνεται τέλος, ότι έχει καταβληθεί προσπάθεια ώστε να υπάρχει αναφορά σε όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες, διαφορετικούς, κατά το δυνατόν, για κάθε στρατηγική, και γι' αυτό το λόγο δεν παρατίθενται παράγοντες όπως η ηγεσία, το προσωπικό και η οργάνωση του στρατού ή της επιχείρησης, που επηρεάζουν προδήλως, όλες τις στρατηγικές.

2.1 Επίθεση σε Αδύναμο Σημείο

2.1.1 Γενικά

Στο ζωικό βασίλειο, ο αστακός διαθέτει ισχυρή θωράκιση, ουρά και δύο δυνατές δαγκάνες που τον βοηθούν να αντιμετωπίσει οποιονδήποτε του επιτίθεται κατά μέτωπο. Αν όμως ο αστακός αναποδογυριστεί, τότε εκτίθεται η μαλακή πλευρά του, που είναι ευάλωτη σχεδόν σε κάθε επίθεση.

Η παραπάνω παρατήρηση αποδεικνύει πως ακόμα και εάν κάποιος διαθέτει υποδεέστερες δυνάμεις, έχει μεγάλες πιθανότητες να επικρατήσει εάν γνωρίζει πού να επιτεθεί. Ακόμα και αν ο εχθρός φαίνεται παντοδύναμος, μετά από προσεκτική συλλογή-ανάλυση πληροφοριών και μελέτη του εχθρού, της διάταξής του και του χώρου που καταλαμβάνει, μπορεί να εντοπιστούν κενά στην παράταξή του ή περιοχές που δεν καλύπτονται επαρκώς από δυνάμεις του. Η δημιουργία των εν λόγω καταστάσεων, μπορεί να οφείλεται:

- Σε αδυναμία διάθεσης ικανών ποσοτικά και ποιοτικά, δυνάμεων.
- Στη μη αποτελεσματική ή στην ανεπαρκή, εφοδιαστική υποστήριξη και τροφοδοσία.
- Στην υπερβολική έκταση του μετώπου.
- Σε εσφαλμένη διάταξη των στρατευμάτων.
- Στην πρόσκαιρη μετακίνηση Μονάδων κατά τη διαδικασία αναδιάταξης της παράταξης.
- Στην υπερεκτίμηση της ασφάλειας μιας περιοχής και υποεκτίμηση των πιθανών κινδύνων και απειλών.
- Στη θεώρηση μιας περιοχής, ως μη σημαντικής.

Κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις αποτελεί ένα αδύναμο σημείο του εχθρού, και εκ των πραγμάτων καθίσταται πιθανός στόχος επίθεσής μας. Αν μάλιστα η επίθεση εκδηλωθεί μετά από προσεκτική προετοιμασία και με ικανές δυνάμεις, θα είναι αυξημένες οι πιθανότητες κατάληψής του. Η συγκεκριμένη επιτυχία, θα έχει πολλαπλά οφέλη, καθώς δύναται να:

- Επιφέρει την αρχή εξασθένησης του εχθρού.
- Αιφνιδιάσει και αποσυντονίσει τον αντίπαλο, να προξενήσει πλήγμα στην αυτοπεποίθηση και στο ηθικό του, και να τον οδηγήσει σε εσωστρέφεια.
- Προκαλέσει στον αντίπαλο, αίσθημα ανασφάλειας και να τον παρασύρει σε βεβιασμένες ή απερίσκεπτες αντιδράσεις, στην προσπάθειά του να ανακτήσει την πρωτοβουλία των ενεργειών.
- Αποτελέσει το πρώτο βήμα, προκειμένου στη συνέχεια, και αφού θα έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες συνθήκες, να αξιοποιηθεί το συγκεκριμένο σημείο ως προγεφύρωμα για περαιτέρω επέκταση, και για την τελική επικράτηση έναντι του εχθρού.

Η επίθεση σε αδύναμο σημείο του εχθρού, αποτελεί μια από τις κλασικότερες στρατηγικές, που συναντάται αναρίθμητες φορές στη στρατιωτική ιστορία.

Ένα γνωστό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της κατάληψης της ανοχύρωτης και ανυπεράσπιστης Δεκέλειας από τους Σπαρτιάτες το 413 π.Χ μετά από προτροπή του Αλκιβιάδη. Η οχύρωσή της στη συνέχεια, και η χρησιμοποίησή της από τους Σπαρτιάτες ως ορμητηρίου για τις επιθέσεις τους στην Αττική, αποτέλεσε γεγονός που άλλαξε την πορεία του Πελοποννησιακού Πολέμου¹.

¹ «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1980, Τόμος Γ1: «Κλασικός Ελληνισμός», σελίδες 253-255

Μια διαφορετική μορφή της εν λόγω στρατηγικής, συναντάται στην περίπτωση που ένα σημείο δεν είναι αδύναμο εξ' αρχής, αλλά καθίσταται τέτοιο στην πορεία, ως συνέπεια λανθασμένων κινήσεων. Ο εξαναγκασμός του εχθρού σε τέτοια σφάλματα, αποτελούσε ένα από τα χαρακτηριστικά της στρατιωτικής ιδιοφυΐας του Μεγάλου Ναπολέοντα, ο οποίος με διαρκείς αλλαγές στην παράταξη και την πορεία του στρατού του, παρέσερνε τους εχθρούς σε αντίστοιχες αλλαγές θέσεων και αναδιατάξεις των στρατευμάτων τους, αφήνοντάς τους να πιστεύουν ότι έτσι θα έχουν το πλεονέκτημα. Δυστυχώς όμως γι' αυτούς, το αποτέλεσμα δεν ήταν το αναμενόμενο, καθώς αυτό που πραγματικά συνέβαινε σχεδόν πάντοτε, ήταν να αφήνουν κάποιο τμήμα του στρατού τους ή κάποια περιοχή με λίγες δυνάμεις ή λόγω υπερβολικής έκτασης, οι γραμμές επικοινωνιών και εφοδιασμού τους να είναι εκτεθειμένες και ευάλωτες και να αποτελούν εύκολο στόχο των Γαλλικών στρατευμάτων. Στη συνέχεια ακολουθούσε και η συντριβή της κύριας δύναμης του εχθρού, όπως έγινε στο θρίαμβο του Αούστερλιτς της ανατολικής Τσεχίας, στις 2 Δεκεμβρίου 1805².

Πιο πρόσφατο παράδειγμα εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής, αποτελεί η επιχείρηση «διαρκής ελευθερία» (“enduring freedom”), δηλαδή, η εισβολή των Η.Π.Α. στο Αφγανιστάν μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001. Σε αυτόν τον πόλεμο, ο παντοδύναμος Αμερικάνικος στρατός αντί να επιλέξει στρατηγική κατά μέτωπο επίθεσης στο κέντρο ισχύος των Ταλιμπάν και της Αλ Κάιντα όπως είχε πράξει στον πόλεμο του κόλπου το 1991 και είχε επαναλάβει το 2003 στην εισβολή και κατάληψη του Ιράκ, επέλεξε να αποφύγει την εκδήλωση επιθέσεων στην ύπαιθρο, που λόγω της

² David G. Chandler: “The Campaigns of Napoleon: The Mind and Method of History's Greatest Soldier”, Scribner, New York, USA, page 425

διαμόρφωσης του εδάφους και της μεγάλης έκτασης, αποτελούσαν το δυνατό σημείο των Ταλιμπάν, και να εκδηλώσει επιθέσεις εναντίον συγκεκριμένων πόλεων όπως η Herat και το Mazar-e-Sharif καθώς και η Καμπούλ, που αποτελούσαν τα αδύναμα σημεία τους. Στη συνέχεια, μετά την κατάληψη των υπόψη πόλεων, ακολούθησε η σταδιακή επέκταση των ορίων της κυριαρχίας των Αμερικανικών στρατευμάτων σε όλη τη χώρα, μέχρι που τελικά μπόρεσαν να εκδηλώσουν συνολική επίθεση, έτσι ώστε να γκρεμίσουν τους Ταλιμπάν από το προπύργιό τους, την Κανταχάρ.

Όπως στις στρατιωτικές συγκρούσεις, έτσι και στους «επιχειρηματικούς πολέμους», η επίθεση σε αδύναμο σημείο του αντιπάλου, αποτελεί στρατηγική, που επιλέγεται όταν οι δυνάμεις μιας εταιρείας δεν επαρκούν για συνολική επίθεση στο κέντρο ισχύος των ανταγωνιστών ή όταν οι συνθήκες δεν είναι ακόμα ώριμες για τέτοιο εγχείρημα.

Μπορεί να μην είναι δυνατόν να εκμηδενιστεί άμεσα η κυριαρχία της “Coca Cola” στα αναψυκτικά, της “General Motors” και της “TOYOTA” στα αυτοκίνητα ή της “Nike” στα αθλητικά είδη, αλλά είναι δυνατόν να βρεθεί κάποια περιοχή ή τμήμα της αγοράς, που δεν καλύπτεται ικανοποιητικά ή που δεν της έχει δοθεί η δέουσα σημασία από τους κυρίαρχους της αγοράς, ή λόγω εσφαλμένων ενεργειών τους, έχει μείνει εκτεθειμένη. Σε αυτήν την περίπτωση, η εν λόγω περιοχή ή τμήμα της αγοράς, αποτελεί αδύναμο σημείο και δίνεται η ευκαιρία να καταληφθεί από κάποιαν άλλη εταιρεία, που μπορεί στη συνέχεια να το αξιοποιήσει για περαιτέρω επέκταση, ακόμα και για παγκόσμια κυριαρχία, όπως δεικνύει το παράδειγμα της επίθεσης της εταιρείας “Wal-Mart” στην “SEARS”, που παρατίθεται στη συνέχεια.

Η εταιρεία “SEARS” (επίσημη ονομασία: “Sears, Roebuck & Co”), ξεκίνησε τις δραστηριότητές της το 1893, όταν εξέδωσε τον κατάλογό της με τα προσφερόμενα προς πώληση, προϊόντα, μέσω ταχυδρομικών παραγγελιών, με κατ’ οίκον παράδοση. Τα επόμενα χρόνια, η πορεία της ήταν ανοδική και από το 1925, η SEARS άνοιξε πολύ μεγάλο αριθμό καταστημάτων στις μεγάλες και μεσαίου μεγέθους πόλεις των Η.Π.Α., ενώ παράλληλα διατήρησε τις πωλήσεις μέσω καταλόγου για όλη την υπόλοιπη χώρα, με αποτέλεσμα να καταστεί κυρίαρχη της αγοράς. Έτσι ήταν η κατάσταση το 1962, όταν ο Sam Walton, ανακάλυψε μια αδυναμία της SEARS το γεγονός ότι η εξυπηρέτηση μέσω ταχυδρομικών παραγγελιών, των κατοίκων των μικρών επαρχιακών πόλεων των Η.Π.Α., δεν ήταν ικανοποιητική και δεν μπορούσε να συγκριθεί με την εξυπηρέτησή τους από ένα μεγάλο κατάστημα, με φιλικούς πωλητές, γνωστούς των καταναλωτών, που θα διέθετε τεράστια ποικιλία προϊόντων, τα οποία θα ήταν καλά ταξινομημένα και θα προσφέρονταν σε χαμηλές τιμές.

Η παραπάνω ανακάλυψη, οδήγησε στην ίδρυση του πρώτου καταστήματος “Wal-Mart”, σε μια μικρή πόλη του Αρκάνσας, ενώ ακολούθησε η ραγδαία εξέλιξη, που οδήγησε στην εγκαθίδρυση μιας αυτοκρατορίας, η οποία στα τέλη του 2012, διέθετε 10.130 καταστήματα σε 27 χώρες, υπό 62 διαφορετικά ονόματα, σχεδόν 2.200.000 εργαζόμενους, πωλήσεις που ανέρχονταν σε 445 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. και λειτουργικά έσοδα άνω των 26,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α.³

³ Walmart 2012 Annual Report (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/WalMart_AR.pdf)

Ένα άλλο παράδειγμα εφαρμογής της στρατηγικής επίθεσης σε αδύναμο σημείο, αποτελεί αυτό της αεροπορικής εταιρείας “SouthWest Airlines”, που είναι η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στον κόσμο, καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στις εσωτερικές πτήσεις των Η.Π.Α., μεταφέροντας ετησίως, πάνω από 110.000.000 επιβάτες, και τη δεύτερη συνολικά στον κόσμο (μετά την Delta Air Lines)⁴. Αν και ο ανταγωνισμός στο χώρο των αεροπορικών εταιρειών ήταν και παραμένει πολύ σκληρός και απαιτεί υψηλές επενδύσεις κεφαλαίων, η “SouthWest Airlines” κατάφερε να θριαμβεύσει, καθώς προκειμένου να ανταγωνιστεί τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου, αντί να χρησιμοποιεί τα γνωστά μεγάλα αεροδρόμια των Η.Π.Α. –με υψηλό όμως κόστος- εντόπισε και αξιοποίησε τα «αφύλαχτα» μικρότερα αεροδρόμια, που έχουν χαμηλότερο κόστος, καταφέροντας έτσι πέραν της χαμηλής τιμής των εισιτηρίων, να προσφέρει γρήγορη επιβίβαση στις πύλες του αεροδρομίου και πολύ ικανοποιητική εξυπηρέτηση.

2.1.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Γενικά, η συγκεκριμένη στρατηγική, σε αντίθεση με τη στρατηγική επίθεσης στο κέντρο ισχύος του εχθρού, που παρουσιάζεται στην επόμενη υποενότητα, είναι πιο αποτελεσματική στις περισσότερες περιπτώσεις, απαιτεί κατά κανόνα μικρότερη συγκέντρωση πόρων, και συνήθως προκαλούνται λιγότερες απώλειες στις δυνάμεις του επιτιθέμενου.

⁴ IATA “World Air Transport Statistics”, 56th edition, 2013 (Συνοπτικός πίνακας παρέχεται στον διαδικτυακό τόπο www.iata.org/publications/Pages/wats-passenger-carried.aspx)

Βέβαια, ο εντοπισμός αδύναμων σημείων στην παράταξη του εχθρού δεν είναι εύκολος καθώς μπορεί τα σημεία αυτά να μην είναι ορατά από την πρώτη στιγμή. Ακόμη όμως κι αν ο εχθρός είναι πολύ ισχυρότερος, αν έχει επεκταθεί σε μεγάλη έκταση περιοχές ή δραστηριοποιείται σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς ή είναι πολύ απασχολημένος ή υπερόπτης, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες εντοπισμού κάποιου αδύναμου σημείου.

Επιπρόσθετα, η μάχη εναντίον ενός αδύναμου σημείου, είναι μια μάχη που παρέχει το αναγκαίο «βάπτισμα του πυρός» σε οργανισμούς που δεν διαθέτουν ακόμα αρκετή εμπειρία, δυνάμεις και αυτοπεποίθηση, που θα βελτιωθούν όμως αν η μάχη είναι νικηφόρα.

Από όλα αυτά διαπιστώνουμε ότι οι κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας της υπόψη στρατηγικής, είναι η ανίχνευση και συλλογή πληροφοριών, η επιλογή του κατάλληλου σημείου επίθεσης, η μυστικότητα, και η αξιοποίηση του «προγεφυρώματος», δηλαδή της αρχικής επιτυχίας.

Ανίχνευση και Συλλογή Πληροφοριών

Οι μεγάλοι στρατιωτικοί ηγέτες γνώριζαν πολύ καλά τη μεγάλη σημασία της συλλογής πληροφοριών και της κατάλληλης αξιοποίησής τους, στην προετοιμασία του στρατού τους και στην αντιμετώπιση του εχθρού. Ο Μ. Αλέξανδρος, ως ο μεγαλύτερος ίσως από αυτούς, προσπαθούσε να καταστεί κοινωνός κάθε σχετικής πληροφορίας και γι' αυτό το λόγο, είχε μαζί στην εκστρατεία του, ειδικούς σε κάθε είδος επιστήμη (βοτανολογία, ζωολογία, μετεωρολογία, χαρτογραφία, ιστορία κ.α.). Εκπαιδευμένοι ανιχνευτές προπορεύονταν του στρατού, παρακολουθούσαν τον εχθρό και κατέγραφαν λεπτομερώς τις θέσεις, τις κινήσεις και τον οπλισμό του, καθώς και

οποιαδήποτε πληροφορία αφορούσε στις γραμμές εφοδιασμού του, στην οργάνωση, στη συνοχή και στη διοίκησή του, στο ηθικό, στα πιστεύω, στις προκαταλήψεις και στις δεισιδαιμονίες των στρατιωτών αλλά και στο χαρακτήρα και στις συνήθειες των στρατηγών. Επίσης μελετούσαν το περιβάλλον και αξιοποιούσαν ο,τιδήποτε μπορούσαν αν μάθουν από τους γηγενείς πληθυσμούς και τους λαούς που συναντούσαν ή κατακτούσαν.

Το σύστημα ανίχνευσης και συλλογής πληροφοριών του Μ. Αλέξανδρου, ήταν τόσο αποτελεσματικό, που είναι αναρίθμητες οι περιπτώσεις που χάρη σε αυτό, εξασφάλισε πρωταρχικά, την επιβίωση του στρατού του και στη συνέχεια στην τελική νίκη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πορεία της εισβολής του στην Περσέπολη, εμφανιζόμενος από περιοχή που δεν αναμενόταν, καθώς ο συγκεκριμένος τόπος δεν ήταν δυνατόν να συντηρήσει το σύνολο του Ελληνικού στρατού, που θα λιμοκτονούσε. Αξιοποιώντας όμως ο Αλέξανδρος τις πληροφορίες είχε και κάνοντας τους σχετικούς υπολογισμούς, πήρε μαζί του μόνο 17.000 άνδρες αντί το σύνολο του στρατού του (87.000 άνδρες), και πέτυχε να αιφνιδιάσει τους Πέρσες⁵.

Ένα άλλο παράδειγμα από τη στρατιωτική ιστορία που καταδεικνύει τη σημασία της συλλογής πληροφοριών, προέρχεται από την Αμερικανική επανάσταση. Το Αγγλικό στέμμα, για να καταπνίξει την επανάσταση, χρησιμοποίησε 30.000 μισθοφόρους στρατιώτες από τη Γερμανία, κυρίως από την περιοχή της Έσσης, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στο ένα τέταρτο των συνολικών Αγγλικών στρατευμάτων. Από τις πληροφορίες που συνέλεξαν για τους αντιπάλους τους, οι επαναστατημένοι άποικοι διαπίστωσαν ότι το ηθικό

⁵ Bose Partha: «Μέγας Αλέξανδρος- Η Τέχνη της Στρατηγικής: Διαχρονικά Μαθήματα Ηγεσίας από τον Ιδρυτή της Μεγαλύτερης Αυτοκρατορίας», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σελ. 261-262

των συγκεκριμένων Γερμανών μισθοφόρων δεν ήταν υψηλό, καθώς οι πληρωμές καθυστερούσαν ή δεν ανταποκρίνονταν πλήρως στα συμφωνημένα και δεν ήταν ευχαριστημένοι από τη διοίκηση και την υποστήριξη που τους παρέχόταν. Επιπρόσθετα, βρίσκονταν πολύ μακριά από την πατρίδα τους και πολεμούσαν διαφορετικό αντίπαλο από αυτόν που τους είχαν πει, δηλαδή ότι θα προστάτευαν τους αποίκους από τις επιθέσεις των Ινδιάνων. Μόλις οι συγκεκριμένες πληροφορίες για την κατάσταση των Γερμανών μισθοφόρων, περιήλθαν σε γνώση του κογκρέσου των Η.Π.Α., πρόσφερε στους μισθοφόρους, εναλλακτικές λύσεις, όπως ήταν γη έκτασης 200 στρεμμάτων σε κάθε στρατιώτη που θα άλλαζε στρατόπεδο. Κατόπιν τούτου, πολλοί λιποτάκτησαν ή παραδόθηκαν αμαχητί, προτιμώντας στη συνέχεια να εγκατασταθούν στις αχανείς εκτάσεις των αποικιών, και ιδιαίτερα στις πολιτείες της Πενσυλβάνια, του Οχάιο και της Ιντιάνα⁶.

Ως πιο πρόσφατο παράδειγμα που δεικνύει τη σημασία πληροφόρησης ακόμα και για την παραμικρή λεπτομέρεια, αποτελεί η περίπτωση της απόβασης από υποβρύχια, Βρετανών ανιχνευτών στις ακτές της Νορμανδίας, την παραμονή της πρωτοχρονιάς του 1944, με σκοπό να συλλέξουν δείγματα από το έδαφος, επειδή ένας ρωμαϊκός χάρτης του 1^{ου} αιώνα π.Χ., υποδείκνυε ότι στην περιοχή υπήρχαν βαλτώδεις εκτάσεις με τύρφη. Αν αυτό ήταν αλήθεια, τότε δεν θα ήταν εφικτή η σχεδιαζόμενη απόβαση στη Νορμανδία, καθώς το μέρος θα ήταν ακατάλληλο για τα τεθωρακισμένα και τα βαριά οχήματα που θα ήταν απαραίτητα στην επιχείρηση⁷.

⁶ Rodney Atwood: *"The Hessians: Mercenaries from Hessen-Kassel in the American Revolution"*, Cambridge University Press, UK, 2002, pages 198-200

⁷ Geoff Loftus: *"Lead like Ike: Ten Business Strategies from the CEO of D-Day"*, Thomas Nelson, Nashville Tennessee, USA, 2010, pages 95-99

Η ανίχνευση της αγοράς και η συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές σύμφωνα με το γνωστό πρότυπο του Porter⁸, είναι πρωταρχικής σημασίας για τον εντοπισμό των αδύναμων σημείων του αντιπάλου και των ευκαιριών που δημιουργούνται για την εκδήλωση επίθεσης. Ο,τιδήποτε αφορά στα προϊόντα και στις υπηρεσίες των ανταγωνιστών, τα κανάλια διανομής, τις υποδομές τους, τις τυχόν συμμαχίες, τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης καθώς και το χαρακτηριστικά της ηγεσίας τους, επιβάλλεται να καταγραφεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα. Αυτό ακριβώς έγινε και στις περιπτώσεις της Wal-Mart και της South West Airlines, που προαναφέρθηκαν.

Εφαρμόζοντας τις παραπάνω αρχές, σε ένα άλλο παράδειγμα, οι εταιρείες παρασκευής τροφών για κατοικίδια, “IAMS” και “Hill’s Pet Nutrition” της “Colgate-Palmolive”, ανιχνεύοντας το περιβάλλον της αγοράς, διαπίστωσαν στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και αρχές της επόμενης δεκαετίας, ότι πολλοί Αμερικανοί που είχαν γίνει «υστερικοί» με την υγεία και την υγιεινή διατροφή του και επέλεγαν συγκεκριμένες – ειδικές τροφές, προτίθετο να κάνουν το ίδιο και για τα κατοικίδιά τους. Επιπρόσθετα, διαπίστωσαν ότι αυτή η ανακάλυψή τους δεν είχε εντοπιστεί ακόμη ή δεν είχε δοθεί επαρκή προσοχή σε αυτήν, από την κυρίαρχο της αγοράς, που κάλυπτε πάνω από το 30% της ζήτησης, την εταιρεία “Ralston Purina Company” με έδρα το St. Louis των ΗΠΑ (που εξαγοράστηκε το 2001 από τη γνωστή Ελβετική εταιρεία Nestlé), και έτσι αποφάσισαν να επιτεθούν στο συγκεκριμένο «αφύλαχτο» σημείο» της αγοράς, προωθώντας μια σειρά από ειδικά διατροφικά προϊόντα, τα οποία μάλιστα τα διέθεταν στους καταναλωτές

⁸ Michael E. Porter: “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press, New York, USA, 1980

μέσω ειδικευμένων καταστημάτων για κατοικίδια, μέσω εκτροφείων και κτηνιατρείων, θέλοντας έτσι να δημιουργήσουν την εικόνα ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα ήταν ξεχωριστά⁹.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, που συνέβαλε στην επιτυχία της εταιρείας “Unilever”, στις αναπτυσσόμενες αγορές, αποτελεί, η μεγάλη έμφαση που δίνει στο να κατανοεί καλύτερα τις τοπικές αγορές, και γι’ αυτό στο σκοπό, επιδιώκει τη συλλογή και αξιοποίηση κάθε σχετικής πληροφορίας. Η εταιρεία μάλιστα, άρχισε πριν από τον Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο, να στρατολογεί ταλαντούχους ανθρώπους από την τοπική αγορά εργασίας, προκειμένου να αντικαταστήσει τα Βρετανικά και Ολλανδικά διευθυντικά στελέχη στις τοπικές αγορές κάθε χώρας. Επίσης σε πολλές χώρες, όπως την Ινδία, επένδυσε χρόνο και χρήμα για να κατανοήσει τους Ινδούς καταναλωτές και κατασκεύασε προϊόντα ειδικά για αυτούς. Το δίκτυο πληροφοριών της είναι τόσο άρτιο, που της επιτρέπει να γνωρίζει λεπτομερώς την οικονομική κατάσταση των καταναλωτών και τα δημογραφικά στοιχεία της χώρας καλύτερα και από την κυβέρνηση της, ενώ διαθέτει απaráμιλλο σύστημα διανομής με φορτηγά, τραίνα, αυτοκίνητα, πλοία, «ρίκσο» (τρίκυκλα ποδήλατα-ταξί), ποδήλατα και ανθρώπινα χέρια, που της επιτρέπει να φθάσει και στα πιο απομακρυσμένα σημεία της χώρας¹⁰.

Επιλογή του Κατάλληλου Σημείου Επίθεσης.

Μετά την ανίχνευση του περιβάλλοντος και τη συλλογή πληροφοριών, μπορεί να καταστεί δυνατός ο εντοπισμός ενός ή περισσότερων αδύναμων

⁹ Bose Partha: «Μέγας Αλέξανδρος- Η Τέχνη της Στρατηγικής: Διαχρονικά Μαθήματα Ηγεσίας από τον Ιδρυτή της Μεγαλύτερης Αυτοκρατορίας», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σελ. 282-284

¹⁰ Στοιχεία από : Geoffrey Jones: “Unilever in India and Turkey, 1950-1980”, Harvard Business School, Harvard University, Working Paper HBS No: 06-061, Aug. 8, 2006, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/06-061.pdf>)

σημείου του εχθρού. Αυτό όμως που θα επιλεγθεί -καθώς εκεί ουσιαστικά, θα διεξαχθεί η πρώτη σημαντική μάχη, που θα αποτελέσει το εφαλτήριο για τις μελλοντικές- θα πρέπει να είναι σχετικά εύκολα προσβάσιμο και να μπορούν να μεταφερθούν οι δυνάμεις και οι ενισχύσεις του επιτιθέμενου με ταχύτητα και ασφάλεια. Αντίθετα, οι εχθρικές δυνάμεις θα πρέπει να έχουν στραμμένη την προσοχή τους αλλού ή να είναι σχετικά αποκομμένες, βραδυκίνητες και να μην μπορούν να ενισχυθούν γρήγορα. Ο στόχος της επίθεσης όμως δεν ωφελεί να είναι απομονωμένος, καθώς δεν θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αργότερα στην τελική φάση της υπό εξέταση στρατηγικής, που είναι η αξιοποίηση του προγεφυρώματος.

Μία από τις καλύτερες περιπτώσεις, που βρήκαν εφαρμογή τα παραπάνω κριτήρια, αποτελεί η αρχικά κληθείσα «Επιχείρηση Γυμναστής» (“Operation Gymnast”), που μετονομάστηκε σε «Επιχείρηση Πυρσός» (“Operation Torch”), και αφορά στην απόβαση των Αμερικανικών-Βρετανικών στρατευμάτων και των στρατευμάτων των «Ελεύθερων Γάλλων», στις ακτές του Μαρόκου και της Αλγερίας, στις 8 Νοεμβρίου 1942. Η επιλογή αυτής της περιοχής ήταν ιδανική, καθώς το συμμαχικό ναυτικό, παρά τις όποιες απώλειες προξενούσαν τα γερμανικά υποβρύχια, κυριαρχούσε στον Ατλαντικό Ωκεανό και στη Δυτική Μεσόγειο, επομένως ήταν εύκολη η ταχεία μεταφορά προσωπικού, υλικών και εφοδίων. Το ίδιο σημαντική ήταν και η αεροπορική κυριαρχία των συμμάχων καθώς τα υπό Γερμανικό έλεγχο, κύρια αεροδρόμια ήταν σχετικά μακριά, ενώ τα περισσότερα αεροσκάφη που διέθεταν τα εχθρικά Γαλλικά στρατεύματα της συμμάχου της Γερμανίας, κυβέρνησης του Βισύ, που έλεγχε την περιοχή, ήταν πεπαλαιωμένα. Τα εχθρικά Γαλλικά και Γερμανικά στρατεύματα δεν ήταν τα καλύτερα της

Βέρμαχτ, ενώ οι πιο ισχυρές Γερμανικές δυνάμεις στην Τυνησία, είχαν στραμμένη την προσοχή τους ανατολικά, εναντίον της Βρετανικής στρατιάς του Μοντγκόμερυ. Επιπρόσθετα, το Μαρόκο και η Αλγερία, προσφερόταν, ώστε στη συνέχεια να αξιοποιηθούν για την κατάληψη ολόκληρης της Βορείου Αφρικής από τους Συμμάχους, ενώ αργότερα χρησιμοποιήθηκε ως βάση απόβασης και στην Ευρώπη.

Τα ίδια ακριβώς κριτήρια με τα παραπάνω, ισχύουν και στους εμπορικούς πολέμους για την κυριαρχία στην αγορά, όπου οι εταιρείες προσπαθούν εκμεταλλεζόμενες τις αδυναμίες των ανταγωνιστών, να κατακτήσουν ένα σταθερό προγεφύρωμα, ήτοι *«...μια μερίδα καταναλωτών που αισθάνεται πιο έντονη την επιθυμία για το προϊόν της εταιρείας και μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για επέκταση σε συγγενείς ομάδες καταναλωτών»*, σύμφωνα με τον καθηγητή της σχολής Αποφοίτων Διοίκησης Επιχειρήσεων Kellogg στο Northwestern University Mohanbir Sawhney¹¹. Ο Sawhney πιστεύει ότι *«...ένα καλό προγεφύρωμα πρέπει να προσφέρει συνεκτικότητα και πρόσβαση σε πλούσιο έδαφος με προοπτικές...»*¹². Κατά αυτή την έννοια, η επιλογή για παράδειγμα, ενός απομονωμένου νησιού, όπως η Νέα Καληδονία, δεν φαντάζει ιδανική καθώς εκ των πραγμάτων προσφέρει ελάχιστες προοπτικές για μελλοντική επέκταση.

Στο παράδειγμα της “Wal-Mart”, που αναφέρθηκε παραπάνω, η στρατηγική επιλογή της κατάληψης του αδύναμου σημείου της “SEARS”, δηλαδή των μικρών πόλεων της Αμερικάνικης υπαίθρου, ικανοποιούσε τις

¹¹ Mohabir S. Sawhney (1998): “Leveraged High-Variety: From Portfolio Thinking to Platform Thinking”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume.26, No1 pages 54-61

¹² Όπως ανωτέρω.

γενικές αρχές που αναφέρθηκαν ανωτέρω και αποδείχθηκε ιδανική για την μελλοντική εξέλιξη της “Wal-Mart”.

Το ίδιο ιδανική, αποδείχθηκε και η επιλογή της εταιρείας “HONDA” το 1959, να ξεκινήσει τη διεθνή προώθηση των μοτοσυκλετών της, από την αγορά της Καλιφόρνια των Η.Π.Α., ανοίγοντας αντιπροσωπεία στο Los Angeles. Αν και τα κύρια μοντέλα μηχανών της HONDA με κινητήρες σχετικά μεγάλου κυβισμού, συνάντησαν ισχυρό ανταγωνισμό από τις Αμερικάνικες και τις Ευρωπαϊκές εταιρείες που προϋπήρχαν στην αγορά, ξεκινώντας αρχικά από την εμπορική επιτυχία του μοτοποδηλάτου 50 Super Cub, κατάφερε τελικά να κατακτήσει όχι μόνο τις Η.Π.Α. αλλά και την παγκόσμια αγορά, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 2.2.1. Σχετικά με το προαναφερθέν μοντέλο 50 Super Cub, σημειώνεται επιπρόσθετα, ότι αποτελεί ένα από τα πιο πετυχημένα μοντέλα της ιστορίας, καθώς η ανθεκτικότητά του και η αξιοπιστία του τετράχρονου κινητήρα των 50cc με ανοιχτή βαλβίδα, οδήγησαν μέχρι σήμερα σε άνω των 30.000.000 πωλήσεων παγκοσμίως.^{1314 15}

Το ίδιο επιτυχημένη αποδείχθηκε και η επιλογή του Jeff Bezos, ιδρυτή της εταιρείας Amazon.com να επιτεθεί το 1994, στα γνωστά βιβλιοπωλεία και στις εταιρείες ταχυδρομικής διάθεσης βιβλίων μέσω καταλόγων, εκμεταλλευόμενος τις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο, ώστε να μπορεί να προσφέρει αναρίθμητο αριθμό τίτλων, σε σχέση με τον

¹³ [The New York Times](http://www.nytimes.com/2009/07/12/automobiles/12honda.html?pagewanted=1_r=4&ref=automobiles), Article by John Pearley Huffman: “For Honda in America, 50 Years of Going Its Own Direction”, published July, 9, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nytimes.com/2009/07/12/automobiles/12honda.html?pagewanted=1_r=4&ref=automobiles)

¹⁴ Πληροφορίες από τον επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας “American Honda Motors Co., Inc.” : <http://corporate.honda.com/america/timeline.aspx>

¹⁵ Πληροφορίες από την εταιρείας παρουσίασης στοιχείων επιχειρήσεων “Fundinguniverse.com”, στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/honda-motor-company-limited-history/>

πεπερασμένο αριθμό των ανταγωνιστών του, γι'αυτό και παρουσιαζόταν ως «το μεγαλύτερο βιβλιοπωλείο του κόσμου»¹⁶.

Μυστικότητα

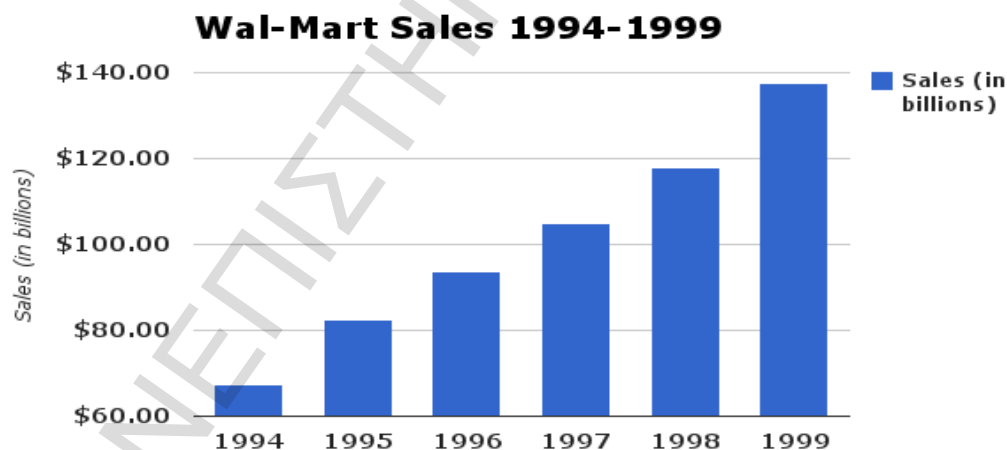
Η μυστικότητα συνιστά απαραίτητο παράγοντα εξασφάλισης της επιτυχίας, όταν ασκείται η στρατηγικής της επίθεσης σε αδύναμο σημείο του εχθρού. Οι ενέργειές μας, ακόμα και κατά το στάδιο της ανίχνευσης του περιβάλλοντος και της συλλογής πληροφοριών για τον αντίπαλο, θα πρέπει να επιδιώκεται να μην γίνουν γνωστές και ο εχθρός να μην αντιληφθεί πως έχουν ήδη εντοπιστεί οι αδυναμίες τους. Η ίδια μυστικότητα θα πρέπει να καλύπτει και τις προετοιμασίες για επίθεση και τους σχετικούς ελιγμούς μάχης. Αν ο,τιδήποτε γίνει γνωστό, ο εχθρός θα έχει το χρόνο να εστιάσει περισσότερο στο συγκεκριμένο σημείο, να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις κάλυψής του και προετοιμασίας της άμυνάς του.

Σε περίπτωση που είχε διαρρεύσει η σχεδιαζόμενη «Επιχείρηση Πυρός» για την εισβολή των Συμμαχικών στρατευμάτων στο Μαρόκο και στην Αλγερία, τότε οι Γερμανοί και οι Γάλλοι του Βισύ θα είχαν προετοιμαστεί κατάλληλα, με οχυρωματικά έργα και μεταφορά εκπαιδευμένων, έμπειρων και ικανών στρατευμάτων στην περιοχή, καθώς και ναυτικών και αεροπορικών ενισχύσεων, και κατά συνέπεια, οι πιθανότητες επιτυχίας των Συμμάχων, θα ελαχιστοποιούνταν.

Η εταιρεία “Wal-Mart”, παραμένοντας πιστή στις παραπάνω αρχές, απέφευγε για δεκαετίες να επιδεικνύει τις επιτυχίες της, επιτυγχάνοντας οι

¹⁶ [The New York Times, Article by Rivlin Gary: “A Retail Revolution turns 10”, July 10, 2005](http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?ei=5090&en=c805d53acf76f2b3&ex=1278648000&partner=rssuserland&emc=rss&pagewanted=all) (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?ei=5090&en=c805d53acf76f2b3&ex=1278648000&partner=rssuserland&emc=rss&pagewanted=all>)

ανταγωνιστές της, και κυρίως η “SEARS” ως τις αρχές της δεκαετίας του 1990, να μην τη θεωρούν σημαντικό αντίπαλο και να μην την παρακολουθούν συστηματικά. Αυτό είναι κάτι που έχει παραδεχθεί και ο Stene Kirn, Διευθυντής του “Sears University” τη δεκαετία του 1990, αναφέροντας χαρακτηριστικά, ότι: «Εμείς ήμασταν η SEARS ενώ αυτοί ήταν στη Bentonville Του Αρκάνσας». Όταν επιτέλους η “SEARS” εστίασε στην απειλή της “Wal-Mart” και άρχισε να αναλύει λεπτομερώς τις δραστηριότητές της, ήταν ήδη πολύ αργά. Η “Wal-Mart” είχε πλέον το πλεονέκτημα, καθώς οι πωλήσεις της, από ένα δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. το 1980, είχαν το 1990 ανέλθει σε 32 δισεκατομμύρια δολάρια. Αυτός ο ξέφρενος ρυθμός ανάπτυξης της “Wal-Mart” συνεχίστηκε σε όλη τη δεκαετία του 1990, όπως δεικνύει το Διάγραμμα 2-1 που ακολουθεί, ενώ το 2001, οι πωλήσεις της, ήταν έξι φορές περισσότερες από αυτές της “SEARS”¹⁷.



Διάγραμμα 2-1: Εξέλιξη των Πωλήσεων της “Wal-Mart” στην Αγορά των Η.Π.Α. κατά τα έτη 1994-99

Πηγή: Wired Magazine, Article by Marcus Wohlsen: “Amazon’s Growth Looks Like Wal-Mart in the 1990s – But Even Better”, Wired, issue Jan. 2013 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.wired.com/business/2013/01/>)

¹⁷Crain’s Chicago Business, Special Report, Article: “Sears where America Shopped”, April 23, 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.chicagobusiness.com/article/20120421/ISSUE01/304219970/sears-where-america-shopped>)

Αξιοποίηση του «Προγεφυρώματος»

Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής επίθεσης στις αδυναμίες του εχθρού, εξασφαλίζει την αρχική κυριαρχία του επιτιθέμενου σε μια συγκεκριμένη περιοχή και στη δημιουργία ενός «προγεφυρώματος». Μετά όμως από αυτό, για να έλθει και η τελική επικράτηση στον πόλεμο, πρέπει να ακολουθήσει η κατάλληλη εκμετάλλευση του «προγεφυρώματος», για την εκδήλωση επιθέσεων σε γειτονικές περιοχές, σε άλλα τμήματα καταναλωτών ή σε άλλα προϊόντα και αγορές.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, η κατάληψη της Δεκέλειας από τους Σπαρτιάτες κατά τον Πελοποννησιακό πόλεμο, και η κατάλληλη αξιοποίησή της ως «προγεφύρωμα», συνέβαλε στην τελική νίκη των Πελοποννησίων και στην κατάληψη της ίδιας της πόλης των Αθηνών.

Η επιτυχής απόβαση στο Μαρόκο και στην Αλγερία, οδήγησε στην κατάληψη ολόκληρης της Βόρειας Αφρικής, η οποία στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ως βάση για την εκδήλωση επιθέσεων στην Ευρώπη, με την απόβαση στη Σικελία και στην Ιταλική χερσόνησο, που συνετέλεσαν στην τελική νίκη επί των δυνάμεων του Άξονα.

Στη στρατιωτική ιστορία, υπάρχει πληθώρα παραδειγμάτων, όπως τα παραπάνω. Το ίδιο όμως συμβαίνει και στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως δεικνύει χαρακτηριστικά, η περίπτωση της Αγγλικής «Εταιρείας Ανατολικών Ινδιών» (“East India Company”) -που μάλλον αποτελεί περίπτωση που συνδυάζονται και συγχέονται οι επιχειρηματικές με τις στρατιωτικές δραστηριότητες. Η δράση της εταιρείας ξεκίνησε από τις 31 Δεκεμβρίου 1599, όταν η βασίλισσα Ελισάβετ Α΄ της παραχώρησε το μονοπώλιο στο εμπόριο με

την Ινδία και την Ν.Α. Ασία. Μετά από τις αποτυχημένες αρχικές προσπάθειες της εταιρείας στο εμπόριο των μπαχαρικών, η Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών προσέγγισε την Ινδία ως καταναλωτική αγορά για τα βρετανικά υφάσματα, αλλά δεν άργησε να συνειδητοποιήσει ότι η Ινδία ήταν πολύ πιο κερδοφόρα ως προμηθεύτρια αγαθών και το έτσι 1612, ίδρυσε ένα υφαντουργείο δίπλα στη δυτική πόλη-λιμάνι Surat (σημερινό Gurajat), ενώ στη συνέχεια επεκτάθηκε στην αγορά τσαγιού για το οποίο υπήρχε τεράστια ζήτηση στην Αγγλία. Αυτή αρχική επένδυση της εταιρείας αποτέλεσε το «προγεφύρωμα» για τη σταδιακή εξάπλωσή της στην ενδοχώρα και την εμπορική κυριαρχία της σε όλη την Ινδία. Καθώς όμως τα τεράστια κέρδη της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία ισχυρότατου στρατού αλλά και ναυτικού, η εταιρεία Ανατολικών Ινδιών, εξασφάλισε τελικά και την εδαφική κυριαρχία της επί των Ινδιών. Η διαφθορά όμως που συνόδευε τις εμπορικές δραστηριότητές της και η περιφρόνηση για εκείνους που υπόκειντο στις συνέπειες της πολιτικής της, οδήγησαν στην πτώση της, με την κατάληψη των εδαφών της από το Βρετανικό στέμμα το 1857 μετά τη μαζική εξέγερση του Sepoy και το οριστικό κλείσιμό της το 1874¹⁸.

Στα παραδείγματα που παρατέθηκαν σε προηγούμενες παραγράφους, την επίθεση και κατάληψη ενός αδύναμου σημείου, ακολούθησε η κατάλληλη αξιοποίηση του «προγεφυρώματος», καθώς:

- Αφού η “Wal-Mart” εξασφάλισε την κυριαρχία στην ύπαιθρο και στις μικρές πόλεις των Η.Π.Α., μεταβάλλοντας στρατηγική, τις χρησιμοποίησε ως βάσεις για την εκδήλωση επίθεσης στο κέντρο και στα προάστια των μεγάλων

¹⁸ Εγκυκλοπαίδεια «Πάπυρος – Λαρούς – Μπριτάνικα», τόμος 25, λήμμα: «Ινδιών, Ανατολικών Εταιρεία», Αθήνα, 2007, σελίδες 51-52

πόλεων, δηλαδή στις περιοχές που αποτελούσαν το κέντρο ισχύος των ανταγωνιστών της, ενώ στη συνέχεια, ακολούθησε η επέκτασή της σε νέες αγορές και σε άλλες χώρες.

- Η South West Airlines, δεν αρκέστηκε μόνο στην εκμετάλλευση των πτήσεων στο εσωτερικό των Η.Π.Α., αλλά φρόντισε να προβεί και σε άλλες ενέργειες για τη διατήρηση του χαμηλότερου δυνατού κόστους, όπως είναι η χρήση ενός μόνο τύπου αεροσκάφους (το Boeing 737), η καλύτερη οργάνωση της συντήρησης, η μη προσφορά γευμάτων και μεταφορά αποσκευών στις πτήσεις εσωτερικού και η γρήγορη επιβίβαση από τις πύλες του αεροδρομίου, αλλά και η επέκταση της σε άλλους προορισμούς, μέσω εξαγορών άλλων εταιρειών ή μέσω συνεργασιών και κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού της, με στόχο την αύξηση της αξιοπιστίας της και την ικανοποίηση των επιβατών της. Ο συνδυασμός όλων αυτών των ενεργειών την οδήγησαν όπως προαναφέρθηκε, στην κατάκτηση της δεύτερης θέσης στον κόσμο, σε αριθμό επιβατών.

- Στην περίπτωση της HONDA, την επιτυχία του μοτοποδηλάτου 50 Super Cub στην Καλιφόρνια και στις Η.Π.Α., ακολούθησε η επιτυχία του σε πολλές άλλες χώρες του κόσμου, ενώ στη συνέχεια, η επιτυχία επεκτάθηκε στις μηχανές μεγαλύτερου κυβισμού, στις μηχανές κουρέματος γκαζόν, στα εκχιονιστικά μηχανήματα, στα τζετ σκι και φυσικά στα αυτοκίνητα. Βέβαια, ακόμα και στην περίπτωση των αυτοκινήτων, η επιτυχία ήρθε σταδιακά, κατηγορία προς κατηγορία, και αφού οι μηχανικοί της HONDA, φρόντιζαν να ικανοποιούν κάθε ανάγκη των καταναλωτών, όπως έγινε στην περίπτωση του μοντέλου ACCORD, η σχεδίαση του οποίου από τα μέσα της δεκαετίας του

1980, βασίστηκε σε αναλυτικές μελέτες που έκαναν μηχανικοί της εταιρείας στα εμπορικά κέντρα των ΗΠΑ, όπου εξέταζαν τον τρόπο που οι Αμερικανοί τοποθετούσαν τα ψώνια τους στο πορτπαγκάζ των αυτοκινήτων τους. Αυτό οδήγησε στη σχεδίαση ενός αυτοκινήτου με πολύ βολικό πορτπαγκάζ που επέτρεπε να τοποθετούνται τα ψώνια χωρίς να σκύβεις, καθιστώντας το ACCORD, για πολλά χρόνια, πρώτο σε πωλήσεις στις ΗΠΑ.

- Η εταιρεία “Amazon.com”, μετά την επιτυχία της στις διαδικτυακές πωλήσεις βιβλίων, επεκτάθηκε στις διαδικτυακές πωλήσεις πληθώρας άλλων προϊόντων, όπως CDs, DVDs, ηλεκτρονικά παιχνίδια, ηλεκτρονικές συσκευές, ρούχα, είδη επιπλώσεως, κοσμήματα, φαγητό, παιχνίδια, υπηρεσίες ηλεκτρονικών υπηρεσιών κ.α. Επιπρόσθετα, προχώρησε και στην ίδρυση διαδικτυακών κέντρων και σε άλλες χώρες πέραν των Η.Π.Α. (π.χ. σε Καναδά, Γερμανία, Γαλλία, Αυστρία, Ιταλία, Ισπανία, Ιαπωνία, Κίνα, Βραζιλία κ.α)

Αντίθετα με τα παραπάνω, η μη αξιοποίηση του «προγεφυρώματος» για περαιτέρω επέκταση, μπορεί να καταστεί ολέθριο σφάλμα. Αυτό συνέβη στην περίπτωση των εταιρειών “IAMS” και “HILLS” στο χώρο των «γκουρμέ» ζωοτροφών, οι οποίες όταν είδαν την ανταγωνίστριά τους “Ralston”, να αντεπιτίθεται με παρόμοιες τροφές για κατοικίδια, επένδυσαν περισσότερο στη σύλληψη και κατασκευή περισσότερων και καλύτερων γκουρμέ προϊόντων, χωρίς όμως να επεκτείνουν τη διάθεση των προϊόντων τους στις Η.Π.Α. μέσω των Super Markets και των υπερκαταστημάτων λιανικής πώλησης ειδών για κατοικίδια (όπως το “Petco” και το “PetSmart”), φθάνοντας μάλιστα στο σημείο να δηλώσουν πως *«τα προϊόντα τους δεν ήταν διαθέσιμα*

στα σούπερ μάρκετ». Με αυτόν τον τρόπο όμως, έμειναν περιορισμένες στα κτηνιατρεία και στα ειδικά καταστήματα για κατοικίδια, που αντιπροσωπεύουν πλέον μικρό ποσοστό της αγοράς. Τελικά, η εξαγορά της “IAMS” από την “Procter & Gamble”, το 2000, είχε σαν αποτέλεσμα, τη διάθεση της συγκεκριμένης σειράς γκουρμέ ζωοτροφών, στα σημεία πώλησης των υπόλοιπων προϊόντων της “Procter & Gamble”.¹⁹

2.2 Επίθεση στο Κέντρο Ισχύος

2.2.1 Γενικά

Ένα Ιαπωνικό στρατιωτικό απόφθεγμα, αναφέρει ότι: *«Για να πιάσεις τη μικρή τίγρη, πρέπει να πας στη φωλιά της μητέρας της»*.

Αυτό που θέλει να τονίσει, το συγκεκριμένο απόφθεγμα, δεν είναι τίποτε άλλο, από το ότι για να επιτευχθεί ο στόχος του πολέμου, χρειάζεται να εξουδετερωθεί και καταστραφεί το κέντρο της ισχύος του, το οποίο σύμφωνα με τον μεγάλο Πρώσο θεωρητικό του πολέμου, Carl Philipp Gottfried von Clausewitz, είναι: *«...το κεντρικό σημείο όλων των δυνάμεων και των κινήσεων, από το οποίο εξαρτώνται τα πάντα»*²⁰.

Η εξουδετέρωση ή καταστροφή του κέντρου ισχύος, θεωρείται από πολλούς, ως η μέγιστη στρατιωτική στρατηγική, καθώς η επιτυχημένη

¹⁹ Bose Partha: *«Μέγας Αλέξανδρος- Η Τέχνη της Στρατηγικής: Διαχρονικά Μαθήματα Ηγεσίας από τον Ιδρυτή της Μεγαλύτερης Αυτοκρατορίας»*, Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σελ. 282-284

²⁰ Carl von Clausewitz, *“On War”*, Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, June, 1989, page 595

εφαρμογής της, θα επιφέρει την πλήρη κατάρρευση του εχθρού και το τέλος του πολέμου.

Η βιβλική ιστορία του Σαμφών με τη Δαλιδά, η οποία πέτυχε, κόβοντας τα μακριά μαλλιά, το κέντρο της δύναμης του τελευταίου κριτή του λαού του Ισραήλ, να εξουδετερώσει την υπερφυσική δύναμή του²¹, αποτελεί μια πανάρχαια επιβεβαίωση των παραπάνω.

Εξετάζοντας την ιστορία, συναντάμε πολλά παραδείγματα επιτυχημένων στρατιωτικών ηγετών, που με τη στρατηγική που εφάρμοσαν, πέτυχαν τη σταδιακή φθορά και αποδυνάμωση του εχθρού, με τελικό αποτέλεσμα, την υπογραφή μιας συμβιβαστικής συμφωνίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, πέτυχαν ακόμα και την ολοκληρωτική νίκη, μετά όμως από μακροχρόνιους και απαιτητικούς σε πόρους και απώλειες, αγώνες.

Οι περιπτώσεις όμως, που επετεύχθη ολοκληρωτική νίκη, μέσα στο συντομότερο χρόνο, είναι σπανιότερες, καθώς είναι προνόμιο των λίγων, πραγματικά μεγάλων στρατιωτικών ηγετών, που είχαν την ικανότητα να εντοπίζουν το κέντρο ισχύος των αντιπάλων τους, και να εστιάζουν τη στρατηγική τους, στην καταστροφή του. Αυτοί γνώριζαν ότι κάθε προσβολή στο κέντρο ισχύος, επιφέρει καταστροφικά ψυχολογικά πλήγματα στον εχθρό, τον αποσταθεροποιεί, του προκαλεί πανικό, και εξασθενεί την ικανότητα και τη θέλησή του για συνέχιση του πολέμου και ότι με την καταστροφή του, προκαλείται αδυναμία συντονισμού, απώλεια συνοχής και ακινητοποίηση του εχθρικού στρατού, που τον καθιστούν ακίνδυνο, ακόμα και εάν είναι αριθμητικά εύρωστος και δεν στερείται εφοδίων και ικανών στρατηγών.

²¹ Παλαιά Διαθήκη, Κριτές 16:13-17.

Ο Μ. Αλέξανδρος, στην εκστρατεία του εναντίον των Περσών, εφάρμοσε αυτήν ακριβώς τη στρατηγική, στοχεύοντας πάντοτε το δικό τους κέντρο ισχύος, που ήταν ο βασιλιάς Δαρείος.

Ένα άλλο ανάλογο παράδειγμα, που παρουσιάζει με τον πιο χαρακτηριστικό τρόπο, τη σημασία εντοπισμού και καταστροφής του κέντρου ισχύος του εχθρού, είναι η δράση του Ρωμαίου στρατηγού Πούμπλιου Κορνήλιου Σκίπιου (Publius Cornelius Scipio), ο οποίος έμεινε γνωστός στην ιστορία, ως Σκιπίων ο Αφρικανός, μετά τη νίκη του επί του Αννίβα στη μάχη της Ζάμα της Β. Αφρικής το 202 π.Χ., που οδήγησε στην υποταγή του κράτους της Καρχηδόνας στη Ρώμη και στο τέλος του Β' Καρχηδονιακού Πολέμου (218-202 π.Χ.).

Το 210 π.Χ., ο Σκιπίωνας διορίστηκε ανθύπατος της Ρώμης στην Ισπανία. Εκείνη την εποχή, το μεγαλύτερο κομμάτι της Ισπανίας (από τον Ατλαντικό Ωκεανό μέχρι τον ποταμό Έβρο) ήταν υπό τον έλεγχο της Καρχηδόνας, ο μεγαλύτερος στρατηγός της οποίας, ο Αννίβας, βρισκόταν από το 218 π.Χ. με το στρατό του, στην Ιταλική χερσόνησο. Καθώς κύριο μέλημα των Ρωμαίων ήταν η αντιμετώπιση του Αννίβα, οι οδηγίες που είχαν δώσει στον Σκιπίωνα ήταν να προσπαθήσει να διατηρήσει τις αμυντικές γραμμές στον ποταμό Έβρο. Ο Σκιπίωνας όμως διαπίστωσε ότι η ισχύς του Αννίβα οφειλόταν στην πραγματικότητα, στις προμήθειες και ενισχύσεις που λάμβανε από την υπό Καρχηδονιακή κατοχή, περιοχή της Ισπανίας. Διαπίστωσε επίσης ότι το κέντρο ισχύος της συγκεκριμένης περιοχής, ήταν η πρωτεύουσά της, η Νέα Καρχηδόνα, στην οποία υπήρχαν συγκεντρωμένα τα πλούτη των κτίσεων, αλλά και οι όμηροι που κρατούσαν οι Καρχηδόνιοι,

προκειμένου να διασφαλίσουν την υποταγή των διαφόρων φυλών της Ισπανίας. Μόλις ο Σκιπίωνας βρήκε την κατάλληλη ευκαιρία, παρά τις εντολές που του είχαν δοθεί, κατέλαβε με αιφνιδιαστική επίθεση την Νέα Καρχηδόνα, που οδήγησε στην πλήρη κατάληψη της Ισπανίας, στην αποδυνάμωση του Αννίβα στην Ιταλία, στη μεταφορά του πολέμου στην ίδια την Β. Αφρική, και στην αναγκαστική ανάκληση και επιστροφή του Αννίβα στην Καρχηδόνα. Παρά του ότι ο Σκιπίωνας βρέθηκε κοντά στην ίδια την Καρχηδόνα, δεν προχώρησε σε προσπάθεια κατάληψής της, καθώς διαπίστωσε ότι κέντρο της ισχύς της, ήταν στην πραγματικότητα οι εύφορες περιοχές νότια της πόλης, τις οποίες άρχισε να καταστρέφει. Αυτό ανάγκασε τους Καρχηδόνιους να στείλουν τον Αννίβα με το στρατό τους σε καταδίωξη του Σκιπίωνα, ο οποίος τελικά τους παρέσυρε και τους κατανίκησε στη Ζάμα²².

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η στρατηγική της επίθεσης για την καταστροφή του κέντρου ισχύος του εχθρού, μπορεί να αποτελεί την τελική φάση μετά την επιτυχημένη εφαρμογή άλλων στρατηγικών, καθώς λόγω της σημασίας του, το κέντρο ισχύος προστατεύεται από πολλαπλές ζώνες άμυνας και είναι δύσκολο να προσεγγιστεί. Η οποιαδήποτε προσπάθεια, απαιτεί προηγουμένως καλή οργάνωση, τη διάθεση ικανών πόρων και την εμπλοκή συνόλου σχεδόν των δυνάμεων του επιτιθέμενου.

Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στους επιχειρηματικούς πολέμους, όπου η επίθεση εναντίον του κέντρου ισχύος ενός ανταγωνιστή, απαιτεί καλή οργάνωση, ετοιμότητα, εμπλοκή όλων των τμημάτων της εταιρείας, και διάθεση σημαντικότερων πόρων. Σε αυτό το πλαίσιο, απαιτείται το Τμήμα Μάρκετινγκ να εκπονήσει εκτενείς μελέτες σχετικά με την αγορά, τις επιθυμίες

²² M. Cary: «Ρωμαϊκή Ιστορία», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις «Μίνωας», Αθήνα, 1960, Τόμος «Α», σελ. 230-235

των καταναλωτών και τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Στη συνέχεια, απαιτείται το Τμήμα Μάρκετινγκ μαζί με τα Τμήματα Μελετών και Παραγωγής, να προβούν σε συγκριτική εξέταση των εν λόγω προϊόντων και υπηρεσιών, με τα αντίστοιχα που διαθέτει η ίδια η εταιρεία, και αξιοποιώντας τις όποιες διαπιστώσεις από αυτή τη σύγκριση, να προχωρήσουν σε τροποποιήσεις ή σε ολικό επανασχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών. Φυσικά, για να υλοποιηθούν όλα αυτά, τα Τμήματα Οικονομικών και Ανθρωπίνου Δυναμικού, θα πρέπει να έχουν διαθέσιμους τους αναγκαίους πόρους, που εκτός των άλλων, θα αναλωθούν και για την προετοιμασία μεγάλης έκτασης διαφημιστικής-προωθητικής εκστρατείας. Επιπρόσθετα, ολόκληρη η εταιρεία θα πρέπει να παραμένει σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων και της τυχόν αντεπίθεσης των ανταγωνιστών.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, στο οποίο καταδεικνύονται τα παραπάνω, αποτελεί ο «πόλεμος» μεταξύ των εταιρειών HONDA και YAMAHA για την κυριαρχία στο χώρο της αγοράς μοτοσυκλετών, τη δεκαετία του 1980.

Από τη δεκαετία του 1960, που η εταιρεία "HONDA" είχε ξεπεράσει σε πωλήσεις την "TOHATSU", ήταν αναμφισβήτητα, κυρίαρχη, στον κλάδο κατασκευής μοτοσυκλετών στην αγορά της Ιαπωνίας. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 όμως, η εταιρεία "YAMAHA", άρχισε να επεκτείνεται σταδιακά στην αγορά μοτοσυκλετών, σε βάρος της HONDA, εκμεταλλευόμενη την ευκαιρία που της προσέφερε το γεγονός ότι η HONDA εκείνη την εποχή, είχε στραμμένη την προσοχή της στην ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας

της και στην αγορά αυτοκινήτων. Οι κύριοι λόγοι της εν λόγω επιτυχίας της YAMAHA, ήταν το ότι είχε αυξήσει τις παραγωγικές της δυνατότητες και μπορούσε να προμηθεύει τους αντιπροσώπους μηχανών με περισσότερες μηχανές πριν τη HONDA και το ότι είχε δράσει κρατώντας χαμηλούς τόνους, μη προκαλώντας έτσι, την ισχυρή αντίδραση της HONDA. Ως αποτέλεσμα, στο τέλος του 1981, τα ποσοστά των δύο εταιρειών, στην αγορά είχαν περίπου εξισωθεί.

Η YAMAHA, θεωρώντας κατάλληλη τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, και αποφασισμένη να προχωρήσει σε πλήρη επίθεση στο κέντρο ισχύος της HONDA, ανακοίνωσε την ίδρυση ενός νέου εργοστασίου κατασκευής μοτοσυκλετών, με ετήσια παραγωγική δυνατότητα 1.000.000 μονάδων, που θα μπορούσε να αυξηθεί σε 4.000.000 μονάδες. Η συγκεκριμένη επένδυση, θα προωθούσε τη YAMAHA στην πρώτη θέση στον κόσμο, μπροστά από τη HONDA, καθώς η ετήσια παραγωγική δυνατότητα της τελευταίας, ήταν μόλις 200.000 μονάδες.

Η αντίδραση της HONDA ήλθε με την κήρυξη ολοκληρωτικού πολέμου για τη συντριβή της YAMAHA, που ήταν τόσο έντονος μάλιστα, ώστε η HONDA υιοθέτησε στην αποστολή της, την πολεμική ιαχή **“Yamaha wo tsubusu !”** (“**ヤマハを つぶす!**”), η οποία σε ελεύθερη απόδοση, σημαίνει: «Όχι μόνο θα σας (ενν. τη YAMAHA) σκοτώσουμε, θα σας συντρίψουμε και θα σας θάψουμε, αλλά και θα χορέψουμε και πάνω από τους τάφους σας»^{23 24}.

²³ Article by Robert Heller: “Japanese Business Culture: Soichiro Honda, Manager and Entrepreneur “, July 8, 2006, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.thinkingmanagers.com/management/japanese-business-culture.php>)

²⁴ Πληροφορίες μέσω του Διαδικτυακού Τόπου, αφιερωμένου στον Πόλεμο της δεκαετίας του 1980 μεταξύ HONDA και YAMAHA: <http://www.gtf.org>

Με την κήρυξη του «πολέμου», η HONDA ενεργοποίησε και αξιοποίησε όλα τα μέσα και τους πόρους που διέθετε, επιτυγχάνοντας μέσα σε διάστημα 18 μηνών, να διπλασιάσει σχεδόν, τον αριθμό των μοντέλων των μηχανών της, παρουσιάζοντας στην αγορά, 113 μοντέλα, από 60 που είχε αρχικά. Ορισμένα από τα μοντέλα αποτελούσαν ανανεώσεις παλαιότερων (ίδια μηχανή αλλά πολλά διαφορετικά αξεσουάρ), ενώ άλλα ήταν αποτέλεσμα νέων σχεδιάσεων. Στην επίτευξη του εν λόγω άθλου, αξιοποιήθηκαν και πολλές καινοτομίες που είχαν προκύψει από την έρευνα που είχε διεξαγάγει η HONDA στο πλαίσιο ανάπτυξης της αυτοκινητοβιομηχανίας της (π.χ. καινούργια συνθετικά υλικά που έκαναν τα φρένα πιο γερά και πιο ελαφρά, μεγαλύτεροι κινητήρες κ.α.). Η HONDA όμως δεν αρκέστηκε μόνο στα παραπάνω, αλλά προχώρησε και σε μειώσεις τιμών, σε προσφορές και δώρα προς τους αγοραστές και διέθεσε πολλά χρήματα για την εκτέλεση μεγάλης διαφημιστικής εκστρατείας, που είχε ως στόχο τη δημιουργία πάθους για τα νέα μοντέλα μηχανών της. Ως αποτέλεσμα, το μερίδιό της στην αγορά αυξήθηκε από 38% σε 43%.

Η YAMAHA, που και αυτή είχε 60 μοντέλα στην αρχή του «πολέμου», κατάφερε να παρουσιάσει μόνο 37 νέα ή ανανεωμένα μοντέλα σε αυτούς τους 18 μήνες, ενώ το μερίδιό της στην αγορά, μειώθηκε από 37% σε 23%. Τελικά, ο ίδιος ο Πρόεδρος της εταιρείας, αναγκάστηκε να παραδεχθεί δημόσια την ήττα του και να παραιτηθεί. Τα αδιάθετα όμως προϊόντα της εταιρείας και τα χρέη που συσσωρεύτηκαν, κατέστρεψαν οικονομικά την εταιρεία και χρειάστηκαν πολλά χρόνια για να ανακάμψει²⁵.

²⁵ George Stalk Jr. (1988): "Time-The Next Source of Competitive Advantage" Article in "The Boston Consulting Group On Strategy: Classic Concepts & New Perspectives", Edited by Carl W. Stern and Michael S. Deimler, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, N. J., USA, April 2006, pages 69-71

Εκτός από το παραπάνω παράδειγμα, ανάλογα παραδείγματα εφαρμογής της στρατηγικής επίθεσης στο κέντρο ισχύος του ανταγωνιστή, αποτελούν:

- Η προσπάθεια της TOYOTA που οδήγησε μέσω της ίδρυσης της LEXUS το 1989, στην κατάκτηση μέσα σε μια δεκαετία, της αγοράς πολυτελών αυτοκινήτων των Η.Π.Α., στην οποία τότε κυριαρχούσαν οι Αμερικάνικες εταιρείες “Cadillac” και “Lincoln”, και ακολουθούσαν οι Ευρωπαϊκές εταιρείες “Mercedes-Benz” και “BMW”.

- Η χαρακτηριστική στρατηγική της εταιρείας “Starbucks”, να ανοίγει τα καταστήματά της σε μια περιοχή, ακόμα και δίπλα ή απέναντι από ανταγωνιστικά καταστήματα, τα οποία μπορεί να προϋπήρχαν εκεί για αρκετά χρόνια.

- Η επίθεση της Wal-Mart, μετά την κυριαρχία της στις μικρές πόλεις και στην ύπαιθρο, στο κέντρο ισχύος της εταιρείας SEARS και άλλων ανταγωνιστών της, που ήταν το κέντρο και τα προάστια των μεγάλων πόλεων των Η.Π.Α.

2.2.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Από τα στοιχεία που παρατέθηκαν ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό ότι η κατά επίθεση στο κέντρο ισχύος του εχθρού, είναι μια στρατηγική, η οποία απαιτεί τη συμμετοχή σχεδόν των συνολικών δυνάμεων και τη διάθεση πολλών πόρων. Επομένως, είναι αρκετά ριψοκίνδυνο να γίνεται συχνή εφαρμογή της.

Είναι όμως απαραίτητο να επιλέγεται, όταν η υφιστάμενη κατάσταση δεν είναι ανεκτή και επιδεινώνεται με το πέρασμα του χρόνου, και όταν συγχρόνως, ο εχθρός ή ο ανταγωνιστής, παρά τη δύναμή του, είναι τρωτός, όπως ήταν στα παραδείγματα του Σκιπίωνα και της HONDA, που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Πιο συγκεκριμένα:

- Στην περίπτωση του Σκιπίωνα, η κατάσταση δεν ήταν ανεκτή, καθώς ο Αννίβας εξακολουθούσε να βρίσκεται στην Ιταλική χερσόνησο για περισσότερα από οκτώ χρόνια και συνέχιζε να καταστρέφει την ύπαιθρο και να προσπαθεί να προσεταιριστεί τους Ιταλούς συμμάχους των Ρωμαίων. Παράλληλα, με το πέρασμα του χρόνου, οι Καρχηδόνιοι επεκτείνονταν στην Ισπανία, προσπαθούσαν να ανοίξουν νέα μέτωπα αντιπαράθεσης με τη Ρώμη σε άλλες περιοχές της Δυτικής Μεσογείου, ενώ αυξάνονταν και οι δυνατότητές τους να αποστέλλουν ενισχύσεις και εφόδια στον Αννίβα. Όμως, παρά τις ισχυρές δυνάμεις που διέθετε, η Καρχηδόνα ήταν τρωτή, όπως σωστά αντιλήφθηκε ο Σκιπίωνας, καθώς οι αποστάσεις που είχε να καλύψει για να ενισχύσει τον Αννίβα ήταν μεγάλες, η κυριαρχία της στην Ισπανία δεν είχε εδραιωθεί πλήρως και πλην του Αννίβα, δεν υπήρχαν άλλοι τόσο ικανοί στρατηγοί, στους οποίους θα μπορούσε να βασιστεί η άμυνά της.

- Ομοίως, στην περίπτωση της HONDA, η κατάσταση δεν ήταν ανεκτή, καθώς η επίθεση της YAMAHA γινόταν όλο και εντονότερη και το μερίδιό της στην αγορά διαρκώς αυξανόταν, και σε σύντομο διάστημα, θα ξεπερνούσε αυτό της HONDA. Με το πέρασμα του χρόνου, η YAMAHA θα ενισχυόταν ακόμα περισσότερο, καθώς θα αξιοποιούσε στην κατασκευή νέων μοντέλων τα διδάγματα από την μέχρι τότε εμπειρία της στην αγορά, ενώ μετά την

ολοκλήρωση κατασκευής και τη λειτουργία του νέου εργοστασίου της, η παραγωγική δυνατότητα της YAMAHA θα πολλαπλασιαζόταν. Κατά συνέπεια, η κατάσταση όλο έτεινε σε μη αναστρέψιμη, για τη HONDA. Η YAMAHA όμως, παρά τη διαρκώς αυξανόμενη δύναμή της, ήταν τρωτή όπως αποδείχθηκε στο τέλος του «πολέμου», καθώς είχε δεσμευμένους μεγάλους οικονομικούς πόρους στην κατασκευή του νέου εργοστασίου, δεν είχε προλάβει να εξελίξει αρκετές καινοτομίες για να τις αξιοποιήσει στα νέα μοντέλα, η παραγωγική της δυνατότητα ήταν ακόμα περιορισμένη και δεν είχε ακόμα οργανωθεί και προετοιμαστεί κατάλληλα για ευρείας έκτασης εκστρατεία προώθησης των μηχανών της.

Εκτός όμως από τον προσδιορισμό του χρόνου, που είναι κατάλληλος για την υιοθέτηση της υπόψη στρατηγικής, η επιτυχής έκβασή της, καθορίζεται από ορισμένους παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων, είναι: ο εντοπισμός του κέντρου ισχύος, η κατάστρωση και υλοποίηση ολοκληρωμένου και λεπτομερούς σχεδίου, η καλή προετοιμασία και ο αιφνιδιασμός.

Εντοπισμός του Κέντρου Ισχύος

Για να εντοπιστεί το κέντρο ισχύος του αντιπάλου, τόσο στην περίπτωση των στρατιωτικών όσο και των επιχειρηματικών πολέμων, απαιτείται λεπτομερέστατη μελέτη και ανάλυση του συνολικού περιβάλλοντος. Η οργάνωση, η κουλτούρα, η ψυχολογία, ο τρόπος σκέψης και καθορισμού προτεραιοτήτων, ο τρόπος λήψης αποφάσεων και λειτουργίας και οι υπηρεσίες υποστήριξης του αντιπάλου, πρέπει να διερευνώνται, εξονυχιστικά.

Επιπρόσθετα όμως, απαιτείται ο ηγέτης του στρατεύματος ή της επιχείρησης, να μπορεί να βλέπει πέρα και πίσω από τις προφανείς δυνάμεις

και αδυναμίες του αντιπάλου, ώστε να εντοπίζει εκείνο το σημείο, που αν βληθεί ή καταστραφεί, θα προκληθούν τα βαρύτερα πλήγματα. Το συγκεκριμένο σημείο θα είναι το αναζητούμενο κέντρο ισχύος.

Σε πολλές περιπτώσεις, και ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που η δομή του αντιπάλου είναι συγκεντρωτική, το κέντρο ισχύος μπορεί να είναι η ηγεσία του, όπως στην περίπτωση του Περσικού κράτους, που όπως είχε αντιληφθεί ο Μ. Αλέξανδρος, ήταν ο ίδιος ο Δαρείος, τον οποίο και στόχευε σε κάθε μάχη και αργότερα καταδίωξε, μέχρι τελικά, ετοιμοθάνατο, να τον αιχμαλωτίσει.

Αντίστοιχο παράδειγμα από τον χώρο των επιχειρήσεων, μπορεί να θεωρηθεί αυτό της γνωστής εταιρείας “Apple Inc”, καθώς η ιστορία της καταδεικνύει ότι το κέντρο ισχύος της ήταν ο εκ των ιδρυτών της εταιρείας Steve Jobs. Η απομάκρυνσή του Steve Jobs από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας το 1985, την οδήγησε σταδιακά ως το 1996, στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Η επιστροφή όμως του Steve Jobs, τον επόμενο χρόνο, σηματοδότησε την αναγέννηση της εταιρείας, με αποτέλεσμα, ως το 2012, η Apple Inc. να καταστεί:

- Δεύτερη στον κόσμο σε έσοδα μεταξύ των εταιρειών τεχνολογίας πληροφοριών (πίσω από τη “Samsung Electronics”).
- Μία από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες, στο χώρο των κατασκευαστών συσκευών κινητής τηλεφωνίας²⁶ (με την “Samsung” και την “Nokia”).

²⁶ Gartner, Inc. Technology research and advisory company, “Gartner Says Worldwide Sales of Mobile phones Declined 2 Percent in First Quarter of 2012”, Internet Publication, 16 May 2012, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2017015>)

- Η εταιρεία, που θαυμάζεται από τους περισσότερους ανθρώπους στον κόσμο, σύμφωνα με την σχετική κατάταξη του περιοδικού “Fortune” για το 2011²⁷.

Αν ο εχθρός έχει πιο αποκεντρωμένη δομή, μπορεί να έχει περισσότερα από ένα, κέντρα ισχύος, όπως φανερώνει η περίπτωση των Καρχηδονίων την εποχή του Σκιπίωνα ή η περίπτωση της HONDA, η οποία απέδειξε ότι διέθετε πολλαπλά κέντρα ισχύος, σε αντίθεση με την πεποίθηση της YAMAHA, ότι το κέντρο ισχύος ήταν η παραγωγική δυνατότητα.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, το κέντρο ισχύος ενός στρατού, μπορεί να είναι κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ή κάποια ιδιότητά του, όπως είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η εφευρετικότητα, η μη προβλεψιμότητα των κινήσεών του, η πειθαρχία, το φρόνημα ή η συνοχή των δυνάμεων. Αντίστοιχα, για μια εταιρεία, το κέντρο ισχύος της και πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της, μπορεί να είναι η ποιότητα των προϊόντων της, η εφαρμογή καινοτομιών, η καλή φήμη της, η αξιοπιστία, η τιμολογιακή πολιτική της, η περιβαλλοντολογική ή κοινωνική πολιτική της κ.α.

Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, η εξουδετέρωση αυτού του ιδιαίτερου χαρακτηριστικού ή ιδιότητας του εχθρού, συνεπάγεται και την καταστροφή του, όπως συνέβη στις αρχές του 14^ο αιώνα, με τους Φράγκους των φεουδαρχικών κρατιδίων της Ελλάδας.

Το κέντρο ισχύος των Φράγκων της Αχαΐας (όπως καλείτο τότε η Ν. Ελλάδα) ήταν το ιππικό τους, που από τα μέσα του 13^{ου} αιώνα, θεωρείτο ως

²⁷ Fortune Magazine, Nov. 2011, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/snapshots/670.html>)

ένα από τα καλύτερα της Ευρώπης, φημιζόμενο ιδιαίτερα, για την ταχύτητα και την ορμή του. Στις 15 Μαρτίου 1311 όμως, η Μεγάλη Καταλανική Εταιρεία, της οποίας τα μέλη ήταν στην πλειοψηφία τους πεζικάριοι, κατάφεραν στη μάχη που έλαβε χώρα στην περιοχή της Κωπαΐδας στην Βοιωτία, να κατανικήσουν αυτό το εξαίρετο ιππικό. Η μεγάλη νίκη των Καταλανών, οφειλόταν στο ότι είχαν διακρίνει ξεκάθαρα, ποιο ήταν το κέντρο ισχύος των αντιπάλων τους, και κατάφεραν να εξουδετερώσουν πλήρως την ταχύτητα και την ορμή τους, παρασύροντάς τους σε βαλτώδη περιοχή, στην οποία, τα άλογα ακινητοποιήθηκαν και οι ιππότες αποτέλεσαν εύκολους στόχους. Είναι χαρακτηριστικό, ότι μετά τη μάχη, μόνο δύο ιππότες έμειναν ζωντανοί, οι οποίοι και αιχμαλωτίστηκαν²⁸.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, κατά αντιστοιχία με το ανωτέρω παράδειγμα, ολέθρια αποτελέσματα, μπορεί να προκληθούν, από:

- Σειρά βλαβών στους κινητήρες των αυτοκινήτων TOYOTA, που πλήττουν την αξιοπιστία της.
- Τη διάψευση του περιβαντολλογικού και κοινωνικού ακτιβισμού της εταιρείας καλλυντικών “Body Shop”.
- Την αμφισβήτηση της φυσικής προέλευσης των πρώτων υλών των προϊόντων της εταιρείας “KORRES”.
- Τον εντοπισμό προϊόντων, που διατίθενται από τα σουπερ μάρκετ “Lidl”, σε τιμές υψηλότερες, από αυτές των ανταγωνιστών κ.α.

²⁸ William Miller (1908): «Η Φραγκοκρατία στην Ελλάδα», Ελληνικά Γράμματα, έκδοση 1990, σελίδες 277-281.

Όπως έχει προαναφερθεί, η προσβολή και πολύ περισσότερο, η καταστροφή του κέντρου ισχύος, αποτελεί τον πιο σίγουρο και σύντομο τρόπο τερματισμού του πολέμου. Αν όμως γίνει λάθος εκτίμηση, τότε τα αποτελέσματα για τον επιτιθέμενο, μπορεί να είναι καταστροφικά. Η εκδήλωση επίθεσης εναντίον εσφαλμένου στόχου, θα οδηγήσει σε άσκοπη ανάλωση των πολύτιμων πόρων του επιτιθέμενου και όχι μόνο δεν θα καταστρέψει τον αντίπαλο, αλλά θα προκαλέσει και τη σφοδρή αντεπίθεσή του, τραγικές συνέπειες για τον επιτιθέμενο. Αυτές τις συνέπειες, τις γνώρισε καλά ο Μ. Ναπολέον, όταν εκτίμησε λανθασμένα ότι το κέντρο ισχύος της Ρωσίας, ήταν η Μόσχα (ενώ ήταν ο ίδιος ο Τσάρος), αλλά και η YAMAHA, στον «πόλεμό» της με την HONDA, τη δεκαετία του 1980.

Εκπόνηση Ολοκληρωμένου, Λεπτομερούς Σχεδίου - Κατάλληλη Προετοιμασία

Από όσα παρατέθηκαν ανωτέρω, προκύπτει ότι η στρατηγική επίθεσης στο κέντρο ισχύος του αντιπάλου, απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλων σχεδόν των δυνάμεων του επιτιθέμενου αλλά και τη διάθεση πολλών πολύτιμων πόρων. Προκειμένου όμως, η όποια προσπάθεια, να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, επιβάλλεται να είναι συγκροτημένη και να αποσκοπεί στη βέλτιστη αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων, και μάλιστα, χωρίς να υπάρξουν χρονικά κενά και καθυστερήσεις. Το περιβάλλον, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του αντιπάλου αλλά και του ίδιου του επιτιθέμενου, θα πρέπει να έχουν αναλυθεί λεπτομερώς εκ των προτέρων. Όλα τα πιθανά σενάρια που αφορούν στην αντίδραση του αντιπάλου, θα πρέπει επίσης, να έχουν μελετηθεί εκ των προτέρων και να έχουν προκαθοριστεί οι δράσεις που θα απαιτηθούν για την εξουδετέρωσή τους. Από τη στιγμή που αρχίζουν οι

«εχθροπραξίες», όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό, θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς, τι να πράξει και πώς να το πράξει.

Όλα τα παραπάνω έχουν εφαρμογή, τόσο στην περίπτωση των στρατιωτικών όσο και των επιχειρηματικών πολέμων. Για να υλοποιηθούν όμως, απαιτείται η εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου και λεπτομερούς σχεδίου, που θα περιγράφει αναλυτικά τις ενέργειες και κινήσεις, όλων των επιπέδων διοίκησης, από τους στρατηγούς ως τους απλούς στρατιώτες. Το υπόψη σχέδιο, θα πρέπει ακόμη, να περιέχει υπολογισμούς για όλες τις δυνάμεις, τα μέσα, εφόδια, υλικά, εξοπλισμό και οικονομικούς πόρους που θα απαιτηθούν, και να περιέχει οδηγίες για το πώς θα ανευρεθούν και πώς θα διατεθούν.

Οι επιτυχίες του Γερμανικού στρατού κατά τον 19^ο και τον 20^ο αιώνα, οφείλονταν σε μεγάλο βαθμό, στην εκπόνηση τέτοιου είδους ολοκληρωμένων και αναλυτικών σχεδίων, από το περίφημο Γερμανικό Επιτελείο, το οποίο ιδρύθηκε μετά την ήττα των Πρώσων από τον Μ. Ναπολέοντα, με σκοπό, την κατάλληλη προετοιμασία και το στρατηγικό σχεδιασμό, ώστε να αποφευχθούν στο μέλλον, παρόμοιες ήττες. Ο σχεδιασμός του Γερμανικού Επιτελείου, περιλάμβανε υπολογισμούς και εκτιμήσεις, για ο,τιδήποτε θα συναντούσε ή θα χρειαζόταν κάθε σχηματισμός του Γερμανικού στρατού (εχθρικές δυνάμεις, οχυρώσεις, οπλισμό, πολεμοφόδια, λογιστική υποστήριξη κλπ). Με αυτόν τον τρόπο, το έργο του τακτικού ηγέτη κάθε σχηματισμού, επικεντρωνόταν στην εφαρμογή των συγκεκριμένων σχεδίων και οι κινήσεις του στρατού, δεν εξαρτιόνταν από τα αποτελέσματα των υπολογισμών και των εκτιμήσεων, που θα έπρεπε να γίνουν, κάτω από εχθρικά πυρά.

Η εκπόνηση των σχεδίων και η σχετική προετοιμασία του στρατεύματος, είναι κάτι που ξεκινά από τον καιρό της ειρήνης και μάλιστα, η προετοιμασία περιλαμβάνει και την εκτέλεση ασκήσεων, που μπορεί να είναι επί χάρτου ή μικρής έκτασης ή ακόμα και πλήρους έκτασης, με την εμπλοκή όλων των διαθέσιμων δυνάμεων και τη χρήση πραγματικών πυρών. Οι συγκεκριμένες ασκήσεις, αποσκοπούν στον έλεγχο της κατανόησης, αφομοίωσης και εφαρμογής των σχεδίων από όλα τα επίπεδα διοίκησης, στον εντοπισμό τυχόν σφαλμάτων, αλλά και στο συντονισμό και συγχρονισμό όλων των εμπλεκόμενων, έτσι ώστε σε περίπτωση που χρειαστεί, να μπορούν να λειτουργήσουν σαν την καλύτερη συμφωνική ορχήστρα.

Πριν την επίθεση στο Περλ Χάρμπορ, οι Ιαπωνικές δυνάμεις είχαν πραγματοποιήσει εξουθενωτική προετοιμασία και είχαν εκτελέσει δεκάδες ασκήσεις στο Ιαπωνικό αρχιπέλαγος, προσομοιάζοντας την επίθεση που θα ακολουθούσε, διορθώνοντας κάθε λάθος, ώστε να είναι έτοιμοι για την τέλεια συγχρονισμένη, πραγματική επίθεση, στις 07:55 της 7^{ης} Δεκεμβρίου 1941.

Το ίδιο εξουθενωτική ήταν η προετοιμασία των Συμμάχων πριν την απόβαση στη Νορμανδία, καθώς είχαν εξευρεθεί όλα τα μέσα και ο εξοπλισμός που ήταν αναγκαία για την υλοποίηση της απόβασης. Συγκεντρώθηκαν περίπου 3,5 εκατομμύρια άνδρες, 7.000 πλοία κάθε τύπου, 13.500 αεροπλάνα και είκοσι εκατομμύρια τόνοι υλικού, ενώ επί πολλούς μήνες, οι στρατιώτες εκπαιδεύονταν στη χρήση των όπλων, πυροβόλων, ναρκών, όλμων και χειροβομβίδων, πραγματοποιούσαν αποβατικές ασκήσεις ακόμα και κάτω από πραγματικά πυρά, για πλήρη εξοικείωση με τις συνθήκες

που θα αντιμετώπιζαν στις Νορμανδικές ακτές, κατά τις οποίες μάλιστα, υπήρξαν και πραγματικές απώλειες.

Αντίστοιχα στους επιχειρηματικούς πολέμους, η επιτυχία της επίθεσης στο κέντρο ισχύος ενός ανταγωνιστή, εξαρτάται άμεσα από την εκπόνηση ολοκληρωμένων και λεπτομερών σχεδίων. Προσωπικό της εταιρείας που σχεδιάζει να επιτεθεί, προσπαθεί από αρκετό καιρό πριν, να συλλέξει οποιαδήποτε πληροφορία αφορά στους ανταγωνιστές της, στην οργάνωση και στον τρόπο λειτουργίας τους, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρουν, στις τιμές στις οποίες, αυτά διατίθενται, στη δημογραφία των πελατών τους και στο υφιστάμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της αγοράς. Η αξιοποίηση της μελέτης και ανάλυσης όλων αυτών των πληροφοριών, οδηγεί στην εκπόνηση σχεδίων, στην έκδοση οδηγιών και στην ανάθεση συγκεκριμένου έργου, σε κάθε Διεύθυνση ή Τμήμα και σε όλο το προσωπικό της εταιρείας.

Βάσει των εν λόγω σχεδίων και οδηγιών, οργανώνεται η παραγωγή, αξιοποιούνται συγκεκριμένες καινοτομίες του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, εκτιμώνται οι πόροι που θα απαιτηθούν και οι απορρέουσες ενέργειες των Διευθύνσεων Οικονομικού και Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ παράλληλα, περιγράφεται κάθε βήμα της προωθητικής και διαφημιστικής εκστρατείας. Στα σχέδια περιλαμβάνονται ακόμα, υποδείξεις για την κοστολόγηση και την τιμολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών που θα διατεθούν στην αγορά, αλλά και για τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της εταιρείας που έρχονται σε άμεση επαφή με τους αγοραστές.

Η επιτυχία μιας εταιρείας που επιλέγει τη στρατηγική επίθεσης στο κέντρο ισχύος των ανταγωνιστών, απαιτεί πάντοτε, μεγάλης έκτασης, σχεδιασμό και προετοιμασία. Αυτό έπραξε και η εταιρεία “Wal-Mart” μετά την επικράτησή της στην ύπαιθρο και στις μικρές πόλεις των Η.Π.Α. που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, όταν αποφάσισε να επιτεθεί στο κέντρο ισχύος της ανταγωνίστριά της, “SEARS”, το οποίο ήταν το κέντρο και τα προάστια των μεγάλων πόλεων των Η.Π.Α.

Το χαρακτηριστικότερο ίσως παραδείγματα, που καταδεικνύει την έκταση του απαιτούμενου σχεδιασμού και της προετοιμασίας, αποτελεί η επίθεση της ΤΟΥΟΤΑ, στο κέντρο ισχύος των Αμερικάνικων (αλλά και των Ευρωπαϊκών) εταιρειών πολυτελών αυτοκινήτων, στην αγορά των Η.Π.Α., με την ίδρυση της LEXUS το 1989 και τη διάθεση του μοντέλου LEXUS LS 400, την ίδια χρονιά.

Ο σχεδιασμός της ΤΟΥΟΤΑ για την εν λόγω επίθεση, ξεκίνησε από τον «καιρό της ειρήνης», το 1983, όταν ο τότε πρόεδρος της εταιρείας, Eiiji Toyoda, έθεσε στα ανώτατα στελέχη της εταιρείας, το ερώτημα: *«Μπορούμε να κατασκευάσουμε ένα πολυτελές όχημα, που να μπορεί να ανταγωνιστεί τα καλύτερα του κόσμου;»*

Η διατύπωση του παραπάνω ερωτήματος, οδήγησε την εταιρεία, στην έναρξη ενός απόρρητου προγράμματος, υπό την κωδική ονομασία “F1” (“Flagship One”)²⁹. Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος, ερευνητές της ΤΟΥΟΤΑ επισκέφθηκαν τις Η.Π.Α. με σκοπό να γνωρίσουν και να μελετήσουν τους καταναλωτές ειδών πολυτελείας αλλά και τη σχετική αγορά. Οι ερευνητές εγκαταστάθηκαν σε μία από τις πλουσιότερες περιοχές της Καλιφόρνια, στη

²⁹ Matthew E. May: “The Elegant Solution: Toyota’s Formula for Mastering Innovation”, Free Press, New York, 2006, pages 41-44

“Laguna Beach” και παρακολουθούσαν τον τρόπο ζωής, τις επιθυμίες και τις συνήθειες της οικονομικά πιο ισχυρής τάξης των Η.Π.Α. Παράλληλα, ομάδες μηχανικών της TOYOTA πραγματοποιούσαν δοκιμές πρωτοτύπων σε Γερμανικούς αυτοκινητόδρομους και δρόμους των Η.Π.Α., ενώ ερευνητές μάρκετινγκ πραγματοποιούσαν μελέτες για τον αποτελεσματικότερο τρόπο προώθησης των υπό σχεδίαση αυτοκινήτων. Το συμπέρασμα των ερευνητών του μάρκετινγκ, ήταν ότι βέλτιστη λύση θα ήταν η διάθεση των νέων αυτοκινήτων υπό το σήμα μιας νέας μάρκας, και μέσω ξεχωριστού δικτύου πώλησης, που θα έπρεπε να ήταν διακριτό από αυτό, που χρησιμοποιούταν για τη διάθεση των υπολοίπων αυτοκινήτων της TOYOTA.

Το 1986 και ενώ η προετοιμασία συνεχιζόταν, η TOYOTA ανέθεσε τη διαφημιστική εκστρατεία των νέων αυτοκινήτων στην εταιρεία “Saatchi & Saatchi”, η οποία ίδρυσε για το σκοπό αυτό, μια ειδική ομάδα, υπό την ονομασία “Team One”. Όσον αφορά στο όνομα της νέας μάρκας, ανατέθηκε στην εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων “Lippincott & Margulies”, να υποβάλει σχετικές προτάσεις, από την επεξεργασία των οποίων προέκυψε το όνομα “LEXUS”. Όταν τα μέλη της “Team One” επισκέφθηκαν το χώρο σχεδίασης του νέου αυτοκινήτου στην Ιαπωνία, διαπίστωσαν το πάθος των μηχανικών, το οποίο τους ενέπνευσε το σχετικό λογότυπο της LEXUS: “*The Relentless Pursuit of Perfection*” («*Η αδιάκοπη επιδίωξη της τελειότητας*»)³⁰.

Τελικά το 1989, ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα “F1” και παρουσιάστηκε το πρώτο μοντέλο της LEXUS, του οποίου οι πωλήσεις, ξεπέρασαν μέχρι το τέλος του ίδιου έτους, τις 16.000 μονάδες, που ήταν ο στόχος της TOYOTA.

³⁰ James M. Morgan & Jeffrey K. Liker: “*The Toyota Product Development System: Integrating People, Process and Technology*”, Productive Press, New York, 2006, pages 109-122

Επισημαίνεται όμως, ότι η επίτευξη όλων των ανωτέρω, ήταν καρπός του λεπτομερούς σχεδιασμού της TOYOTA και της εξουθενωτικής προετοιμασίας και εργασίας 60 σχεδιαστών, 24 ομάδων μηχανικών, 1.400 Μηχανικών, 2.300 Τεχνικών και 220 υπαλλήλων υποστήριξης, καθώς και των δοκιμών 450 πρωτοτύπων και ανάλωσης ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων Η.Π.Α.

Αιφνιδιασμός

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, η στρατηγική της κατά μέτωπο επίθεσης στο κέντρο ισχύος του αντιπάλου, απαιτεί μεγάλη κινητοποίηση και συγκέντρωση δυνάμεων, που στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι σχεδόν αδύνατο να μην γίνει αντιληπτή. Ακόμα όμως και αν εντοπίσει ο εχθρός, τη συγκέντρωση και κινητοποίηση των δυνάμεών μας, δεν σημαίνει ότι είναι και γνώστης του τόπου που θα εκδηλωθεί η επίθεση και των πραγματικών στόχων της, ή όπως αναφέρει χαρακτηριστικά, ο Κινέζος Σουν Τσου, στην «Τέχνη του Πολέμου»:

«Ο εχθρός δεν πρέπει να γνωρίζει πού σκοπεύω να επιτεθώ. Γιατί εάν δεν το γνωρίζει, θα αναγκαστεί να προετοιμαστεί για πολυμέτωπο αγώνα. Κι όταν προετοιμάζεται για πολυμέτωπο αγώνα, αναγκάζεται να διασπάσει τις δυνάμεις του, με αποτέλεσμα να έχω να πολεμήσω με λιγότερους. Γιατί εάν ενισχύσει τη γραμμή μετώπου, θα εξασθενήσει τα μετόπισθεν, αν ενισχύσει την αριστερή του πτέρυγα, θα αποδυναμώσει τη δεξιά, αν ενισχύσει τη δεξιά, θα αποδυναμώσει την αριστερή. Κι αν θελήσει να τις ενισχύσει όλες, θα είναι αδύναμος παντού.»³¹

Ένα από τα πιο γνωστά παραδείγματα, εφαρμογής των παραπάνω αρχών, αποτελούν οι ενέργειες των Συμμάχων κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, πριν την υλοποίηση των σχεδίων της επιχείρησης «Επικυρίαρχος» ("Overlord"), που αφορούσε στην απόβαση στη Νορμανδία. Οι Σύμμαχοι,

³¹ Sun Tzu: «Η Τέχνη του Πολέμου», Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελίδα 49

γνωρίζοντας ότι η τεράστια συγκέντρωση ανδρών και εφοδίων και οι προετοιμασίες για την απόβαση, είχαν περιέλθει σε γνώση των Γερμανών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι καθώς θα ήταν αδύνατο να πείσουν τους Γερμανούς ότι δεν θα γινόταν επίθεση, θα ήταν πολύ χρήσιμο να τους αφήσουν να «μαντέψουν», πού και πότε θα γινόταν αυτή η επίθεση.

Για να τραβήξουν την προσοχή του Γερμανικού στρατού από το προγραμματισμένο σημείο της απόβασης, οι Σύμμαχοι σχεδίασαν και εκτέλεσαν ένα εντυπωσιακό σχέδιο. Οι Γερμανοί ήταν σίγουροι ότι η απόβαση των Συμμάχων θα γινόταν στο Pas-de-Calais της Νορμανδίας, εκεί που βρίσκεται το στενότερο σημείο του καναλιού της Μάγχης. Οι Σύμμαχοι προσπάθησαν να ενισχύσουν αυτή την πλάνη των Γερμανών και γι' αυτό εφάρμοσαν την επιχείρηση «Σθένος» ("Fortitude"), η οποία επεδίωκε να κάνει τους Γερμανούς να πιστέψουν ότι στο Βορρά οι Σύμμαχοι θα αποβιβάζονταν στη Νορβηγία, ενώ στο Νότο θα αποβιβάζονταν στο Pas-de-Calais. Για να γίνει πιο πειστική η επιχείρηση «Σθένος», οι Σύμμαχοι δημιούργησαν έναν πλασματικό στρατό στη Σκωτία (χάρτινοι στρατιώτες με ψεύτικα πλοία και οχήματα, ψεύτικα μηνύματα τηλεπικοινωνιών που μπορούσαν εύκολα να υποκλαπούν, παραπλανητικές μετακινήσεις ανωτάτων αξιωματικών κλπ), ενώ στο Νότο άρχισαν επί μήνες τους αεροπορικούς βομβαρδισμούς στη Βόρεια Γαλλία, όπου τα δύο τρίτα αυτών είχαν ως στόχο την περιοχή του Pas-de-Calais και μόνο το ένα τρίτο είχαν ως στόχο την πραγματική περιοχή που θα γινόταν η απόβαση.

Ως αποτέλεσμα, όταν έγινε η απόβαση, οι Γερμανοί δεν είχαν ολοκληρώσει ακόμη, τα οχυρωματικά έργα των ακτών της Νορμανδίας,

καθώς είχαν δώσει μεγαλύτερη προτεραιότητα στην οχύρωση του Pas-de-Calais και των άλλων ακτών που θεωρούσαν ως πιθανότερα σημεία απόβασης. Βάσει της ίδιας προτεραιότητας, είχαν ενισχυθεί και οι Γερμανικές φρουρές των εν λόγω ακτών. Έτσι, όταν εκδηλώθηκε η απόβαση, οι Γερμανοί αιφνιδιάστηκαν και μέχρι να οργανώσουν καλύτερα την άμυνά τους, σημαντικές δυνάμεις των Συμμάχων, είχαν προλάβει να μεταφερθούν στις ακτές.

Στην περίπτωση των επιχειρηματικών πολέμων, ο αιφνιδιασμός είναι εξίσου σημαντικός για την τελική επιτυχία, και φυσικά, τα σχέδια, οι στόχοι και οι τακτικές, δεν θα πρέπει να διαρρεύσουν στους ανταγωνιστές. Στον κόσμο των επιχειρήσεων όμως, είναι δυσκολότερη η αποφυγή διαρροών και κατ' επέκταση, ο αιφνιδιασμός των ανταγωνιστών, από ό,τι είναι στην περίπτωση του κανονικού πολέμου, λόγω του ότι:

- Στην αγορά επικρατούν λιγότερο δεσμευτικοί πειθαρχικοί και νομικοί κανόνες, που επιτρέπουν στους εργαζόμενους μιας εταιρείας, να παραιτηθούν οποιαδήποτε στιγμή, ακόμα και να προσληφθούν άμεσα από κάποιον ανταγωνιστή, στον οποίο μπορούν να μεταφέρουν και σημαντικές πληροφορίες για τον πρώην εργοδότη τους.
- Πολλές εταιρείες προσλαμβάνουν και χρησιμοποιούν ειδικούς ερευνητές, ακόμα και πρώην πράκτορες μυστικών υπηρεσιών, με στόχο την αποκάλυψη των σχεδίων των ανταγωνιστών, και την δική τους έγκαιρη, κατάλληλη προετοιμασία. Μία από τις εταιρείες που κατέφυγαν σε τέτοιες μεθόδους, ήταν η εταιρεία λογισμικού "ORACLE", η οποία με δημόσια δήλωσή της, την 27 Ιουνίου 2000, παραδέχθηκε την πρόσληψη της εταιρείας

ερευνητών “Investigation Group International”- (“IGI”), με στόχο την αποκάλυψη των επιχειρηματικών σχεδίων της εταιρείας “Microsoft”. Αυτό που οδήγησε στην ομολογία της ORACLE, ήταν η σύλληψη προσωπικού της IGI, που προσπαθούσε να δωροδοκήσει τους υπεύθυνους καθαριότητας των κτιρίων της Microsoft, ώστε να τους παραδώσουν το περιεχόμενο των καλαθιών αχρήστων³².

Για να αντιμετωπίσουν τα παραπάνω και να διατηρήσουν το πλεονέκτημα του αιφνιδιασμού, πολλές εταιρείες εφαρμόζουν τακτικές, όπως αυτή της ανακοίνωσης των σημαντικών αποφάσεων, μόλις την τελευταία στιγμή και αφού τα σχέδια και η προετοιμασία έχουν παραμείνει μυστικά. Αυτό πράττει η αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, “Southwest Airlines”, που ανακοινώνει τον προγραμματισμό δρομολογίων προς νέους προορισμούς, λίγο πριν αρχίσουν οι πτήσεις, έτσι ώστε οι ανταγωνιστές να έχουν ελάχιστο χρόνο προετοιμασίας.

Άλλες εταιρείες, προκειμένου να διατηρήσουν τα πλεονέκτημα του αιφνιδιασμού, δημιουργούν εσκεμμένα, σύγχυση στους ανταγωνιστές τους. Αυτό πράττει η γνωστή εταιρεία “Apple”, η οποία συνηθίζει σε δημόσιες ανακοινώσεις της, να αναφέρει ότι σχεδιάζει τη διάθεση ενός νέου προϊόντος στην αγορά, χωρίς όμως να προσδιορίζει πότε θα συμβεί αυτό και ποια ακριβώς θα είναι τα τεχνικά χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος. Αντιθέτως, οι πληροφορίες που δίνει, είναι εσκεμμένα πολύ γενικές και ασαφείς, ώστε να δύνανται να ερμηνευτούν ποικιλοτρόπως. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη δημιουργία πλέγματος μυστηρίου, που προκαλεί φόβο στους ανταγωνιστές και

³² Oracle Corporation Statement, June 27, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.techlawjournal.com/election/20000628.htm>)

καταρρακώνει την ψυχολογία τους. Επιπρόσθετα, καθώς οι ανακοινώσεις της “Apple” έχουν μεγάλο αντίκτυπο στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αυτά, προσπαθώντας να μαντέψουν τις πραγματικές της προθέσεις, παρουσιάζουν διάφορα υποθετικά σενάρια, που ενισχύουν το πέπλο μυστηρίου και εντείνουν ακόμα περισσότερο τη σύγχυση. Όλη αυτή η δημοσιότητα όμως, αποτελεί δωρεάν διαφήμιση για το αναμενόμενο νέο προϊόν της “Apple”³³.

Σε περίπτωση όμως που τα σχέδια και η προετοιμασία διαρρεύσουν νωρίς, τότε ολόκληρη η επίθεση μπορεί να αποτύχει, όπως συνέβη το 1975, στην περίπτωση της προσπάθειας προώθησης στην αγορά των Η.Π.Α., του αναλγητικού–αντιπυρετικού φαρμάκου “Datril” από την εταιρεία “Bristol-Meyers”. Η “Bristol-Meyers” προετοίμαζε την επίθεσή της, σε ένα από τα κέντρα ισχύος της εταιρείας “Johnson & Johnson”, που με το φάρμακό της “Tylenol”, κατείχε πολύ μεγάλο μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς. Το κύριο όπλο της “Bristol-Meyers”, θα ήταν η κατά 35% μειωμένη τιμή του “Datril”, σε σχέση με αυτή του “Tylenol”. Καθώς όμως, η “Bristol-Meyers” πραγματοποιούσε δοκιμαστικές προωθητικές ενέργειες σε δύο πόλεις, τα σχέδια υπέπεσαν στην αντίληψη της “Johnson & Johnson”, ο αιφνιδιασμός χάθηκε, και έτσι η “Johnson & Johnson” πρόλαβε να προβεί σε αντίστοιχη μείωση της τιμής του “Tylenol”, αλλά και να προσφέρει σημαντικές πιστώσεις στα κέντρα διανομής. Ως αποτέλεσμα, το ποσοστό του “Datril” στην αγορά, ανήλθε μόλις στο 1%, ενώ οι πωλήσεις του “Tylenol”, που είχε πλέον και μειωμένη τιμή, εκτοξεύτηκαν³⁴.

³³ [Advertisement Journal.com](http://www.advertisementjournal.com), Article: “Apple’s Marketing Tactic: Hold off on the Advertising. Make a Quality Product. Just Sit Back and Let the Media Go Crazy.”, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.advertisementjournal.com/2012/08/apples-marketing-tactic-hold-off-on-the-advertising-make-a-quality-product-just-sit-back-and-let-the-media-go-crazy/>)

³⁴ Al Reis & Jack Trout: “Marketing Warfare”, McGraw-Hill, New York, 1986, pages 60-63

2.3 Έλεγχος Στρατηγικού Σημείου

2.3.1 Γενικά

«Ω ξειν, αγγέλλειν Λακεδαιμονίοις ότι τήδε κείμεθα τοις κείνων ρήμασι πειθόμενοι»

Σε όλους σχεδόν είναι γνωστό το παραπάνω επίγραμμα του Σιμωνίδη, που αναφέρεται στους 300 νεκρούς Σπαρτιάτες της μάχης των Θερμοπυλών, οι οποίοι μαζί με 700 Θεσπιείς, κατά την τελική φάση της μάχης που έλαβε χώρα μεταξύ 17 και 19 Αυγούστου του 480 π.Χ., κατάφεραν να αντισταθούν πεισματικά στον στρατό του Πέρση «βασιλιά των βασιλέων», Ξέρξη, που ανερχόταν σύμφωνα με τις πιο μετριοπαθείς εκτιμήσεις, σε 400.000 άνδρες. Μετά το τέλος της μάχης, όλοι σχεδόν οι Έλληνες κείτονταν νεκροί αλλά η στρατηγική επιλογή της κατάληψης του σημείου ελέγχου εισόδου στη νότια Ελλάδα, είχε επιτύχει απόλυτα, όπως αποδείχθηκε ένα σχεδόν χρόνο αργότερα, στις Πλαταιές, καθώς:

- Εξασφαλίστηκε σημαντικός χρόνος, που επέτρεψε την καλύτερη οργάνωση και προετοιμασία της άμυνας των Ελληνικών πόλεων – κρατών, έναντι των Περσών.
- Προκλήθηκαν τεράστιες απώλειες στο στρατό των Περσών, δυσανάλογα μεγάλες με αυτές των Ελλήνων, που σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ιστορικών, υπερέβησαν τους 15.000 άνδρες.
- Επήλθε πολύ μεγάλο πλήγμα στο ηθικό των Περσών και στο χαρακτηρισμό της στρατιάς, ως «αήτητης».

- Ενισχύθηκε το φρόνημα των Ελλήνων και η θέλησή τους για την τελική νίκη.

Στη νεότερη ιστορία, ως ανάλογο παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί, η επιλογή του Κολοκοτρώνη για την κατάληψη και έλεγχο του στρατηγικού στενού περάσματος των Δερβενακίων, όπου στις 26 με 28 Ιουλίου 1821, έλαβε χώρα η γνωστή μάχη, με αποτέλεσμα την ολοκληρωτική καταστροφή του πολυάριθμου Τουρκικού στρατού του Δράμαλη.

Η κατάληψη και ο έλεγχος ενός στρατηγικού σημείου της αγοράς, αποτελεί μια στρατηγική, που εφαρμόζεται και στον κόσμο των επιχειρήσεων για λόγους, που δεν διαφέρουν από τους παραπάνω. Κύριος στόχος της, είναι το να εξαναγκάσει έναν ανταγωνιστή, να αντιπαρατεθεί σε έναν προεπιλεγμένο τομέα ή περιοχή της αγοράς, που δεν τον ευνοεί, και δεν του επιτρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα μέσα που διαθέτει. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ανταγωνιστής, είτε τελικά μακροπρόθεσμα, θα επικρατήσει, αφού θα έχει υποστεί όμως τεράστιες απώλειες πόρων, είτε βραχυμεσοπρόθεσμα, θα αναγκαστεί να υποχωρήσει ή να συμβιβαστεί.

Η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζεται συνήθως με επιτυχία, σε περιπτώσεις που ένας επιχειρηματικός κλάδος ή ένας τομέας της αγοράς, βρίσκεται σε πρώιμα στάδια ανάπτυξης, καθώς τότε, δίνεται η ευκαιρία σε όποια εταιρεία κινηθεί πρώτη και καταλάβει το συγκεκριμένο σημείο της αγοράς:

- Να καθορίσει τα πρότυπα και τους όρους που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές της στο μέλλον, προκειμένου να εισέλθουν στη συγκεκριμένη αγορά.
- Να εξασφαλίσει την οχύρωση - προστασία της θέσης της και τον αποκλεισμό των ανταγωνιστών της, μέσω της κατοχύρωσης πατεντών ή ειδικών αδειών.

Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής, μέσω των οποίων καθίστανται πιο σαφή τα προαναφερθέντα, αποτελούν οι περιπτώσεις:

- Του Αμερικανού John Davison Rockefeller (1839-1937), ιδρυτή, το 1870, της εταιρείας παραγωγής και εμπορίας πετρελαίου, “Standard Oil”. Ο συγκεκριμένος επιχειρηματίας, αντιλαμβανόμενος το τελευταίο τέταρτο του 19^{ου} αιώνα, τις ευκαιρίες που προσέφερε η αγορά πετρελαίου των Η.Π.Α., που τότε αναπτυσσόταν, ελέγχοντας το σιδηρόδρομο μέσω ειδικών συμφωνιών που σύναψε³⁵, εξασφάλισε τον σχεδόν μονοπωλιακό έλεγχο των μεταφορών πετρελαίου. Όταν οι ανταγωνιστές του προσπάθησαν να αντιδράσουν, στρεφόμενοι σε άλλες λύσεις για τη μεταφορά του πετρελαίου, ο J. D. Rockefeller, τους πρόλαβε και πάλι, και μέσω της εξασφάλισης του ελέγχου των πετρελαιαγωγών και των διυλιστηρίων, ανάγκαζε τους ανταγωνιστές του, να ακολουθήσουν τους όρους για τη μεταφορά πετρελαίου, που εκείνος έθετε κάθε φορά³⁶. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέχρι το 1890, το 88% της ροής καυσίμων στις Η.Π.Α., ελεγχόταν από την “Standard Oil”.

³⁵ Διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “J.D. Rockefeller”, διαδικτυακός τόπος: http://en.wikipedia.org/wiki/John_D._Rockefeller

³⁶ Robert Greene: “The 33 Strategies of War”, Penguin Books, N.Y., 2007, page 249

- Της γνωστής εταιρείας “Microsoft”, η οποία κυριαρχεί στο χώρο του λογισμικού και της πληροφορικής, μέσω του ελέγχου του λειτουργικού συστήματος της συντριπτικής πλειοψηφίας των προσωπικών υπολογιστών, παγκοσμίως.

- Των φαρμακοβιομηχανιών, οι οποίες όταν αναπτύσσουν ένα νέο φάρμακο, φροντίζουν να κατοχυρώσουν την πατέντα, που βάσει νομοθεσίας, συνήθως προστατεύεται για 20 χρόνια. Μόνο μετά τη λήξη της πατέντας μπορούν οι ανταγωνιστές να παρασκευάσουν αντίγραφα του φαρμάκου. Αυτό το διάστημα βέβαια, είναι αρκετό ώστε και τα έξοδα ανάπτυξης του φαρμάκου να αποσβεστούν, και η κατασκευάστρια εταιρεία να αποκομίσει μεγάλα κέρδη αλλά και να καταφέρει η συγκεκριμένη εταιρεία, να έχει επιπρόσθετο πλεονέκτημα στην αγορά, μέσω της αποτύπωσης του ονόματος του συγκεκριμένου φαρμάκου της, στη συνείδηση των ιατρών και ασθενών.

- Των εταιρειών ανάπτυξης λογισμικών, των οποίων η χρήση, προστατεύεται από τη νομοθεσία περί δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, που επιβάλλουν στον οποιονδήποτε χρήστη, την υποχρέωση υπογραφής ειδικών αδειών και την αποδοχή συγκεκριμένων όρων.

2.3.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Γενικά, ο έλεγχος στρατηγικού σημείου, θα μπορούσε να θεωρηθεί αμυντική στρατηγική, που η εφαρμογή της, μάλλον δεν μπορεί μακροπρόθεσμα, να εξασφαλίσει από μόνη της την τελική νίκη σε έναν

πόλεμο. Όπως όμως αναφέρθηκε, προκαλεί σημαντική φθορά στον αντίπαλο, τον καθυστερεί και χορηγεί χρόνο για καλύτερη οργάνωση και προετοιμασία για την αντιμετώπιση της απειλής.

Προκειμένου όμως, να είναι επιτυχημένη η συγκεκριμένη στρατηγική, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι η ορθή εκτίμηση της κατάστασης και επιλογή του στρατηγικού σημείου, η ταχύτητα και η προετοιμασία εναλλακτικών λύσεων και στρατηγικών.

Ορθή Εκτίμηση της Κατάστασης και Επιλογή του Στρατηγικού Σημείου

Η επιτυχία του Λεωνίδα και των 300, να προβάλουν αντίσταση και να καθυστερήσουν για ικανό χρόνο, τα στρατεύματα του Ξέρξη, δεν ήταν τυχαίο γεγονός. Οφειλόταν στις ορθές εκτιμήσεις του Λεωνίδα, σχετικά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των δύο πλευρών, τις επιδιώξεις του Ξέρξη και την πορεία των Περσών. Όλα αυτά, τον βοήθησαν να συνειδητοποιήσει ότι οι Πέρσες θα περνούσαν αναγκαστικά από τις Θερμοπύλες και ότι αυτό ακριβώς ήταν το καταλληλότερο σημείο, τον έλεγχο του οποίου έπρεπε να εξασφαλίσει, για να φέρει σε πέρας την αποστολή του.

Στον αντίποδα, στη Γαλλία των αρχών της δεκαετίας του 1930, η πολιτική και στρατιωτική ηγεσία των Γάλλων, χρειάστηκε να προβεί σε ανάλογες εκτιμήσεις, που αφορούσαν στην επιλογή του βέλτιστου τρόπου και σημείου, για την αντιμετώπιση μιας πιθανής, νέας Γερμανικής εισβολής. Οι εκτιμήσεις τους, τους οδήγησαν στην κατασκευή της εξαιρετικά δαπανηρής σειράς οχυρών και άλλων βοηθητικών υποδομών, που έμεινε γνωστή, ως «Γραμμή Μαζινό» (*“Ligne Maginot”*) από το όνομα του αρμόδιου Υπουργού Άμυνας. Παρόλο όμως που οι Γάλλοι θεωρούσαν ότι η κατοχή και ο έλεγχος

αυτής της γραμμής θα τους βοηθούσε να αντιμετωπίσουν τυχόν Γερμανική εισβολή, όταν αυτή εκδηλώθηκε, στις 10 Μαΐου 1940, οι εκτιμήσεις τους αποδείχθηκαν τελείως λανθασμένες. Οι Γερμανοί, εκμεταλλεόμενοι τις τελευταίες εξελίξεις στην τεχνολογία του πολέμου, παρέκαμψαν τη «γραμμή Μαζινό», επιτιθέμενοι μέσω της ουδέτερης Ολλανδίας και Βελγίου και του σχεδόν αφύλακτου, πυκνού δάσους των Αρδενών, καταδεικνύοντας ότι η κατοχή και έλεγχος της συγκεκριμένης γραμμής, από τους Γάλλους, ήταν μια στρατηγική αποτυχία.

Η ορθή εκτίμηση της κατάστασης και επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού σημείου, αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής, και στον κόσμο των επιχειρηματικών αντιπαραθέσεων.

Μία από τις ορθότερες επιλογές, αποτελεί η κατοχύρωση μιας πατέντας ή της πνευματικής ιδιοκτησίας, καθώς με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ο έλεγχος της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν, η εκμετάλλευση των αποκλειστικών δικαιωμάτων και των σχετικών εσόδων, για κάποια χρόνια.

Σε άλλες περιπτώσεις όμως, η ορθή εκτίμηση της κατάστασης και επιλογή του κατάλληλου σημείου, μπορεί να είναι δυσκολότερο. Οι λάθος επιλογές, μπορεί να έχουν ολέθρια αποτελέσματα, όπως φανερώνει το παράδειγμα των εταιρειών “MicroAge” και “Computer Land”, οι οποίες τις δεκαετίες του 1980 και 1990, κυριαρχούσαν στην αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών των Η.Π.Α. Καθώς οι εν λόγω εταιρείες διέθεταν εκατοντάδες καταστήματα μεταπώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, θεωρούσαν ότι κατείχαν το κατάλληλο σημείο ελέγχου μεταξύ κατασκευαστών και

καταναλωτών και επομένως, την αγορά. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και της ανάπτυξης νέων τρόπου προμηθειών, όπως είναι οι απευθείας πωλήσεις από τους κατασκευαστές στους καταναλωτές μέσω Διαδικτύου, αποδείχθηκε ότι η κατάσταση είχε εκτιμηθεί λάθος και γι' αυτό από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, τόσο η “MicroAge”³⁷, όσο και η “Computer Land”³⁸, έπαυσαν τη λειτουργία τους.

Ταχύτητα

Η ταχύτητα παίζει σημαντικότερο ρόλο στις στρατιωτικές επιχειρήσεις, όπως γνώριζε άριστα ο Μ. Αλέξανδρος. Ο μεγάλος αυτός ηγέτης, όταν πολέμωσε τους Παίονες και τους Αγριάνες, στην περιοχή της σημερινής Βουλγαρίας, το 335 π.Χ., οι Θηβαίοι επαναστάτησαν και πολιόρκησαν την Μακεδονική φρουρά της Καδμείας, ενώ το παράδειγμά τους, ακολούθησαν η Αθήνα, η Σπάρτη και άλλες πόλεις-κράτη της Νοτίου Ελλάδας, παρακινούμενες και από τις φήμες που διέσπειρε ο Δημοσθένης, ότι ο Αλέξανδρος ήταν νεκρός. Μόλις όμως ο Αλέξανδρος πληροφορήθηκε τα γεγονότα, με μια αστραπιαία πορεία, διένυσε τα 500 χιλιόμετρα που τον χώριζαν από τη Θήβα, σε μόλις 13 μέρες αντί του αναμενόμενου χρόνου των τριών εβδομάδων και τελικά ισοπέδωσε ολόκληρη την πόλη σκοτώνοντας 6.000 και αιχμαλωτίζοντας 30.000 Θηβαίους που πούλησε σκλάβους, προκαλώντας τη συμμόρφωση των υπολοίπων πόλεων και την πλήρη συνεργασία τους.

³⁷ Διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “MicroAge”, διαδικτυακός τόπος: <http://en.wikipedia.org/wiki/MicroAge>

³⁸ Διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “Computer Land”, διαδικτυακός τόπος: <http://en.wikipedia.org/wiki/ComputerLand>

Αν ο Λεωνίδας είχε καθυστερήσει και ο Ξέρξης είχε προλάβει να φθάσει στο στενό των Θερμοπυλών πριν από τους Έλληνες, η εξέλιξη της ιστορίας θα ήταν διαφορετική.

Στις επιχειρήσεις ισχύει ακριβώς το ίδιο. Η μεγάλη επιτυχία γνωστών φαρμακοβιομηχανιών, οφείλεται μεταξύ άλλων, στο ότι πέτυχαν να αναπτύξουν και να διαθέσουν στην αγορά αποτελεσματικά φάρμακα, πριν από τους ανταγωνιστές τους, απολαμβάνοντας έτσι, για πολλά χρόνια, σημαντικά κέρδη από τις πωλήσεις τους.

Αντίθετα, τυχόν καθυστέρηση, μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για μια εταιρεία, καθώς μπορεί να χαθεί για πάντα η ευκαιρία κατάληψης και ελέγχου συγκεκριμένης περιοχής της αγοράς. Αν μια εταιρεία παρουσιάσει τώρα στην αγορά τη λυχνία, δεν θα έχει κανένα όφελος -όσο τέλεια και αν είναι η λυχνία- καθώς δεν παύει να είναι ένα προϊόν προηγούμενων δεκαετιών, που δεν καλύπτει πλέον τις ανάγκες της αγοράς.

Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι αν μια εταιρεία προσπαθήσει καθυστερημένα, να εισέλθει σε έναν ήδη «κατειλημμένο» κλάδο της αγοράς (π.χ. κατασκευής αεροσκαφών ή και αυτοκινήτων), υπάρχει το ενδεχόμενο, η συγκεκριμένη προσπάθεια, να απαιτεί την επένδυση τόσων πολλών πόρων και τόσο μεγάλη προωθητική εκστρατεία, που πρακτικά να καθίσταται, σχεδόν αδύνατη.

Προετοιμασία Εναλλακτικών Στρατηγικών - Λύσεων

Όπως έχει αναφερθεί, ο έλεγχος ενός στρατηγικού σημείου και μόνο, σπάνια εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα, την τελική νίκη, αλλά παρέχει χρόνο για

καλύτερη οργάνωση και προετοιμασία για την αντιμετώπιση του κινδύνου με μια άλλη στρατηγική ή την εξεύρεση άλλων εναλλακτικών λύσεων.

Η ιστορία δείχνει ότι σχεδόν πάντοτε, οι Θερμοπύλες τελικά πέφτουν ή παρακάμπτονται ή ότι η σημασία τους μειώνεται από τις στρατιωτικές, πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές ή άλλες, εξελίξεις. Επομένως, κάθε φορά που επιλέγεται η συγκεκριμένη στρατηγική, θα πρέπει ταυτόχρονα να ξεκινά και ο σχεδιασμός και η προετοιμασία εναλλακτικών στρατηγικών και λύσεων. Αυτό έπραξαν και οι Έλληνες όταν αντιμετώπισαν τον Ξέρξη, καθώς η τελική νίκη εναντίον των Περσών, ήρθε ένα χρόνο μετά τις Θερμοπύλες, στην πεδιάδα των Πλαταιών.

Τα οχυρωματικά έργα (Τύρος, Σινικό τείχος, τείχος Ανδριανού, Τείχος Βερολίνου κλπ) δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να κρατούν προσωρινά τους παρείσακτους έξω, αλλά και με τρόπο ύπουλο, τους αμυνόμενους αποκλεισμένους μέσα. Συχνά αυτά τα τείχη υπάρχουν μέσα στο μυαλό των ανθρώπων· όπως οι ακραίες προσπάθειες των Ισλαμιστών να υψώσουν νοερά τείχη για να εμποδίσουν την επίδραση της δυτικής κουλτούρας στο μυαλό των οπαδών τους ή όταν προοδευτικές, ανεπτυγμένες χώρες όπως η Γαλλία αποφάσισαν να εμποδίσουν την επίδραση της Αγγλικής γλώσσας, του Χόλυγουντ και του Αμερικάνικου Φαστ φουντ στους πολίτες της χώρας.

Ακριβώς τα ίδια ισχύουν και για τις επιχειρήσεις, που γνωρίζουν ότι τελικά, ο χρόνος προστασίας των πατεντών ή των ειδικών αδειών θα λήξει, οι όροι της σχετικής νομοθεσίας μπορεί να τροποποιηθούν, το πολιτικό πεδίο θα μεταβληθεί, τα πρότυπα που έχουν θεσπιστεί θα αλλάξουν ή απλώς θα παραβιαστούν και ότι η τεχνολογική ανάπτυξη θα ανοίξει νέους ορίζοντες.

Η εταιρεία “3M” (“Minnesota Mining & Manufacturing Co”), που είναι γνωστή για μεγάλο αριθμό προϊόντων της, εφαρμόζει ακριβώς τις παραπάνω αρχές, φροντίζοντας κάθε χρόνο να καταθέτει δεκάδες και μερικές φορές εκατοντάδες νέες πατέντες, που αφορούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων λύσεων, ώστε να είναι πάντοτε προετοιμασμένη για την επόμενη μέρα³⁹.

Την εποχή του Διαδικτύου, αν οι αεροπορικές εταιρείες βασίζονται για τις κρατήσεις τους μόνο στους αντιπροσώπους τους ή σε συνεργαζόμενα τουριστικά πρακτορεία, θα χάσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων πελατών. Την εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι επιλογές επένδυσης κεφαλαίων είναι απεριόριστες και δεν μπορεί κανένας να θεωρεί ότι είναι απαραίτητος γιατί προσφέρει την αποκλειστική λύση. Μόνο εάν η προετοιμασία εναλλακτικών στρατηγικών και λύσεων, είναι συνεχής διαδικασία, μπορεί να εξασφαλιστεί η επιβίωση και η συνέχεια, μιας επιχείρησης.

³⁹ Gerald A. Michaelson & Steven Michaelson, “Sun Tzu - The Art of War for Managers (50 Strategic Rules)”, 2nd Edition, Adams Media, Avon, Mass., USA, 2010, pages 56-57

2.4 Ανάσχεση

2.4.1 Γενικά

Στις 22 Φεβρουαρίου 1946, ο Αμερικανός διπλωμάτης George F. Kennan, απέστειλε στην Ουάσινγκτον από την πρεσβεία των Η.Π.Α. στη Μόσχα, όπου υπηρετούσε, το περίφημο «μακρύ τηλεγράφημα» (“Long Telegram”) των 8.000 λέξεων, με το οποίο απαντούσε στο ερώτημα που είχε τεθεί από το Υπουργείο Οικονομικών των Η.Π.Α., σχετικά με τα κίνητρα των Σοβιετικών πίσω από την άρνησή τους να αποδεχθούν τους θεσμούς της Παγκόσμιας Τράπεζας και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Θεμελιώδης στόχος του John Kennan, ήταν να αντικρούσει τις «ιδεαλιστικές» ιδέες που επικρατούσαν σε μεγάλο τμήμα της Αμερικανικής κοινωνίας, σχετικά με τη δυνατότητα ειλικρινούς προσέγγισης με τη Σοβιετική Ένωση, και διατεινόταν, πως ήταν χάσιμο χρόνου η οποιαδήποτε προσπάθεια για ουσιαστική προσέγγιση με ένα καθεστώς, το οποίο αναζητούσε εξωτερικούς εχθρούς για να νομιμοποιήσει την εξουσία του και, κατά βάση, λειτουργούσε με γνώμονα την «ωμή λογική της ισχύος» στις διπλωματικές του σχέσεις⁴⁰.

Οι αναλύσεις και η επιχειρηματολογία του Kennan, που περιέχονταν στο εν λόγω τηλεγράφημα, αποτέλεσαν τις βάσεις, πάνω στις οποίες στηρίχθηκε η στρατηγική της «ανάσχεσης ή συγκράτησης» (“containment”), την οποία ακολούθησαν οι Η.Π.Α. καθ’ όλη τη διάρκεια του «ψυχρού πολέμου», έναντι της Σοβιετικής Ένωσης. Ως επίσημη αρχή αυτής της στρατηγικής, θεωρείται από τους ιστορικούς, η 12^η Μαρτίου 1947, όταν ο Πρόεδρος των Η.Π.Α.,

⁴⁰ George F. Keenan: “The Long Telegram” (Photocopy of the original Telegram—Truman Library”, February 22, 1946, Harry S. Truman Administration File, Eisey Papers. (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study_collections/coldwar/documents/pdf/6-6.pdf)

Χάρυ Τρούμαν, δήλωσε, αυτό που έγινε γνωστό ως «Δόγμα Τρούμαν», δηλαδή, ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες θα υποστήριζαν την Ελλάδα και την Τουρκία, οικονομικά και στρατιωτικά για να αποτραπεί η πτώση τους στην Σοβιετική σφαίρα επιρροής⁴¹. Με άλλα λόγια, η στρατηγική της «ανάσχεσης», αφορούσε τη χρήση από τις Η.Π.Α., πολιτικών, στρατιωτικών, οικονομικών, διπλωματικών και πολιτιστικών μέσων για τον περιορισμό της διεθνούς κομμουνιστικής επέκτασης σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη, την οποία υπέθαλπε, η Σοβιετική Ένωση.

Πρώτη εφαρμογή της παραπάνω πολιτικής, μετά τον Ελληνικό εμφύλιο πόλεμο, ήταν με τον πόλεμο της Κορέας, ενώ στη συνέχεια, εφαρμόστηκε σε πολλές χώρες της Λατινικής Αμερικής και σε άλλες χώρες του τρίτου κόσμου, όπως η Αγκόλα και ακολούθησε το Βιετνάμ, το Αφγανιστάν -με την ενίσχυση των Αφγανών μουτζαχεντίν που μάχονταν ενάντια στην εισβολή των Σοβιετικών- και οπουδήποτε αλλού κρινόταν αναγκαίο, μέχρι το πέρας του ψυχρού πολέμου, το 1989.

Σε όλες σχεδόν τις επεμβάσεις των Η.Π.Α., που αναφέρθηκαν ανωτέρω, οι οποίες ήταν αποτέλεσμα της εφαρμογής της στρατηγικής της ανάσχεσης, είχαν δοθεί συγκεκριμένες οδηγίες και είχαν τεθεί περιορισμοί και κανόνες, όσον αφορά στις στρατιωτικές επιχειρήσεις, στις οποίες θα υπήρχε άμεση εμπλοκή Αμερικανικών στρατευμάτων, αλλά και στο είδος και στην έκταση όλων των επιχειρήσεων. Στους εν λόγω κανόνες, περιλαμβανόταν η αποφυγή χρήσης πυρηνικών όπλων, η αποφυγή μαζικών βομβαρδισμών αστικών κέντρων, η αποτροπή επέκτασης των στρατιωτικών επιχειρήσεων σε

⁴¹ Harry Truman: "Special Message to the Congress on Greece and Turkey: The Truman Doctrine.", Truman Library Public Papers, 12 March 1947 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.trumanlibrary.org/publicpapers/index.php?pid=2189&st=&st1=>)

γειτονικές χώρες, η προτεραιότητα στην εμπλοκή στρατευμάτων από τις χώρες οι οποίες δέχονταν την κομμουνιστική απειλή (π.χ. από τη Νότια Κορέα, το Νότιο Βιετνάμ, τη Νικαράγουα κ.α.) και η αποφυγή άμεσης αντιπαράθεσης Αμερικανικών στρατευμάτων με τα αντίστοιχα Σοβιετικά, τα οποία παρείχαν αρωγή και τεχνικο-εφοδιαστική υποστήριξη στις δυνάμεις των κομμουνιστών.

Όλοι αυτοί οι περιορισμοί, προκάλεσαν από αρκετά νωρίς, τις επικρίσεις πολλών πολιτικών και στρατιωτικών, σχετικά με την ορθότητα της στρατηγικής της ανάσχεσης όπως εφαρμοζόταν σε κάθε πολεμική αναμέτρηση, θεωρώντας ότι αυτή, δεν ήταν δυνατόν να οδηγήσει στη νίκη, καθώς δεν εκμεταλλευόταν το σύνολο των στρατιωτικών δυνατοτήτων και του οπλοστασίου των Η.Π.Α. Ένας από τους επικριτές της, ήταν ο επικεφαλής των Αμερικανικών δυνάμεων στην Κορέα, στρατηγός Douglas MacArthur, ο οποίος χαρακτήριζε τη συγκεκριμένη στρατηγική ως *“no win”*⁴², ενώ και η συντριπτική πλειοψηφία των Αμερικανών στρατιωτών που υπηρέτησαν στο Βιετνάμ, θεωρούσαν ότι *«...πολέμησαν σε έναν πόλεμο, που οι ηγέτες τους, δεν τους επέτρεψαν να τον κερδίσουν...»*⁴³.

Μπορεί όντως, σε μια μάχη ή σε μια μεγαλύτερη αντιπαράθεση όπως ήταν ο πόλεμος της Κορέας ή του Βιετνάμ, να μην επήλθε η νίκη ή η ολική συντριβή του αντιπάλου, αλλά όμως, δεν είναι πάντοτε αυτός ο σκοπός. Ο σκοπός είναι η επίτευξη της νίκης, όχι σε επιμέρους εχθροπραξίες, αλλά στον συνολικότερο πόλεμο, που σε αυτή την περίπτωση, ήταν ο ψυχρός πόλεμος. Επομένως, η στρατηγική της ανάσχεσης πέτυχε τον σκοπό της, αφού οι

⁴² Herbert S. Parmet: *“Eisenhower & the American Crusades”*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, USA, 1999, page 142

⁴³ Stanley Karnow: *“Vietnam: A History”*, 2nd Edition, Penguin Books, New York, USA, page 559

Η.Π.Α. ήταν ο θριαμβευτικός νικητής του ψυχρού πολέμου, καθώς τελικά το 1989, η Σοβιετική Ένωση κατέρρευσε και κατακερματίστηκε σε πολλά ανεξάρτητα κράτη, όπως κατέρρευσε και το Σύμφωνο της Βαρσοβίας και τα κομμουνιστικά καθεστώτα, των ελεγχόμενων από τη Σοβιετική Ένωση, κρατών.

Από τα παραπάνω, καθίσταται εμφανές, ότι η στρατηγική της ανάσχεσης, εφαρμόζεται στην περίπτωση, που:

- Οι αντίπαλοι είναι περίπου ισοδύναμοι, κατέχουν ισχυρότατο οπλοστάσιο, αναρίθμητους πόρους και απερίγραπτες δυνατότητες, οπότε, μια πλήρης κλίμακας, αντιπαράθεση, θα επιφέρει, την ολική καταστροφή και των δύο αντιπάλων.

- Ο εχθρός, που διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, συνεχίζει να έχει επεκτατικές βλέψεις και εάν δεν εμποδιστεί σε κάθε προσπάθεια του, θα αποκτή τον έλεγχο, όλο και περισσότερων περιοχών, τις οποίες θα χρησιμοποιεί ως βάσεις, για περαιτέρω εξάπλωση, ακόμα και σε περιοχές που βρίσκονταν στη σφαίρα επιρροής του αντιπάλου του.

- Ο πόλεμος μεταξύ των δύο αντιπάλων, έχει πολύ μεγάλη διάρκεια, κατά την οποία, λαμβάνουν χώρα πολλές επιμέρους αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις.



Στους επιχειρηματικούς «πολέμους», η στρατηγική της ανάσχεσης εφαρμόζεται, στις περιπτώσεις που οι ανταγωνιστές, διαθέτουν, ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά, με αυτά, που αναφέρθηκαν παραπάνω, δηλαδή, είναι

πολύ ισχυροί και σε περίπτωση που δεν βρουν αντίσταση, συνεχίζουν να επεκτείνονται.

Ο πόλεμος μεταξύ της “Coca-Cola” και της “Pepsi-Cola” (εταιρεία “PepsiCo”), αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της στρατηγικής της ανάσχεσης, όπως παρουσιάζεται κατωτέρω:

- Ο συγκεκριμένος «πόλεμος», έχει τις αρχές του στα τελευταία χρόνια του 19^{ου} αιώνα, όταν εφευρέθηκαν τα δύο αναψυκτικά και ιδρύθηκαν οι ομώνυμες εταιρείες (το 1886 η Coca-Cola και το 1898 η Pepsi-Cola
- Συνολικά οι δύο εταιρείες, ελέγχουν περίπου το 75 % της παγκόσμιας αγοράς των αναψυκτικών καθώς δραστηριοποιούνται σε πάνω από 200 χώρες, ενώ οι πόροι, η οικονομική και εμπορική ισχύς και των δύο εταιρειών, είναι τεράστια, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 2-1 που ακολουθεί, στον οποίο απεικονίζονται συνοπτικά τα κυριότερα οικονομικά μεγέθη των δύο εταιρειών. Επιπρόσθετα, στο Διάγραμμα 2-1, απεικονίζεται συγκριτικά, η διακύμανση της μέσης τιμής των μετοχών των δύο εταιρειών στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, από το 1977 έως τα τέλη του 2012.

Πίνακας 2-1: Συγκριτική Παρουσίαση Βασικών Μεγεθών Έτους 2012 των Εταιρειών “Coca-Cola” και “PepsiCo”

		
Market Share ** (* ** 2012 US non-alcoholic beverage market share by volume) ¹	43%	31%
Annual Revenue	\$ 48,02 Billion	\$ 65,49 Billion
Ad. Spending	\$ 3,3 Billion	\$ 1,7 Billion
Operating Income	\$ 10,78 Billion	\$ 9,68 Billion
Net Income	\$ 11,81 Billion	\$ 6,45 Billion
Total Assets	\$ 75,72 Billion	\$ 79 Billion
Total Equity	\$ 31,17 Billion	\$ 22,4 Billion
Return On Assets (ROA)	8,44%	7,97%
Return On Equity (ROE)	27,92%	28,70%
Employees	139.600	278.000

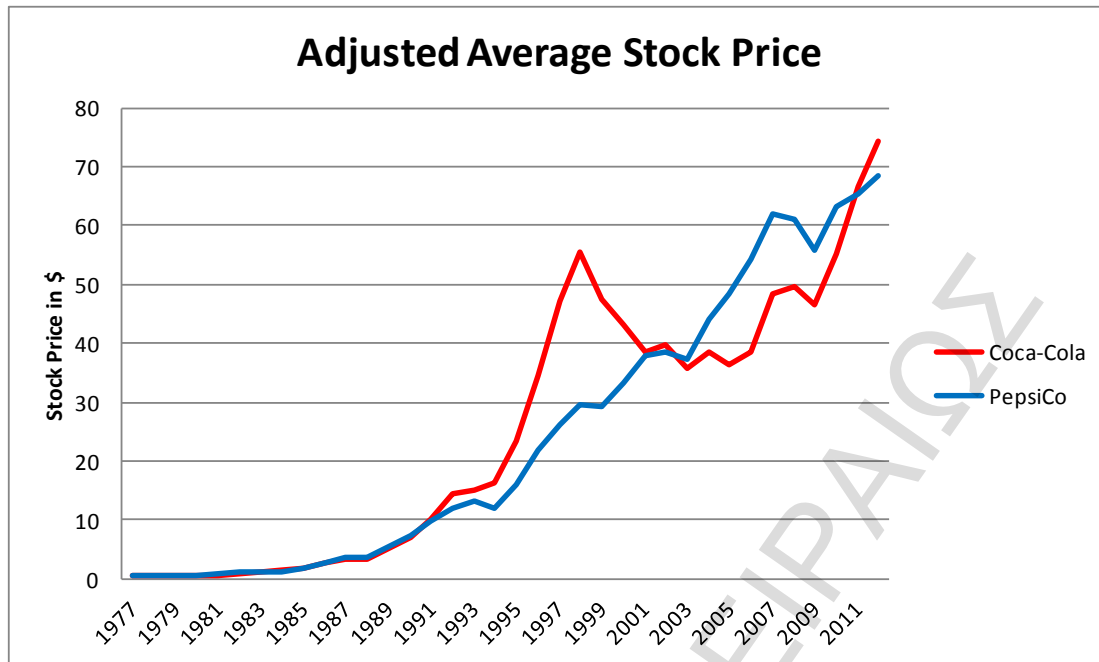
Πηγές: ¹ Διαδικτυακός τόπος “Wikinvest.com”:

[http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola_Company_\(KO\)](http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola_Company_(KO))

² FORM 10-K: “Annual Report for “The Coca-Cola Company” (for the Fiscal Year ended December 29, 2012)”, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:

<http://assets.coca-colacompany.com/c4/28/d86e73434193975a768f3500ffae/2012-annual-report-on-form-10-k.pdf>)

³ FORM 10-K: “Annual Report for “PepsiCo, Inc” (for the Fiscal Year ended December 29, 2012)”, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://stockproinfo.com/doc/2012/US7134481081_2012_20121231_US_10K.pdf)



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1. Την 13 Αυγ. 2013, έλαβε χώρα 2:1 Stock Split των μετοχών της Coca Cola.
2. Για καλύτερη εποπτική απεικόνιση, έχει γίνει προσαρμογή της τιμής των μετοχών της Coca Cola μετά το Split

Διάγραμμα 2-2: Διαγραμματική Απεικόνιση της Διακύμανσης του Μ.Ο. της Τιμής των Μετοχών της “Coca Cola” και της “PepsiCo” στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, για τα έτη 1977 -2012

Πηγή: Στοιχεία από τον Διαδικτυακό Τόπο του Χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης (<https://nyse.nyx.com/>) και τον Διαδικτυακό Τόπο: “YAHOO ! FINANCE” (http://finance.yahoo.com/?_ylt=AucRbu9EfKxhoV7stcZ_0dYgBrgF)

- Κάθε επιχειρηματική κίνηση της Coca-Cola ή της PepsiCo, σε οποιοδήποτε πεδίο, συναντούσε και συναντά την ανάλογη αντίδραση και απάντηση της ανταγωνίστριας εταιρείας, όπως φανερώνουν:

- Η εισαγωγή του γυάλινου μπουκαλιού από την Coca-Cola τη δεκαετία του 1910, που ακολουθήθηκε αργότερα από την Pepsi-Cola.

- Η εισαγωγή του μεταλλικού κουτιού από την Pepsi-Cola τη δεκαετία του 1940, που ακολουθήθηκε αργότερα από την Coca-Cola.

- Οι διαφημιστικές εκστρατείες των δύο εταιρειών, που στην αρχή πραγματοποιούνταν μέσα από αφίσες, έντυπα, περιοδικά και εφημερίδες, ενώ στη συνέχεια, επεκτάθηκαν στο ραδιόφωνο, στον κινηματογράφο, στην τηλεόραση, στο Διαδίκτυο, στις ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης κ.α.
- Η σύναψη συμβολαίων για την προώθηση των προϊόντων κάθε εταιρείας, με αθλητές, κινηματογραφικούς/τηλεοπτικούς αστέρες, σύμβολα-είδωλα από τον χώρο της μουσικής βιομηχανίας κ.α.
- Η διάθεση στην αγορά διαφοροποιημένων προϊόντων, όπως η “Diet Pepsi” το 1964, η “Coca-Cola Light” το 1982, η “Pepsi Max” το 1993, η “Coca-Cola Zero” το 2007 κ.α.
- Η επέκταση σε διαφορετικών ειδών αναψυκτικά και ποτά, και η επέκταση της αντιπαράθεσης σε αυτά, όπως είναι τα πορτοκαλαδούχα ποτά (“Fanta” -“Tango”), τα λεμονοδούχα (“Sprite” - “7up”), οι πορτοκαλάδες και οι χυμοί (“Minute Maid” - “Tropicana”), “sport drinks” (“Powerade” - “Gatorade”), παγωμένο τσαϊ, ενεργειακά ποτά, εμφιαλωμένα νερά⁴⁴ κ.α.
- Η συνεργασία με διάφορες εταιρείες εστίασης για αποκλειστική διάθεση των προϊόντων της μιας εταιρείας, όπως π.χ. της PepsiCo με την εταιρεία “YUM!”⁴⁵ (που μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει τις εταιρείες εστίασης: “Pizza Hut”, “Taco-Bell” και “KFC”) και την

⁴⁴ Με κόκκινο χρώμα υποδηλώνεται η “Coca-Cola”, ενώ με μπλε χρώμα υποδηλώνεται η “PepsiCo”.

⁴⁵ Λόγω του ότι μέχρι την 6 Οκτωβρίου 1997 όλες οι εταιρείες εστίασης της YUM! (τέως “Tricon Global Restaurants, Inc.”) ανήκαν στην “PepsiCo”, έχουν σε ισχύ, συμβόλαιο για την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων της (διαθέσιμες αναφορές στους διαδικτυακούς τόπους: http://en.wikipedia.org/wiki/Pizza_Hut και <http://www.pepsico.com/company/our-history.html>)

“Papa John’s Pizza”⁴⁶, ή της Coca-Cola με την “Domino’s Pizza”⁴⁷ αλλά και η συνεργασία για αποκλειστική διάθεση προϊόντων, με αθλητικές ομάδες, αθλητικές διοργανώσεις, κινηματογράφους, σχολεία, χώρους εργασίας, χώρους ψυχαγωγίας κ.α.

- Η προσπάθεια της μιας εταιρείας να επεκταθεί σε οποιαδήποτε χώρα, είτε αυτόνομα είτε μέσω συμμαχιών με τοπικές εταιρείες, είτε μέσω εξαγοράς τοπικών εταιρειών, προκαλούσε και προκαλεί, την αντίδραση της ανταγωνίστριας εταιρείας, που προχωρά σε παρόμοιες επιχειρηματικές κινήσεις, προκειμένου να αποτρέψει πιθανή κυριαρχία της αντιπάλου της στην υπόψη αγορά. Αυτά εφαρμόστηκαν από τις δύο εταιρείες και στην Ελληνική αγορά, όπως φαίνεται στην κάτωθι συνοπτική ιστορική ανασκόπηση:

- Coca-Cola: Εισήλθε στην Ελληνική αγορά το 1969, μέσω συνεργασίας για την εμφιάλωση των προϊόντων της, με το εργοστάσιο “Tom Parras”, το οποίο αργότερα, μετεξελίχθηκε στην εταιρεία «3E» («Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως»). Το 1989 υπογράφηκε νέα συμφωνία, βάσει της οποίας, η Coca-Cola παραχωρούσε τα δικαιώματα εμφιαλώσεως των προϊόντων της στην Ελλάδα, στην εταιρεία «3E», ενώ το 2000, έλαβε χώρα η συγχώνευση της «3E» με την “Coca-Cola”⁴⁸.

- Pepsi-Cola: Εισήλθε στην Ελληνική αγορά το 1973, μέσω της σύναψης συμφωνίας με την εταιρεία «ΗΒΗ-Παναγόπουλος», με την

⁴⁶ Wall Street Journal, Market Watch, Article: “PepsiCo takes over Papa John’s Coke account”, Nov.10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.marketwatch.com/story/pepsico-takes-over-papa-johns-coke-account-2011-11-10>)

⁴⁷ Πληροφορίες από την FORM 10-K, “Annual Report for Domino’s Pizza Inc. (for the Fiscal Year ended January 1, 2006)”, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, page 11 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.wikinest.com/stock/Domino's_Pizza_\(DPZ\)/Filing/10-K/2006/F2396027](http://www.wikinest.com/stock/Domino's_Pizza_(DPZ)/Filing/10-K/2006/F2396027))

⁴⁸ Πληροφορίες από διαδικτυακό τόπο εταιρείας Coca-Cola Hellas: <http://www.coca-colahellenic.gr/Aboutus/history/>

οποία, της παραχωρούσε το αποκλειστικό δικαίωμα παραγωγής των αναψυκτικών της στην Ελλάδα. Το 1989, έλαβε χώρα η εξαγορά από την “PepsiCo”, της εταιρείας «ΗΒΗ-Παναγόπουλος»⁴⁹.

- Η προσπάθεια της μιας εταιρείας, σε άλλες περιπτώσεις, να αποκλείσει την ανταγωνίστριά της από κάποιες αγορές ή να δημιουργήσει προβλήματα στις δραστηριότητές της, προκειμένου να ωφεληθεί η ίδια. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις, εφαρμογής των προαναφερθέντων, αποτελούν:

- Η συμφωνία του 1972, μεταξύ της PepsiCo και των Αρχών της Σοβιετικής Ένωσης. Βάσει της υπόψη συμφωνίας, η PepsiCo εξασφάλισε σε μονοπωλιακή βάση, την παραγωγή και διάθεση της “Pepsi-Cola” στη συγκεκριμένη αγορά (αλλά και τα αποκλειστικά δικαιώματα για την εισαγωγή και εμπορία της Ρωσικής βότκας “Stolichnaya”, στην αγορά των Η.Π.Α.). Αντίθετα όμως με την Pepsi-Cola, η Coca-Cola δεν επιτρεπόταν στη Σοβιετική Ένωση και η Σοβιετική ηγεσία, εξακολουθούσε να τη θεωρεί ως «σύμβολο του ιμπεριαλισμού των Η.Π.Α.»⁵⁰

- Η συμφωνία του 1996, μεταξύ της Coca-Cola και της μεγαλύτερης εταιρείας εμφιαλώσεως της Βενεζουέλας, της “Cisneros Bottling Inc”. Με αυτή τη συμφωνία, η Coca-Cola, απέσπασε με «πραξικοπηματικό τρόπο» κατά πολλούς, τη συγκεκριμένη εταιρεία εμφιαλώσεως από την PepsiCo, παρόλο που οι δύο τελευταίες

⁴⁹ Πληροφορίες από διαδικτυακό τόπο εταιρείας PepsiCo-ΗΒΗ: <http://www.pepsico-ivi.gr/page.aspx?itemID=SPG18>

⁵⁰ The New York Times, Article: “Soviet to Allow Coca-Cola Sale”, January, 21, 1985 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1985/01/24/business/Soviet-to-allow-coca-cola-sale.html>)

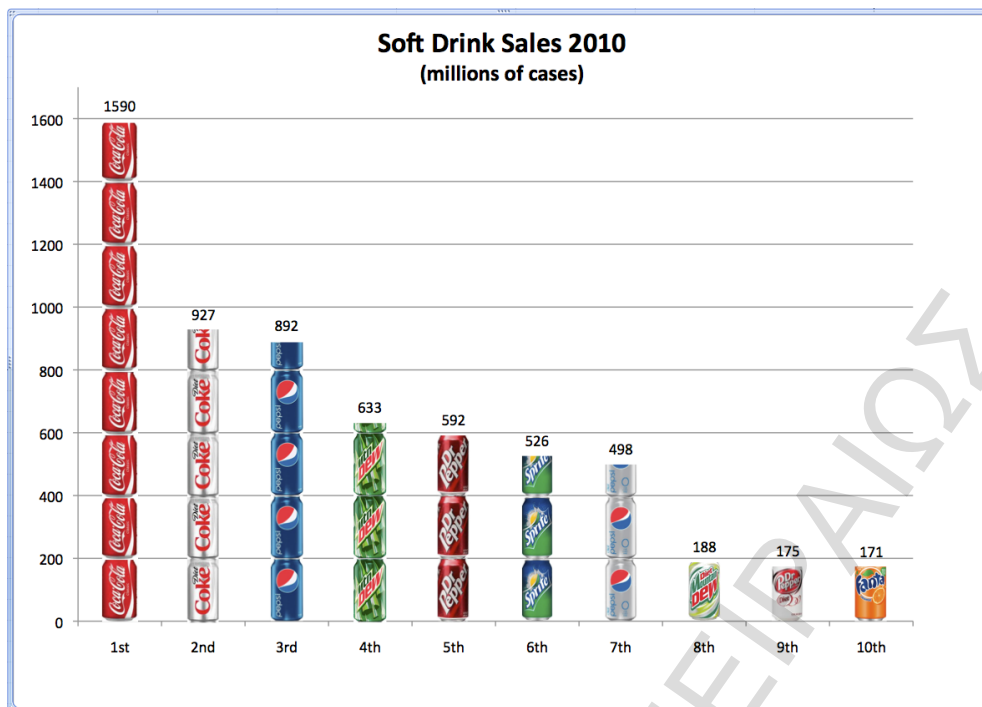
είχαν συνεργασία για περίπου πέντε δεκαετίες. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα από την υπογραφή της συμφωνίας, το μερίδιο που κατείχε η Coca-Cola στην αγορά της Βενεζουέλας, αυξήθηκε από 10% σε 50%, ενώ προκάλεσε συγχρόνως, την κατάρρευση του αντίστοιχου μεριδίου της PepsiCo, παρόλο που κυριαρχούσε στη συγκεκριμένη αγορά, όλα τα προηγούμενα χρόνια^{51 52}.

Σήμερα, πολλοί θεωρούν ότι ο «πόλεμος» μεταξύ της Coca-Cola και της PepsiCo έχει λήξει, με καθαρή νικήτρια την πρώτη, καθώς όπως δεικνύεται στο Διάγραμμα 2-3 κατωτέρω, οι πωλήσεις του αναψυκτικού “Pepsi-Cola” στην αγορά των Η.Π.Α. αλλά και ορισμένων άλλων χωρών, έχουν περάσει στην τρίτη θέση, πίσω από αυτές της “Coca-Cola” και της “Diet Coke”⁵³, και γι’ αυτό το λόγο η “PepsiCo”, δίνει όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα, στις δραστηριότητές της στον κλάδο των τροφίμων. Βέβαια και κατά το παρελθόν, υπήρξαν χρονικά διαστήματα, που η εξέλιξη του «πολέμου των “Cola”» έδειχνε ως τελικό νικητή τη μια ή την άλλη πλευρά, που όπως παρουσιάστηκε και με το Διάγραμμα 2-2, ήταν τα μέσα της δεκαετίας του 1990 για την Coca Cola και τα μέσα της επόμενης δεκαετίας για την PepsiCo. Στη συνέχεια όμως αποδείχθηκε ότι είχαν αλλάξει τα δεδομένα, και οι όποιες εκτιμήσεις, αφορούσαν μια συγκεκριμένη φάση του πολυετούς «πολέμου». Το σίγουρο πάντως είναι, ότι θα απαιτηθεί ακόμη, πολύς χρόνος μέχρι να υπάρξει τελικός νικητής σε αυτόν τον πόλεμο.

⁵¹ The New York Times, Article by Glenn Collins: “How Venezuela Is Becoming Coca-Cola Country”, August 21, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1996/08/21/business/how-venezuela-is-becoming-coca-cola-country.html?pagewanted=all&src=pm>)

⁵² The Chicago Tribune, Article by Laurie Goering: “Coca-cola Coup Renders Pepsi Flat In Venezuela”, November, 29, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://articles.chicagotribune.com/1996-11-29/business/9611290131_1_pepsi-executives-coke-cola)

⁵³ Στοιχεία από τον διαδικτυακό τόπο “Beverage-Digest.com”: <http://www.beverage-digest.com/>



Διάγραμμα 2-3: Πωλήσεις Αναψυκτικών στην Αγορά των Η.Π.Α. το 2010

Πηγή: Στοιχεία από τον Διαδικτυακό Τόπο “Beverage-Digest.com”
(http://www.beverage-digest.com/pdf/top-10_2011.pdf)

Εκτός από την περίπτωση της “Coca-Cola” και της “PepsiCo”, υπάρχουν πολλά άλλα παραδείγματα επιχειρηματικών αντιπαραθέσεων, όπου εφαρμόζεται η στρατηγική της ανάσχεσης, ορισμένα από τα οποία, είναι:

- Ο εκατονταετής «πόλεμος» μεταξύ των αμερικάνικων αυτοκινητοβιομηχανιών “General Motors” (“GM”) και “Ford”.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων εταιρειών αθλητικών ειδών “Nike”, “Reebok” και “Adidas”.
- Η αντιπαραθέση μεταξύ των εμπορικών κολοσσών “Unilever” και “Procter & Gamble” (“P&G”), για την κυριαρχία στο χώρο των απορρυπαντικών, καθαριστικών, ειδών υγιεινής και άλλων συναφών ειδών.

- Η διαμάχη μεταξύ των “McDonalds” και «Burger King» για την ηγεμονία στον κλάδο της γρήγορης εστίασης.

2.4.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Η στρατηγική της ανάσχεσης είναι πολύ δύσκολο να ασκηθεί, καθώς προϋποθέτει συνέπεια στην εφαρμογή της, τη δέσμευση του κάθε αντίπαλου για πολλά χρόνια και την εξεύρεση και διάθεση αναρίθμητων πόρων. Πάνω από όλα βέβαια, απαιτεί τον σαφή καθορισμό του τελικού στόχου του πολέμου, ώστε να μην αναλώνονται δυνάμεις, όταν αυτό δεν είναι αναγκαίο. Στην περίπτωση του «ψυχρού πολέμου», ο τελικός στόχος ήταν η πρόκληση της κατάρρευσης της Σοβιετικής Ένωσης και η παγκόσμια επικράτηση των Η.Π.Α. Ανάλογος μπορεί να είναι και ο στόχος της Coca-Cola.

Από τα παραπάνω, προκύπτει, ότι για την επίτευξη της τελικής νίκης μέσω της εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής, απαιτείται να δοθεί μεγάλη προσοχή σε αρκετούς παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους, είναι η εξεύρεση συμμάχων, η γνώση των μυστικών του αντιπάλου, ο εξοπλιστικός ανταγωνισμός και η εναλλαγή μεταξύ αμυντικών και επιθετικών ενεργειών.

Εξεύρεση Συμμάχων

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η στρατηγική της ανάσχεσης απαιτεί την εξεύρεση και διάθεση ανυπολόγιστων πόρων και επιπρόσθετα, απαιτεί τη δυνατότητα της κάθε πλευράς να αντιπαρατεθεί στον αντίπαλο, σε οποιοδήποτε περιοχή του κόσμου, κάτι το οποίο, πολύ δύσκολα μπορεί να

επιτευχθεί, αν κάποιος είναι μόνος του. Γι' αυτό το λόγο, καθίσταται αναγκαία η εξεύρεση συμμάχων που θα συνδράμουν με μέσα, χρήματα, προσωπικό, με διάθεση γεωγραφικού χώρου για την ανάπτυξη στρατευμάτων ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο. Ένας επιπρόσθετος λόγος για την εξεύρεση συμμάχων, αποτελεί το ότι υπάρχει ο κίνδυνος αν κάποιος δεν ταχθεί με το μέρος μας, να ταχθεί με το μέρος του αντιπάλου ή να κατακτηθεί από αυτόν, ανατρέποντας έτσι, τις ισορροπίες που επικρατούν στη συγκεκριμένη περιοχή.

Εφαρμόζοντας τα ανωτέρω κατά τα χρόνια του «ψυχρού πολέμου», οι Η.Π.Α. υπέγραψαν διμερείς συνθήκες αμυντικής και οικονομικής συνεργασίας με πολλές χώρες, δημιούργησαν το ΝΑΤΟ, στο οποίο εντάχθηκαν οι Ευρωπαίοι σύμμαχοί τους και ο Καναδάς, συγκρότησαν το Σύμφωνο Νότιας Ασίας ("South Asia Treaty Organization" – "SEATO"), στο οποίο εντάχθηκαν συμμαχικές χώρες από την Ασία, και το αντίστοιχο Σύμφωνο για την Ωκεανία ("Australia, New Zealand, United States Security Treaty" – "ANZUS") κ.α. Ανάλογες ήταν και οι ενέργειες της Σοβιετικής Ένωσης, η οποία δημιούργησε το Σύμφωνο της Βαρσοβίας (που η επίσημη ονομασία του ήταν: «Συνθήκη της Φιλίας, Συνεργασίας και Αμοιβαίας Βοήθειας»), με μέλη, τα ελεγχόμενα από τους Σοβιετικούς, κομμουνιστικά καθεστώτα της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, και σύναψε συμφωνίες αμυντικής και οικονομικής συνεργασίας, με άλλα κομμουνιστικά κράτη και κομμουνιστικά κόμματα πολλών χωρών.

Οι συμμαχικές χώρες των Η.Π.Α. και της Σοβιετικής Ένωσης, πρόσφεραν βοήθεια με διάφορους τρόπους, που είχαν τη μορφή οικονομικής

εισφοράς, προσφοράς εδαφών για την ανάπτυξη στρατιωτικών βάσεων, διάθεσης στρατιωτικών Μονάδων -εξοπλισμένων με οπτικά συστήματα, προέλευσης Η.Π.Α. ή Σοβιετικής Ένωσης, ανάλογα με τη συμμαχία– ή οποιαδήποτε άλλη μορφή, που εξυπηρετούσε τα στρατηγικά σχέδια των δύο υπερδυνάμεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, δυνάμεις των συμμάχων χρησιμοποιούνταν σε πολεμικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αποφευχθεί η άμεση αντιπαράθεση μεταξύ Αμερικανικών και Σοβιετικών στρατευμάτων (π.χ. στην Αγκόλα), ή για να προκληθεί φθορά στις εχθρικές δυνάμεις (π.χ. στο Αφγανιστάν).

Η ανάγκη εξεύρεσης συμμάχων, είναι το ίδιο έντονη για τις εταιρείες, που εφαρμόζουν στρατηγική της ανάσχεσης στον πλαίσιο του επιχειρηματικού πολέμου εναντίον ισχυρών ανταγωνιστών. Η σύναψη σχετικών συμφωνιών και η συνεργασία με μικρότερες εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο της αγοράς ή και σε διαφορετικό, εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επικράτησης έναντι των ανταγωνιστών, που υλοποιείται αξιοποιώντας κατάλληλα το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ένας σύμμαχος ή συνεργάτης, όπως αυτός του:

- Προμηθευτή, με χαρακτηριστικό παράδειγμα, την περίπτωση των αυτοκινητοβιομηχανιών, όπως η “GM” και η “Ford”, που συνάπτουν σχετικές συμμαχίες με εταιρίες παραγωγής ελαστικών, όπως η “Bridgestone”⁵⁴ και η “Pirelli”⁵⁵ ή με εταιρείες κατασκευής άλλων κρίσιμων ανταλλακτικών.

⁵⁴ Bridgestone Europe, Press Release: “Bridgestone Corporation named Supplier of the Year by General Motors”, March 28, 2011 (διαθέσιμο στον επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας “Bridgestone Europe” : <http://www.bridgestone.eu/press/press-releases/2011/bridgestone-corporation-named-supplier-of-the-year-by-general-motors>)

⁵⁵ Pirelli United States, Press Release: “Ford Recognizes Pirelli and Other Global Suppliers for Delivering Superior Performance in 2009”, April 29, 2010 (διαθέσιμο στον επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας “Pirelli United States” : <http://www.pirelli.com/tire/us/en/news/2010/04/29/ford-recognizes-pirelli-and-other-global-suppliers-for-delivering-superior-performance-in-2009/>)

- Συνεργάτη αποκλειστικής πώλησης προϊόντων της μιας ή της άλλης εταιρείας, όπως είναι η συμφωνία της “Coca-Cola” με την “Domino’s Pizza”⁵⁶ και η αντίστοιχη της PepsiCo με την εταιρεία “YUM!”⁵⁷ (που μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει τις εταιρείες εστίασης: “Pizza Hut”, “Taco-Bell” και “KFC”) και την “Papa John’s Pizza”⁵⁸.
- Συνεργάτη στην παραγωγή προϊόντων, όπως είναι οι συνεργασίες της “Coca Cola” και της “PepsiCo” με συγκεκριμένες εταιρείες εμφιαλώσεως σε διάφορες τοπικές αγορές.
- Συνεργάτη ή Αντιπροσώπου για προώθηση των προϊόντων μιας εταιρείας σε συγκεκριμένη αγορά, με χαρακτηριστικό παράδειγμα, την υπογραφή συμφωνίας συνεργασίας, το 1962, μεταξύ της “Unilever” και της «ΕΛΑΪΣ»⁵⁹, με σκοπό την εισαγωγή και προώθηση των προϊόντων της πρώτης στην Ελλάδα, από τη δεύτερη.

Εκτός από τους παραπάνω, οι σύμμαχοι και οι συνεργάτες μπορεί να διαδραματίσουν και άλλους ρόλους. Σε κάθε περίπτωση όμως, η συμβολή τους είναι πολύτιμη στην επίτευξη των στόχων των εταιρειών που βρισκόμαστε σε «πόλεμο», εφαρμόζουν τη στρατηγική της ανάσχεσης.

Διευκρινίζεται ότι στην παρούσα παράγραφο, επισημάνθηκε η σημασία εξεύρεσης συμμάχων και συνεργατών, ως ένας βασικός παράγοντας

⁵⁶ Πληροφορίες από την FORM 10-K, “Annual Report for Domino’s Pizza Inc. (for the Fiscal Year ended January 1, 2006)”, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, page 11 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.wikinvest.com/stock/Domino's_Pizza_\(DPZ\)/Filing/10-K/2006/F2396027](http://www.wikinvest.com/stock/Domino's_Pizza_(DPZ)/Filing/10-K/2006/F2396027))

⁵⁷ Λόγω του ότι μέχρι την 6 Οκτωβρίου 1997 όλες οι εταιρείες εστίασης της YUM! (τέως “Tricon Global Restaurants, Inc.”) ανήκαν στην “PepsiCo”, έχουν σε ισχύ, συμβόλαιο για την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων της (διαθέσιμες αναφορές στους διαδικτυακούς τόπους: http://en.wikipedia.org/wiki/Pizza_Hut και <http://www.pepsico.com/company/our-history.html>)

⁵⁸ Wall Street Journal, Market Watch, Article: “PepsiCo takes over Papa John’s Coke account”, Nov.10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.marketwatch.com/story/pepsico-takes-over-papa-johns-coke-account-2011-11-10>)

⁵⁹ Πληροφορίες από τον διαδικτυακό τόπο της εταιρείας ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas: <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/>

επιτυχίας στο πλαίσιο άσκησης της στρατηγικής της ανάσχεσης, ενώ η σύναψη συμμαχιών, ως στρατηγική, αναπτύσσεται στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 3 της παρούσης.

Γνώση των Μυστικών του Αντιπάλου

Πολλές από τις μεγάλες στρατιωτικές και πολιτικές επιτυχίες των δύο πλευρών κατά τον ψυχρό πόλεμο, οφείλονταν στην έγκαιρη γνώση και κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών που αφορούσαν στα μυστικά του αντιπάλου. Γι' αυτό το σκοπό μάλιστα, τόσο οι δύο υπερδυνάμεις, όσο και οι συμμαχικές τους χώρες, είχαν δημιουργήσει διάφορες εξειδικευμένες υπηρεσίες, με γνωστότερες την "CIA" των Η.Π.Α. και την "KGB" της Σοβιετικής Ένωσης, και χρησιμοποιούσαν εκατοντάδες κατασκόπους, ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό και εξελιγμένα μέσα, τόσο για τη συλλογή πληροφοριών όσο και για τη διενέργεια δολιοφθορών και άλλων ανορθόδοξων ενεργειών. Τα μυστικά του αντιπάλου που αποκαλύπτονταν, αφορούσαν στην ανάπτυξη κάποιου νέου όπλου, στα περιεχόμενα των στρατηγικών σχεδίων του, στις αδυναμίες του, στη διάταξη των δυνάμεών του και στις στρατιωτικές εγκαταστάσεις του, στο κατασκοπευτικό δίκτυο που διέθετε κ.ο.κ. Εξάλλου, η αξία της έγκαιρης αποκάλυψης των μυστικών του εχθρού, είχε επισημανθεί από την αρχαιότητα, γι' αυτό και μνημονεύεται στην «Τέχνη του Πολέμου» του Κινέζου, Σουν Τσου, ο οποίος μάλιστα, προτείνει τη χρήση μυστικών πρακτόρων για την αποκάλυψη κρίσιμων πληροφοριών, διακρίνοντάς τους, σε πέντε κατηγορίες: «...σους ντόπιους, στους εσωτερικούς, στους διπλούς, στους αναλώσιμους και στους επιζήσαντες.»⁶⁰

⁶⁰ Sun Tzu: «Τέχνη του Πολέμου», Ελληνική έκδοση IntroBooks, Αθήνα, 2003, σελίδες 103-106

Στους σύγχρονους επιχειρηματικούς πολέμους, μεταξύ εξίσου ισχυρών αντιπάλων, που εκτείνονται σε πολλαπλά μέτωπα, ακόμα και το παραμικρό πλεονέκτημα, μπορεί να οδηγήσει στην τελική νίκη. Αυτό το πλεονέκτημα, είναι δυνατό να δημιουργηθεί, από την έγκαιρη συλλογή, ακριβών πληροφοριών για τον ανταγωνιστή. Θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ενημέρωση, σχετικά με τις δραστηριότητες του ανταγωνιστή στις διάφορες αγορές, την οικονομική του κατάσταση, τις δυνατότητες χρηματοδότησής του, τον στρατηγικό σχεδιασμό του, τους προμηθευτές του, τις συμφωνίες και συνεργασίες που διαπραγματεύεται, τις αλλαγές στην οργάνωση της παραγωγής του, τις καινοτομίες και τα νέα προϊόντα – υπηρεσίες, στα οποία πρόκειται να επενδύσει, τις προωθητικές ενέργειες που ετοιμάζει, τις οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες του. Μόνο αφού εξετασθούν και αξιολογηθούν όλα τα προαναφερθέντα, θα είναι δυνατή η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων για την ανάσχεση του ανταγωνιστή.

Για τη συλλογή όλων των παραπάνω πληροφοριών, οι εταιρείες χρησιμοποιούν πλήθος μέσων και προσωπικού, σε καθημερινή βάση. Μία από τις πιο συνηθισμένες περιπτώσεις, ιδίως στο χώρο των λιανικών πωλήσεων, είναι η επίσκεψη προσωπικού της μιας εταιρείας, είτε φανερά είτε προσποιούμενο τον πελάτη, στα καταστήματα της ανταγωνίστριας εταιρείας, με σκοπό την καταγραφή των τιμών, των προσφορών, αλλά και του χωροταξικού σχεδιασμού και της εκπαίδευσης και συμπεριφοράς του προσωπικού της. Μία άλλη πρακτική συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών, είναι η αγορά προϊόντων των ανταγωνιστών, με σκοπό την εξονυχιστική εξέτασή τους, προκειμένου να καταγραφούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, ώστε τα πλεονεκτήματα να εισαχθούν στα οικεία

προϊόντα, ενώ τα μειονεκτήματα ή οι ελλείψεις, να δημοσιοποιηθούν στο καταναλωτικό κοινό, αντιπαραβάλλοντας συγχρόνως, τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα των οικείων προϊόντων. Επιπρόσθετα, καθώς εξετάζονται όλες οι επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες του ανταγωνιστή, συγκρίνονται με το περιεχόμενο των διαφημιστικών μηνυμάτων του και της εικόνας, που έχουν σχηματίσει οι καταναλωτές και η κοινωνία, γι' αυτόν, και σε περίπτωση που εντοπιστούν αντιθέσεις, αυτές υπερτονίζονται και γνωστοποιούνται στο κοινό, μέσω αρνητικής διαφήμισης ή μισθωμένων δημοσιευμάτων.

Στη σύγχρονη εποχή, βέβαια, η υλοποίηση όλων των παραπάνω, ανατίθεται σε εξειδικευμένες εταιρείες, οι οποίες χρησιμοποιούν μεθόδους και προσωπικό, που θυμίζουν την "CIA", την "KGB" και άλλες μυστικές υπηρεσίες. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις, το προσωπικό αλλά και τα μέσα και οι μέθοδοι, προέρχονται πράγματι, από τις μυστικές υπηρεσίες και ξεπερνούν τα όρια της νομιμότητας. Χρησιμοποιούνται έτσι, συσκευές παρακολούθησης τηλεφωνικών συνδιαλέξεων, συσκευές ανάλυσης των παλμών των τζαμιών μιας αίθουσας συσκέψεων για την καταγραφή των συνομιλιών, μισθώνονται «χάκερς» για τη διείσδυση στους υπολογιστές του ανταγωνιστή και την υποκλοπή επιχειρηματικών μυστικών, εκβιάζονται ή εξαγοράζονται στελέχη του ανταγωνιστή, προκειμένου να παραδώσουν σημαντικές πληροφορίες, αποσπώνται έγγραφα που περιέχουν επιχειρηματικά μυστικά κ.α. Ορισμένα γεγονότα που επιβεβαιώνουν τα παραπάνω, είναι:

- Ο εξωδικαστικός συμβιβασμός μεταξύ της “P&G” και της “Unilever”, τον Σεπτέμβριο του 2001, βάσει του οποίου, η πρώτη κατέβαλε στη δεύτερη περίπου δέκα εκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α., προκειμένου να παύσει η δίωξη που είχε ασκηθεί σε βάρος της “P&G”, με την κατηγορία της παράνομης απόσπασης εγγράφων από τους κάδους απορριμμάτων της “Unilever”⁶¹.
- Ο εξωδικαστικός συμβιβασμός μεταξύ της “GM” και της Γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας “Volkswagen” (“VW”), τον Ιανουάριο του 1997, βάσει του οποίου, η πρώτη έπαυσε τις δικαστικές διώξεις σε βάρος της δεύτερης, με αντάλλαγμα, την καταβολή από την “VW” 100 εκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α. και την ανάληψη της υποχρέωσης από την “VW”, να προμηθευτεί από την “GM”, εντός της επόμενης επταετίας, ανταλλακτικά αξίας τουλάχιστον ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων. Οι δικαστικές διώξεις, αφορούσαν στις κατηγορίες της βιομηχανικής κατασκοπίας και εκμετάλλευσης από την “VW”, επιχειρηματικών μυστικών της “GM”, τα οποία περιήλθαν σε γνώση της Γερμανικής εταιρείας, μετά από την «αυτομόληση» στην “VW”, του διευθυντή παραγωγής της “OPEL”, Jose Ignacio Lopez de Arriortua, και επτά ακόμη στελεχών της “GM”⁶².
- Η καταδίκη του Steven Louis Davis, ενός μηχανικού που εργαζόταν με την εταιρεία “Gillette” για την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς ξυριστικών μηχανών, σε 27 μήνες φυλάκιση, το 1997. Ο συγκεκριμένος μηχανικός, είχε αποκαλύψει εμπιστευτικές πληροφορίες της “Gillette”, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονταν τα σχέδια για την κατασκευή της νέας ξυριστικής μηχανής

⁶¹ The New York Times, Article by Julian E. Barnes: “P. & G. Said to Agree to Pay Unilever \$10 Million in Spying Case”, September, 7, 2001 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2001/09/07/business/p-g-said-to-agree-to-pay-unilever-10-million-in-spying-case.html>.)

⁶² The New York Times, Article by Robyn Meredith: “VW Agrees to Pay G.M. \$100 Million in Espionage Suit”, January 10, 1997 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1997/01/10/business/vw-agrees-to-pay-gm-100-million-in-espionage-suit.html>.)

της, στις ανταγωνίστριες εταιρείες, Warner-Lambert, Bic, and American Safety Razor⁶³.

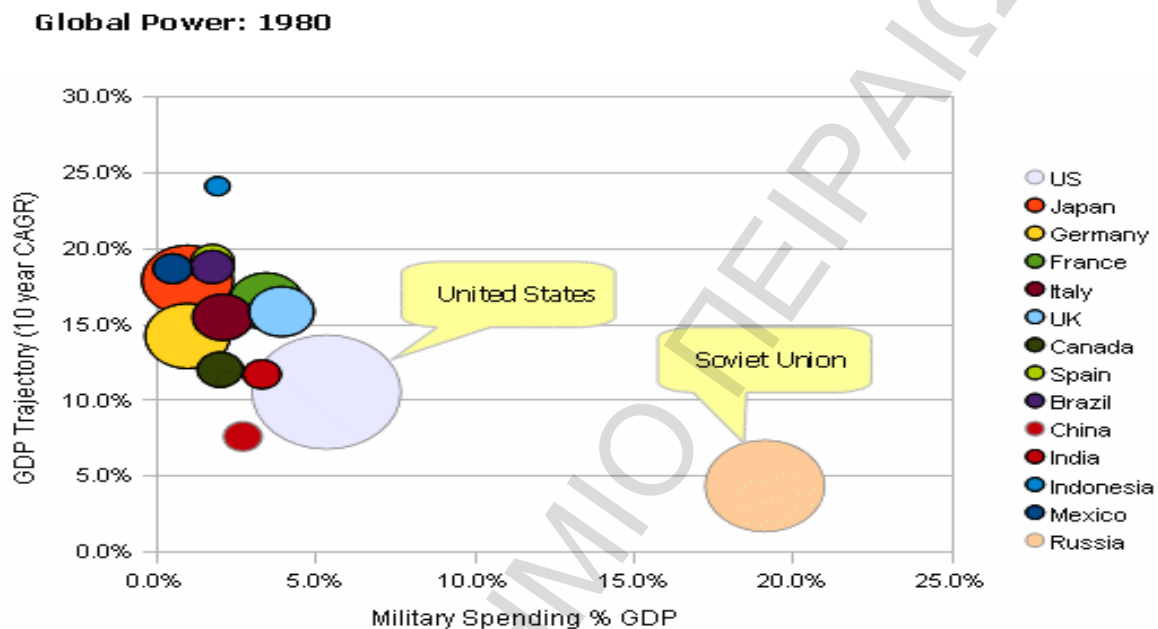
Εξοπλιστικός Ανταγωνισμός

Η έκβαση ενός πολέμου, καθορίζεται τις περισσότερες φορές από τους στρατιωτικούς εξοπλισμούς των αντιπάλων. Η υστέρηση σε εξοπλισμούς, είναι καταστροφική. Η υστέρηση όμως, δεν σχετίζεται μόνο με τα αριθμητικά δεδομένα, αλλά και με τα ποιοτικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά των εξοπλισμών. Κατά συνέπεια, για να έχει κάποιος πιθανότητες να κερδίσει τον πόλεμο ή και να αποτρέψει έναν πόλεμο, είναι «καταδικασμένος», να επιδιώκει διαρκώς την αναβάθμιση των στρατιωτικών δυνατοτήτων του, επενδύοντας σε περισσότερα και αποτελεσματικότερα οπλικά συστήματα. Προκειμένου όμως, να καταστεί αυτό εφικτό, απαιτείται η διάθεση από τους αντιπάλους, πολύτιμων οικονομικών πόρων για την αγορά και υποστήριξη οπλικών συστημάτων, τη συγκρότηση, εκπαίδευση και συντήρηση ικανού, αριθμητικά στρατεύματος αλλά απαιτούνται και μεγάλες επενδύσεις στους τομείς της αμυντικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης.

Όλα τα παραπάνω, αποτελούν στοιχεία του καλούμενου «εξοπλιστικού ανταγωνισμού», που απορροφά πόρους που θα μπορούσαν να διατεθούν για άλλους σκοπούς. Όταν μάλιστα, η αντιπαράθεση μεταξύ των αντιπάλων είναι τόσο έντονη, εκτενής και μακροχρόνια, όσο είναι στις περιπτώσεις, στις οποίες έχει εφαρμογή η στρατηγική της ανάσχεσης, ο εξοπλιστικός ανταγωνισμός ακολουθεί φρενήρεις ρυθμούς και έχει ανυπολόγιστο κόστος.

⁶³ The Bloomberg Business Week (Ηλεκτρονική έκδοση του περιοδικού Bloomberg Business Week), Article: "Famous Cases of Corporate Espionage", posted on September 20, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://images.businessweek.com/slideshows/20110919/famous-cases-of-corporate-espionage.html#slide5>)

Στα πενήντα σχεδόν χρόνια, του «ψυχρού πολέμου», οι Η.Π.Α. διέθεταν για συμβατικά, χημικά, βιολογικά και πυρηνικά όπλα, το 6% περίπου, του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος (Α.Ε.Π.) τους, ενώ η Σοβιετική Ένωση, που είχε μικρότερο Α.Ε.Π., στο τέλος της δεκαετίας του 1980, πλησίασε το 25% του ΑΕΠ⁶⁴.



Διάγραμμα 2-4: Στρατιωτικές Δαπάνες το 1980, ως Ποσοστό επί του Α.Ε.Π.

Πηγή: A. Maddison, “Measuring the Performance of a Communist Command Economy: An Assessment of the CIA Estimates for the USSR,” Review of Revenue and Wealth, Sep. 1998, pages 1-27.

Κάθε φορά που μια από τις δύο πλευρές, ανέπτυξε ένα νέο όπλο, η άλλη πλευρά ήταν αναγκασμένη να ακολουθήσει, προσπαθώντας να εκμηδενίσει την πιθανότητα απόκτησης από τον αντίπαλο, οποιουδήποτε συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η συνεχής θυσία, τόσο πολλών χρημάτων, προσωπικού και μέσων, στο βωμό του εξοπλιστικού ανταγωνισμού, προκάλεσε σημαντικά προβλήματα και στα δύο στρατόπεδα, αλλά προκάλεσε τελικά, την κατάρρευση των Σοβιετικών, που δεν διέθεταν ικανούς

⁶⁴ A. Maddison, “Measuring the Performance of a Communist Command Economy: An Assessment of the CIA Estimates for the USSR,” Review of Revenue and Wealth, Sep. 1998, pages. 1-27

επιπρόσθετους πόρους και δεν μπόρεσαν να ακολουθήσουν τις Η.Π.Α., στο πρόγραμμα “Strategic Defense Initiative” (“SDI”), που έμεινε περισσότερο γνωστό, ως «Πόλεμος των Άστρων».

Στους επιχειρηματικούς πολέμους, διακρίνεται απευθείας αναλογία του εξοπλιστικού ανταγωνισμού, με τα παραπάνω και είναι το ίδιο δαπανηρός. Το μόνο που αλλάζει σε αυτό το ανάλογο, είναι ότι οι «εξοπλισμοί», έχουν άλλη μορφή και περιλαμβάνουν, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την εξεύρεση νέων δικτύων διανομής, τη δημιουργική διαφήμιση και τις πρωτότυπες ενέργειες προώθησης των πωλήσεων, τις αλλαγές στην οργάνωση της παραγωγής και στην εφοδιαστική υποστήριξη, την πρόσληψη ικανότερων και περισσότερο καταρτισμένων στελεχών και υπαλλήλων, τις επενδύσεις στην πληροφορική και στις νέες τεχνολογίες κ.α. Κάθε φορά που μια εταιρεία προχωρά στην υλοποίηση κάποιων από τα παραπάνω, ο ανταγωνιστής της δεν έχει άλλη επιλογή, από το να την ακολουθήσει, πραγματοποιώντας αντίστοιχες ενέργειες, όπως παρουσιάζεται στα παρακάτω παραδείγματα:

- Στην περίπτωση του «πολέμου» μεταξύ της “Coca Cola” και της “PepsiCo”, όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, κάθε φορά που ένας από τους ανταγωνιστές προχωρούσε σε οποιοδήποτε ενέργεια ή εισήγαγε οποιαδήποτε καινοτομία, όπως ήταν η σχεδίαση και χρήση του γυάλινου μπουκαλιού, η χρήση του μεταλλικού κουτιού, η διάθεση αναψυκτικών με λίγες θερμίδες, η σύναψη συμφωνιών με αθλητές και μουσικούς αστέρες για την προώθηση των προϊόντων των δύο εταιρειών, οι διαφημιστικές καμπάνιες

με χαρακτηριστικά «υπερπαραγωγής», η επέκταση σε άλλες αγορές και χώρες κ.α., παρέσυρε και τον άλλο ανταγωνιστή στις ίδιες ενέργειες.

- Στην περίπτωση του «πολέμου» μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών, η αυτοματοποίηση του τρόπου παραγωγής, οι αλλαγές στη συνεργασία των κατασκευαστών με τους προμηθευτές τους, οι καινοτομίες στη σχεδίαση και στον εξοπλισμό των αυτοκινήτων, η διάθεση στην αγορά, νέων κατηγοριών και τύπων αυτοκινήτων, όπως πολυμορφικών, διθέσιων, μεγάλων “SUV”, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπως οι υβριδικοί και οι ηλεκτρικοί κινητήρες, τα σειριακά κιβώτια ταχυτήτων, τα αυτόματα συστήματα αποφυγής εμποδίων, τα συστήματα υποβοήθησης στάθμευσης κ.α., παρόλο που αναπτύχθηκαν από διαφορετικές εταιρείες, έχουν αναγκαστικά υιοθετηθεί από σχεδόν όλες, προκειμένου να μπορέσουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά.

- Στον τομέα των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, οι προσφορές διαφοροποιημένων προγραμμάτων και τιμολογήσεων σε πολλές κατηγορίες συνδρομητών, όπως είναι οι οικογένειες, οι έφηβοι, οι ηλικιωμένοι, οι νέοι επαγγελματίες, οι εταιρείες, οι μετανάστες, οι ναυτικοί κ.α., η ανάπτυξη και προσφορά επιπρόσθετων δυνατοτήτων, όπως η περιαγωγή, η διασύνδεση με το Διαδίκτυο, η διαδραστική πλοήγηση, η δυνατότητα ασύρματης διασύνδεσης, οι διαδραστικές υπηρεσίες ενημέρωσης κ.α., είναι όλες, μέρος του εξοπλιστικού ανταγωνισμού.

- Στον «πόλεμο» μεταξύ των εταιρειών “P&G” και “Unilever”, η επέκταση σε νέες χώρες, η ανάπτυξη νέων προϊόντων καθαρισμού και υγιεινής που είναι φιλικότερα προς το περιβάλλον, η χρήση νέων πρόσθετων

σε διάφορα προϊόντα για την τροποποίηση των ιδιοτήτων τους, η διάθεση προϊόντων σε νέες κατηγορίες καταναλωτών, όπως είναι τα αντρικά καλλυντικά, οι νέοι τρόποι συσκευασίας, όπως είναι η υπερσυμπύκνωση κ.α., είναι ορισμένα μόνο, ενδεικτικά παραδείγματα, του εξοπλιστικού ανταγωνισμού.

Γεγονός είναι, ότι όποια εταιρεία παίρνει μέρος σε εξοπλιστικό ανταγωνισμό, πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένη για να διαθέσει τεράστια κεφάλαια και να έχει το κατάλληλο προσωπικό, που θα δύναται να απαντήσει σε οποιαδήποτε πρόκληση των ανταγωνιστών. Διαφορετικά, κινδυνεύει να ηττηθεί και να καταρρεύσει, όπως η Σοβιετική Ένωση στο τέλος του «ψυχρού πολέμου».

Εναλλαγή Αμυντικών και Επιθετικών Ενεργειών

Στις αντιπαραθέσεις μεγάλης κλίμακας, όπως αυτή του «ψυχρού πολέμου», διεξάγονται ταυτοχρόνως, επιμέρους πόλεμοι, μάχες, καταδρομικές ενέργειες, δολιοφθορές, δράσεις κατασκόπων, ψυχολογικές επιχειρήσεις, ένοπλες αψιμαχίες, μεγάλες διαδηλώσεις, και άλλες παρόμοιες ενέργειες, σε πολλές περιοχές του κόσμου. Με μια ματιά στο χάρτη, εντοπίζονται πολλές τέτοιες περιοχές, όπως είναι η Κούβα, η Νικαράγουα, το Σαν Σαλβαδόρ, η Κολομβία, το Περού, η Αγκόλα, η Ναμίμπια, η Αιθιοπία, το Αφγανιστάν, το Βιετνάμ, η Ινδονησία, η Βιρμανία, η Κορέα, η Ουγγαρία, η Πολωνία και η Τσεχοσλοβακία. Όταν μελετώνται όμως λεπτομερέστερα, διαπιστώνεται ότι το καθένα από τα δύο στρατόπεδα, μπορεί σε μια περιοχή να εφαρμόζε επιθετικές τακτικές και σε άλλη αμυντικές, ή ανά διαστήματα,

στην ίδια περιοχή, υπήρχε εναλλαγή μεταξύ αμυντικών και επιθετικών ενεργειών.

Στη στρατηγική της ανάσχεσης, όσο απαραίτητη είναι η δυνατότητα ανταπόδοσης οποιουδήποτε πλήγματος, τόσο απαραίτητη είναι η δυνατότητα εναλλαγής αμυντικών και επιθετικών τακτικών και ενεργειών, για δύο κύριους λόγους. Ο πρώτος λόγος, είναι ότι αν ακολουθείται μόνο μια τακτική, τότε ο αντίπαλος, θα διευκολύνεται στην ανάπτυξη τρόπων εξουδετέρωσης της προβλέψιμης αντίδρασης. Επιπρόσθετα, θα έχει διαρκώς το πλεονέκτημα και την πρωτοβουλία κινήσεων, και θα ασκεί συνεχώς, μεγαλύτερη πίεση. Ο δεύτερος λόγος, είναι το ότι, ενώ οι επιθετικές ενέργειες μπορεί να προκαλέσουν φθορά στον αντίπαλο και να επιφέρουν σημαντικές τοπικές νίκες, όπως ήταν η περίπτωση του Βιετνάμ για τους Σοβιετικούς, οι αμυντικές τακτικές και οι πρόσκαιρες υποχωρήσεις, μπορεί να αποτρέψουν την περαιτέρω κλιμάκωση μιας τοπικής σύγκρουσης σε ολοκληρωτικό πόλεμο, όπως ήταν η περίπτωση της ματαίωσης από τους Σοβιετικούς, της εγκατάστασης πυρηνικών πυραύλων στο έδαφος της Κούβας.

Οι ίδιοι λόγοι ισχύουν και στους επιχειρηματικούς πολέμους, που όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες παραγράφους, οι δύο μεγάλοι ανταγωνιστές, όπως η “Coca Cola” και η “PepsiCo”, σε άλλες περιπτώσεις ακολουθούν αμυντικές τακτικές, προσπαθώντας να προστατέψουν μια περιοχή της αγοράς, που ορίζουν, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, επιτίθενται με σφοδρότητα στον αντίπαλο, και μάλιστα όπως στην περίπτωση της εταιρείας εμφιαλώσεως στη Βενεζουέλα, εκτελούν ακόμα και καταδρομικές ενέργειες, ή

καταφεύγουν ακόμα και στη χρήση πρακτόρων και άλλων ανορθόδοξων μεθόδων.

Σε κάποιες περιπτώσεις, όπως και στον «ψυχρό πόλεμο», οι μάχες δεν διεξάγονται άμεσα, μεταξύ των «στρατευμάτων» των δύο πλευρών, αλλά διεξάγονται μέσω των «συμμαχικών στρατευμάτων», όπως συμβαίνει για παράδειγμα, στην περίπτωση της “Domino’s Pizza” και της “Pizza Hut”, που εκτός των άλλων, μάχονται και για λογαριασμό της “Coca Cola” και της “PepsiCo” αντιστοίχως.

Σε κάθε περίπτωση η οποιαδήποτε επιθετική ενέργεια του ανταγωνιστή, δεν πρέπει να μένει αναπάντητη και ίσως η επιχειρηματική αρένα, να είναι το πεδίο, που βρίσκει εφαρμογή ο βιβλικός κανόνας «οφθαλμός αντί οφθαλμού». Όπως και στα χρόνια του «ψυχρού πολέμου», εκτός από την εφαρμογή αμυντικών τακτικών στην περιοχή που δέχεται επίθεση, υπάρχει η δυνατότητα να καταφύγει στη λύση του “cross-parry”, δηλαδή της αντεπίθεσης και μεταφοράς του πολέμου σε περιοχή που ελέγχεται από τον ανταγωνιστή, όπου μπορεί να του προκαλέσει μεγαλύτερο πλήγμα.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του πολέμου μεταξύ δύο από των μεγαλύτερων εταιρειών κατασκευής ελαστικών, της “Michelin” και της “Goodyear”, που ξεκίνησε το 1969 και συνεχίστηκε μέχρι τη δεκαετία του 1980⁶⁵. Στην αρχή του πολέμου, η “Michelin” έχοντας ως ορμητήριο την Ευρώπη, στην οποία κυριαρχούσε, εφαρμόζοντας επιθετικές τακτικές, ιδιαίτερα μεγάλες μειώσεις τιμών, προσπάθησε να αυξήσει σημαντικά το μερίδιό της, στην αγορά της Βορείου Αμερικής, που κυριαρχούσε η

⁶⁵ Aneel Karnani and Birger Wernerfelt (1985): “Multiple Point Competition”, *Strategic Management Journal*, Volume 6, p. 87-96 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/MultiplePointCompetition.pdf>)

“Goodyear”. Λόγω ακριβώς του μεγάλου ποσοστού που είχε η “Goodyear” στην υπόψη αγορά, η Διοίκηση “Michelin” εκτιμούσε πως η ανταγωνίστριά της δεν θα μπορούσε να την ακολουθήσει στη μείωση τιμών. Οι συγκεκριμένες εκτιμήσεις αποδείχθηκαν μερικώς σωστές, πλην όμως, αυτό που δεν είχε υπολογιστεί ήταν ότι η “Goodyear” θα μετέφερε τον «πόλεμο» στην Ευρώπη, εφαρμόζοντας εκεί, αντίστοιχες τακτικές μειώσεως τιμών. Αποτέλεσμα αυτής της κίνησης, ήταν να υποστεί η “Michelin” μεγάλες οικονομικές απώλειες και να αναγκαστεί να αποκαταστήσει τις τιμές στη Β. Αμερική, στα αρχικά επίπεδα, και να επανέλθει ισορροπία, καθώς μόνο χαμένοι θα μπορούσαν να βγουν και οι δυο ανταγωνιστές, αν συνέχιζαν τον πόλεμο τιμών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1980, Τόμος Γ1: «Κλασσικός Ελληνισμός», σελίδες 253-255
2. David G. Chandler: “The Campaigns of Napoleon: The Mind and Method of History’s Greatest Soldier”, Scribner, New York, USA, page 425
3. Walmart 2012 Annual Report(διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/WalMart_AR.pdf)
4. IATA “World Air Transport Statistics”, 56th edition, 2013 (Συνοπτικός πίνακας παρέχεται στον διαδικτυακό τόπο www.iata.org/publications/Pages/wats-passenger-carried.aspx)
5. Bose Partha: «Μέγας Αλέξανδρος- Η Τέχνη της Στρατηγικής: Διαχρονικά Μαθήματα Ηγεσίας από τον Ιδρυτή της Μεγαλύτερης Αυτοκρατορίας», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σελ. 261-262
6. Rodney Atwood: “The Hessians: Mercenaries from Hessen-Kassel in the American Revolution”, Cambridge University Press, UK, 2002, pages 198-200
7. Geoff Loftus: “Lead like Ike: Ten Business Strategies from the CEO of D-Day”, Thomas Nelson, Nashville Tennessee, USA, 2010, pages 95-99
8. Michael E. Porter: “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press, New York, USA, 1980
9. Bose Partha, ό.π., σελ. 282-284
10. Geoffrey Jones: “Unilever in India and Turkey, 1950-1980”, Harvard Business School, Harvard University, Working Paper HBS No: 06-061, Aug. 8, 2006, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/06-061.pdf>)
11. Mohabir S. Sawhney (1998):“Leveraged High-Variety: From Portfolio Thinking to Platform Thinking”, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 26, No1 pages 54-61
12. Wired Magazine, Article by Marcus Wohlsen: “Amazon’s Growth Looks Like Wal-Mart in the 1990s – But Even Better”, Wired, issue Jan. 2013 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.wired.com/business/2013/01/>)
13. The New York Times, Article by John Pearley Huffman: “For Honda in America, 50 Years of Going Its Own Direction”, July, 9, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nytimes.com/2009/07/12/automobiles/12honda.html?pagewanted=1_r=4&ref=automobiles)

14. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας American Honda Motors Co, Inc. : <http://corporate.honda.com/america/timeline.aspx>
15. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας "Fundinguniverse.com", <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/honda-motor-company-limited-history/>
16. The New York Times, Article by Rivlin Gary: "A Retail Revolution turns 10", July 10, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?ei=5090&en=c805d53acf76f2b3&ex=1278648000&partner=rssuserland&emc=rss&pagewanted=all>)
17. Crain's Chicago Business Special Report, Article: "Sears where America Shopped", April 23, 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.chicagobusiness.com/article/20120421/ISSUE01/304219970/sears-where-america-shopped>)
18. Εγκυκλοπαίδεια «Πάπυρος – Λαρούς – Μπριτάνικα», τόμος 25, λήμμα «Ινδιών Ανατολικών, Εταιρεία», Αθήνα, 2007, σελίδες 51-52
19. Bose Partha, ό.π., σελ. 282-284
20. Carl von Clausewitz, "On War", Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, June, 1989, page 595
21. Παλαιά Διαθήκη, Κριτές 16:13-17.
22. M. Cary: «Ρωμαϊκή Ιστορία», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις «Μίνωας», Αθήνα, 1960, Τόμος «Α», σελ. 230-235
23. Article by Robert Heller: "Japanese Business Culture: Soichiro Honda, Manager and Entrepreneur", July 8, 2006, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.thinkingmanagers.com/management/japanese-business-culture.php>)
24. Διαδικτυακός Τόπος Αφιερωμένος στον Πόλεμο της δεκαετίας του 1980 μεταξύ HONDA και YAMAHA: <http://www.gtf.org>
25. George Stalk Jr., Article (1988): "Time-The Next Source of Competitive Advantage" "The Boston Consulting Group On Strategy: Classic Concepts & New Perspectives", Edited by Carl W. Stern and Michael S. Deimler, 2nd Edition, John Willey & Sons, Inc, Hoboken, N. J., USA, April 2006, pages 69-71
26. Gartner, Inc. Technology Research and Advisory Company, "Gartner Says Worldwide Sales of Mobile phones Declined 2 Percent in First Quarter of 2012", Internet Publication, 16 May 2012, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2017015>)

27. Fortune Magazine, Nov. 2011, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/snapshots/670.html>)
28. William Miller (1908): «Η Φραγκοκρατία στην Ελλάδα», Ελληνικά Γράμματα, έκδοση 1990, σελίδες 277-281.
29. Matthew E. May: “The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation”, Free Press, New York, 2006, pages 41-44
30. James M. Morgan & Jeffrey K. Liker: “The Toyota Product Development System: Integrating People, Process and Technology”, Productive Press, New York, 2006, pages 109-122
31. Sun Tzu: «Η Τέχνη του Πολέμου», Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελίδα 49
32. Oracle Corporation Statement, June 27, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.techlawjournal.com/election/20000628.htm>)
33. Advertisement Journal.com, Article: “Apple’s Marketing Tactic: Hold off on the Advertising. Make a Quality Product. Just Sit Back and Let the Media Go Crazy.”, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.advertisementjournal.com/2012/08/apples-marketing-tactic-hold-off-on-the-advertising-make-a-quality-product-just-sit-back-and-let-the-media-go-crazy/>)
34. Al Reis & Jack Trout: “Marketing Warfare”, McGraw-Hill, New York, 1986, pages 60-63.
35. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “J.D. Rockefeller”, διαδικτυακός τόπος: http://en.wikipedia.org/wiki/John_D._Rockefeller
36. Robert Greene: “The 33 Strategies of War”, Penguin Books, N.Y., 2007, page 249
37. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “MicroAge”, διαδικτυακός τόπος: <http://en.wikipedia.org/wiki/MicroAge>
38. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “Computer Land”, διαδικτυακός τόπος: <http://en.wikipedia.org/wiki/ComputerLand>
39. Gerald A. Michaelson & Steven Michaelson, “Sun Tzu - The Art of War for Managers (50 Strategic Rules)”, , 2nd Edition, Adams Media, Avon, Mass., USA, 2010, pages 56-57
40. George F. Keenan: “The Long Telegram” (Photocopy of the original Telegram—Truman Library”, February 22, 1946, Harry S. Truman Administration File, Elsey Papers. (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study_collections/coldwar/documents/pdf/6-6.pdf)

41. Harry Truman: "Special Message to the Congress on Greece and Turkey: The Truman Doctrine." ,Truman Library Public Papers, 12 March 1947 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.trumanlibrary.org/publicpapers/index.php?pid=2189&st=&st1=>)
42. Herbert S. Parmet: "Eisenhower & the American Crusades", Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, USA, 1999, page 142
43. Stanley Karnow: "Vietnam: A History", 2nd Edition, Penguin Books, New York, USA, page 559
44. Διαδικτυακός Τόπος New York Stock Exchange: <https://nyse.nyx.com/>
45. Διαδικτυακός Τόπος "YAHOO ! FINANCE": http://finance.yahoo.com/_ylt=AucRbu9EfKhxoV7stcZ_0dYgBrgF
46. Wall Street Journal, Market Watch, Article: "PepsiCo takes over Papa John's Coke account", Nov.10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.marketwatch.com/story/pepsico-takes-over-papa-johns-coke-account-2011-11-10>)
47. FORM 10-K, "Annual Report for Domino's Pizza Inc. (for the Fiscal Year ended January 1, 2006)", Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, page 11 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.wikinest.com/stock/Domino's_Pizza_\(DPZ\)/Filing/10-K/2006/F2396027](http://www.wikinest.com/stock/Domino's_Pizza_(DPZ)/Filing/10-K/2006/F2396027))
48. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας Coca-Cola Hellas: <http://www.coca-colahellenic.gr/Aboutus/history/>
49. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας PepsiCo-HBH: <http://www.pepsico-ivi.gr/page.aspx?itemID=SPG18>
50. The New York Times, Article: "Soviet to Allow Coca-Cola Sale", January, 21, 1985 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1985/01/24/business/Soviet-to-allow-coca-cola-sale.html>)
51. The New York Times, Article by Glenn Collins: "How Venezuela Is Becoming Coca-Cola Country", August 21, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1996/08/21/business/how-venezuela-is-becoming-coca-cola-ountry.html?pagewanted=all&src=pm>)
52. The Chicago Tribune, Article by Laurie Goering: "Coca-cola Coup Renders Pepsi Flat In Venezuela", November, 29, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://articles.chicagotribune.com/1996-11-29/business/9611290131_1_pepsi-executives-coke-cola)
53. Διαδικτυακός Τόπος: "Beverage-Digest.com": <http://www.beverage-digest.com/>

54. Bridgestone Europe, Press Release: “Bridgestone Corporation named Supplier of the Year by General Motors”, March 28, 2011 (διαθέσιμο στον επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας “Bridgestone Europe” : <http://www.bridgestone.eu/press/press-releases/2011/bridgestone-corporation-named-supplier-of-the-year-by-general-motors>)
55. Pirelli United States, Press Release: “Ford Recognizes Pirelli and Other Global Suppliers for Delivering Superior Performance in 2009”, April 29, 2010 (διαθέσιμο στον επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας “Pirelli United States” : <http://www.pirelli.com/tire/us/en/news/2010/04/29/ford-recognizes-pirelli-and-other-global-suppliers-for-delivering-superior-performance-in-2009/>)
56. FORM 10-K, “Annual Report for Domino’s Pizza Inc. (for the Fiscal Year ended January 1, 2006)”, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, page 11 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.wikinest.com/stock/Domino's_Pizza_\(DPZ\)/Filing/10-K/2006/F2396027](http://www.wikinest.com/stock/Domino's_Pizza_(DPZ)/Filing/10-K/2006/F2396027))
57. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “Pizza Hut”, διαδικτυακός τόπος: http://en.wikipedia.org/wiki/Pizza_Hut
58. Wall Street Journal, Market Watch, Article: “PepsiCo takes over Papa John’s Coke account”, Nov.10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.marketwatch.com/story/pepsico-takes-over-papa-johns-coke-account-2011-11-10>)
59. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas: <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/>
60. Sun Tzu, ο.π.,σελίδες 103-106
61. The New York Times, Article by Julian E. Barnes: “P.& G. Said to Agree to Pay Unilever \$10 Million in Spying Case”, September, 7, 2001 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2001/09/07/business/p-g-said-to-agree-to-pay-unilever-10-million-in-spying-case.html>)
62. The New York Times, Article by Robyn Meredith: “VW Agrees to Pay G.M. \$100 Million in Espionage Suit”, January 10, 1997 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1997/01/10/business/vw-agrees-to-pay-gm-100-million-in-espionage-suit.html>)
63. The Bloomberg Business Week (Ηλεκτρονική έκδοση του περιοδικού Bloomberg Business Week), Article:“Famous Cases of Corporate Espionage”, posted on September 20, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://images.businessweek.com/slideshows/20110919/famous-cases-of-corporate-espionage.html#slide5>)

64. A. Maddison, “Measuring the Performance of a Communist Command Economy: An Assessment of the CIA Estimates for the USSR”, Review of Revenue and Wealth, Sep. 1998, pages 1-27.
65. Aneel Karnani and Birger Wernerfelt (1985): “Multiple Point Competition”, Strategic Management Journal, Volume 6, pages 87-96 (διαθέσιμο και στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/MultiplePointCompetition.pdf>)

Επιπρόσθετη Βιβλιογραφία

66. Διαδικτυακός Τόπος “Wikinvest.com”: [http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola_Company_\(KO\)](http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola_Company_(KO))
67. FORM 10-K: “Annual Report for “The Coca-Cola Company” (for the Fiscal Year ended December 29, 2012)”, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:<http://assets.coca-colacompany.com/c4/28/d86e73434193975a768f3500ffae/2012-annual-report-on-form-10-k.pdf>
68. FORM 10-K: “Annual Report for “PepsiCo, Inc” (for the Fiscal Year ended December 29, 2012)”, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://stockproinfo.com/doc/2012/US7134481081_2012_20121231_US_10K.pdf
69. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας PepsiCo: <http://www.pepsico.com/company/our-history.html>
70. Dennis Laurie: “From Battlefield to Boardroom: Winning Management Strategies for Today’s Global Business”, Palgrave, New York, USA, Aug. 2001.
71. Martin Van Creveld: “Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patton”, Cambridge University Press, New York, USA, 1994
72. J.F.C. Fuller: “The Generalship of Alexander the Great”, Wordsworth Editions, Hertfordshire, UK, 1998.
73. Michel Syrett: “Successful Strategy Execution: How to Keep Your Business Goals on Target”, The Economist (in Association with Profile Books Ltd), London, UK, 2007
74. Thomas L. Wheelen and J.D. Hunger: “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:****ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, παρουσιάστηκαν τέσσερα παραδείγματα κλασικών στρατιωτικών στρατηγικών, οι οποίες υιοθετήθηκαν από επιχειρήσεις, και εφαρμόζονται εναντίον των ανταγωνιστών τους.

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, με το πέρασμα του χρόνου, οι ομοιότητες μεταξύ των συνθηκών που επικρατούν στον πραγματικό πόλεμο και στον επιχειρηματικό ανταγωνισμό, διαρκώς αυξάνουν και επεκτείνονται σε τομείς, που κανείς δεν θα μπορούσε να διανοηθεί. Αυτό το γεγονός, έχει ως αποτέλεσμα και τη διαρκώς αυξανόμενη σύγκλιση μεταξύ της οργανωσιακής δομής, της ηθικής, της κουλτούρας, του τρόπου σκέψης και δράσης του στρατού και των εταιρειών, και κατά συνέπεια, και την υιοθέτηση από τις εμπορικές επιχειρήσεις, κάποιων περαιτέρω στρατιωτικών στρατηγικών, όπως είναι «οι σταυροφορίες», η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, η στρατηγική της αποφυγής άμεσης σύγκρουσης και ο ανταρτοπόλεμος, που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο.

Όπως και προηγουμένως, για τις εν λόγω στρατηγικές, παρατίθενται σχετικά ιστορικά στοιχεία και παραδείγματα, που δεικνύουν πώς οι συγκεκριμένες στρατηγικές υιοθετήθηκαν από επιχειρήσεις και εφαρμόστηκαν εναντίον των ανταγωνιστών τους, προκειμένου να καταστεί σαφής η αντιστοίχιση μεταξύ των δύο κόσμων.

Σημειώνεται επίσης ότι και εδώ, για κάθε στρατηγική, παρουσιάζονται - αναλύονται ορισμένοι βασικοί παράγοντες, που μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία της κάθε στρατηγικής, κάτι το οποίο για λόγους καλύτερης κατανόησης, περιλαμβάνει και παράθεση στρατιωτικών και επιχειρηματικών παραδειγμάτων. Τέλος υπενθυμίζεται ότι για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, στους υπόψη παράγοντες δεν περιλαμβάνονται ορισμένα όπως η ηγεσία, το προσωπικό και η οργάνωση του στρατού ή της επιχείρησης, που επηρεάζουν προδήλως, όλες τις στρατηγικές.

3.1 «Σταυροφορίες»

3.1.1 Γενικά

Όταν ο Μέγας Αλέξανδρος αποβιβάστηκε στη Μ. Ασία, την Άνοιξη του 334 π.Χ., είχε υπό τις διαταγές του 36.000 άνδρες, 32.000 οπλίτες και 4.000 ιππείς, κυρίως από τις Ελληνικές πόλεις-κράτη αλλά και από άλλα έθνη, καθώς 7.000 οπλίτες προέρχονταν από τους βόρειους γείτονες της Μακεδονίας, τους Τριβαλλούς και τους Ιλλύριους. Το ιππικό του αποτελείτο από 1.800 Μακεδόνες και άλλους τόσους Θεσσαλούς, ενώ οι υπόλοιποι προέρχονταν από τις πόλεις-κράτη της Ν. Ελλάδας. Οι στρατιώτες ήταν πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους, η συμμαχία είχε σχετικά πρόσφατα σχηματιστεί και δεν είχαν όλοι ενστερνιστεί τις ιδέες και τους στόχους του Αλέξανδρου. Για την επιτυχία της εκστρατείας, ήταν επιβεβλημένη η ανάγκη για κάτι παραπάνω από έναν κοινό σκοπό, ένα κοινό όραμα και την πεποίθηση ότι βρίσκονταν στην υπηρεσία του θείου, του δικαίου και της ηθικής.

Οι Πέρσες είχαν κατακτήσει πολλές από τις γειτονικές χώρες της Ελλάδας, είχαν εισβάλει στην Ελλάδα, είχαν καταστρέψει πολλές Ελληνικές πόλεις, είχαν λεηλατήσει τον πλούτο τους και είχαν υποβάλλει τους Έλληνες σε σκληρή διαβίωση, ενώ τα επόμενα έτη, μέσω του πλούτου που διέθεταν, υποδαύλιζαν τις εμφύλιες διαμάχες μεταξύ των πόλεων. Βασιζόμενος σε αυτά ακριβώς τα γεγονότα, ο Αλέξανδρος, με πολύ έντονο τρόπο, περιέγραψε την εκστρατεία ως κάτι ανώτερο από εκδίκηση εναντίον των Περσών για όλα τα δεινά που είχαν προηγηθεί. Την περιέγραψε ως μάχη του πολιτισμού ενάντια στη βαρβαρότητα και ως το μέσο με το οποίο ο Ελληνικός πολιτισμός, θα εξαπλωνόταν και θα εξαφάνιζε τις απειλές του σκοταδισμού. Στη συνέχεια και καθώς πλησίασε στο χώρο της αρχαίας Τροίας, εκμεταλλευόμενος και τους χρησμούς ενός μάντη που βρισκόταν εκεί, η νέα εκστρατεία παρουσιάστηκε ως ένας νέος Τρωικός πόλεμος και ο Αλέξανδρος παραλληλίστηκε με τον Αχιλλέα, και μάλιστα οικειοποιήθηκε την ασπίδα που σύμφωνα με τον μύθο άνηκε σε αυτόν τον ήρωα¹. Η απήχηση ήταν απόλυτα επιτυχημένη. Το ηθικό του στρατού έγινε ακμαιότατο, η ψυχή ρωμαλέα, και η θέληση όλων για την εκπλήρωση των σκοπών της εκστρατείας ήταν πλέον δεδομένη, επαληθεύοντας με τα κατορθώματα που ακολούθησαν, τα λόγια του Ξενοφώντα:

«Διότι πολύ καλά γνωρίζετε ότι ούτε το πλήθος, ούτε η ισχύς είναι η δίδουσα τας νίκας εις τον πόλεμον, εκείνους δ' ως επί το πλείστον δεν δύνανται να υπομείνουν οι αντίπαλοι, οι οποίοι θα βαδίσουν, με την βοήθειαν των Θεών, ερρωμενέστεροι την ψυχήν κατά των πολεμίων»².

¹ «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1980, Τόμος Δ: «Μέγας Αλέξανδρος και Ελληνιστικοί Χρόνοι» σελίδες 44-72

² Ξενοφών: «Κύρου Ανάβασις», Βιβλίο 3^ο, Κεφάλαιο 1^ο, Μετάφραση Δημ. Αναστασόπουλου, Βιβλιοθήκη Φέξη Αρχαίων Ελλήνων Συγγραφέων, Εκδοτικός Οίκος Φέξη, Αθήνα, 1911

Η στρατηγική της δημιουργίας και προβολής οράματος αλλά και της πεποίθησης υπηρεσίας του θείου, του δικαίου και της ηθικής, που ακολούθησε ο Μ. Αλέξανδρος, έχει εφαρμοστεί πολλές φορές μέσα στους αιώνες, με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα, το «εν τούτω νίκα» του Μ. Κωνσταντίνου, τον ιερό πόλεμο (ή τζιχάντ) των Μουσουλμάνων και τις «σταυροφορίες» των Χριστιανικών λαών της Δυτικής Ευρώπης.

Μια πιο σύγχρονη έκδοση της συγκεκριμένης στρατηγική, αποτελεί αυτή που ακολουθούν οι σημερινοί ηγέτες σε περιόδους κρίσεων. Εξετάζοντας ως παράδειγμα τις Η.Π.Α., διαπιστώνεται ότι κάθε φορά που εμπλέκονται σε κάποιον πόλεμο, σύμφωνα με το πλαίσιο της στρατηγικής δημιουργίας οράματος, το κάνουν όχι μόνο για να υποτάξουν ένα απείθαρχο κράτος, αλλά για να προστατεύσουν το *«...αναφαίρετο δικαίωμα κάθε Αμερικανού στη ζωή, την ελευθέρια, και την αναζήτηση της ευτυχίας...»* καθώς και για την *«..εξαγωγή και τον θρίαμβο της δημοκρατίας..»*. Οι πολιτικοί ηγέτες της Αμερικής αναφέρονται συχνά στις ηρωικές προσπάθειες των προγόνων τους που ίδρυσαν το ένδοξο έθνος τους, προκειμένου να διαμορφώσουν μια αντίδραση σε μια πρόκληση που στην αρχή μοιάζει ακατόρθωτη. Ιδανικός τρόπος για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού, αποτελούν οι αναφορές στους μύθους που προσδιορίζουν την Αμερικανική ταυτότητα, όπως είναι η ανακάλυψη της Αμερικής από τον Κολόμβο που διέσχισε τις άγριες – επικίνδυνες θάλασσες, καθώς και τον “Buffalo Bill” και τον David Crockett που κατέκτησαν την Άγρια Δύση, με τον τελευταίο να βρίσκει ηρωικό θάνατο στο Άλαμο, που *«δεν πρέπει να ξεχαστεί..»*.

Τα εντυπωσιακά αποτελέσματα που έχουν τα παραπάνω στη στρατιωτική και πολιτική αρένα, δεν μπορούσαν να μην τραβήξουν την προσοχή του επιχειρηματικού κόσμου, που έσπευσε να τα υιοθετήσει. Αυτός είναι ο λόγος, που σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, μία από τις σημαντικότερες ευθύνες της ανώτατης διοίκησης, αφορά στη διατύπωση του «οράματος», το οποίο περιγράφει, όχι πού βρίσκεται η επιχείρηση, αλλά πού είναι ικανή να φθάσει και ποιους ανώτερους σκοπούς θέλει να εξυπηρετήσει, οι οποίοι, μπορεί εκ πρώτης όψεως, και να μην προκύπτουν άμεσα από τις κύριες δραστηριότητες της.

Η ηγεσία της επιχείρησης οφείλει να μεριμνήσει, ώστε το όραμα, να αναλυθεί σε όλο το προσωπικό και να γίνει κτήμα του, προκειμένου να μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να θεωρεί τον εαυτό του, ως «σταυροφόρο» στην υπηρεσία των ανώτερων αξιών που πρεσβεύει η επιχείρηση. Εάν επιτευχθεί αυτό, τότε κανείς δεν εστιάζει στις απλές ή πιο σύνθετες εργασίες που εκτελεί, αλλά βλέπει πέρα και πάνω από αυτές, αισθάνεται ότι μέσω αυτών συμμετέχει και ο ίδιος σε κάτι ανώτερο, με αποτέλεσμα να έχει υψηλό ηθικό, να δίδει μεγαλύτερη προσοχή και υπευθυνότητα στην εργασία του, να καθίσταται παραγωγικότερος και να επηρεάζεται λιγότερο από τη φθορά της καθημερινής ρουτίνας. Επιπρόσθετα, οι ανώτερες αξίες που περιέχονται στο όραμα μιας εταιρείας, συμβάλλουν στη δημιουργία του «καλού ονόματός» της και στη θετική αντιμετώπισή της από την κοινωνία.

Η ενστέρνιση και η εφαρμογή όλων των παραπάνω από τον επιχειρηματικό κόσμο, επιβεβαιώνεται από μια απλή ανασκόπηση των οραμάτων που έχουν διατυπωθεί και δημοσιευθεί από σχεδόν όλες τις

γνωστές εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους, εθνικότητας ή πεδίου δραστηριοτήτων, όπως των κάτωθι παραδειγμάτων:

- Της Άγγλο-Ολλανδικής “UNILEVER Group”, που δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων, ροφημάτων και των προϊόντων προσωπικής και οικιακής υγιεινής. Σύμφωνα με το νέο όραμα της επιχείρησης, που διαμορφώθηκε το 2009, και παρουσιάζεται από τον Διευθύνων Σύμβουλό της, Paul Polman, στον διαδικτυακό τόπο της: « (Στη Unilever Group) *Εργαζόμαστε κάθε μέρα για να δημιουργήσουμε ένα καλύτερο μέλλον. Βοηθάμε τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά, να έχουν καλή εμφάνιση και να απολαμβάνουν όλο και περισσότερο τη ζωή τους με προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες είναι καλές για τους ίδιους και τους αγαπημένους τους. Θα εμπνέουμε τους ανθρώπους να κάνουν κάθε μέρα μικρές πράξεις οι οποίες όλες μαζί μπορούν να κάνουν τον κόσμο μας καλύτερο. Θα αναπτύσσουμε νέους τρόπους προσέγγισης της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας, που θα μας επιτρέψουν να διπλασιάσουμε το μέγεθος της εταιρείας και ταυτόχρονα να μειώσουμε τις επιπτώσεις - από τις δραστηριότητές της - στο περιβάλλον»³.*

- Της Ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας “TOYOTA”, που συμφώνα με το όραμά της: « *Η TOYOTA θα ανοίγει το δρόμο για τη μελλοντική κίνηση, εμπλουτίζοντας τις ζωές σε όλο τον κόσμο με τους ασφαλέστερους και πιο υπεύθυνους τρόπους μετακίνησης των ανθρώπων. Μέσω της δέσμευσής μας στην ποιότητα, τη συνεχή καινοτομία και το σεβασμό του πλανήτη, στοχεύουμε να ξεπερνάμε τις προσδοκίες και να ανταμειβόμαστε με ένα χαμόγελο. Θα πετύχουμε τους απαιτητικούς στόχους μας με την αξιοποίηση του ταλέντου και*

³ Επίσημος Διαδικτυακός τόπος της UNILEVER Group: <http://www.unilever.gr/aboutus/ourmission/>

του πάθους των ανθρώπων, οι οποίοι πιστεύουν ότι πάντοτε υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος.»⁴

- Της Γερμανικής “SIEMENS A.G.”, εκ των κορυφαίων στο χώρο της μηχανικής, των μηχανημάτων και των ηλεκτρονικών, που σύμφωνα με το όραμά της: «(Η SIEMENS), ένας κόσμος με αποδεδειγμένο ταλέντο, που προσφέρει πρωτοποριακές καινοτομίες, δίνοντας στους πελάτες μας ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δίνοντας τη δυνατότητα στις κοινωνίες να δαμάσουν τις σημαντικότερες προκλήσεις τους, δημιουργώντας βιώσιμες αξίες».⁵

- Του «ΟΤΕ», που έχει ως όραμα: «Να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνος πολίτης», έτσι ώστε η παρουσία και η δράση του να προσθέτουν αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις χώρες όπου δραστηριοποιείται»⁶.

3.1.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Από τη διατύπωση των οραμάτων των παραπάνω εταιρειών, γίνεται φανερό ότι η ουσιαστική επιδίωξη της ανώτατης διοίκησης μιας επιχείρησης, όπως και ενός στρατιωτικού ηγέτη, είναι όλο το προσωπικό της επιχείρησης ή

⁴ Επίσημος Διαδικτυακός τόπος της TOYOTA:

http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html

⁵ Επίσημος Διαδικτυακός τόπος της SIEMENS:

<http://www.siemens.com.br/templates/v2/templates/TemplateC.aspx?channel=9006>

⁶ Επίσημος Διαδικτυακός τόπος του ΟΤΕ: <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/profile>

του στρατεύματος να είναι ενωμένο για να πολεμήσει για έναν ανώτερο σκοπό ή ένα ιδανικό. Αυτό το ιδανικό μπορεί να είναι ο,τιδήποτε αλλά θα πρέπει να είναι κάτι που θα είναι καταδικασμένο να πετύχει. Η επιτυχία όμως αυτή εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι το παράδειγμα του ηγέτη, η εκμετάλλευση του θυμικού, η δημιουργία και αξιοποίηση θρύλων και μύθων, η συμμετοχή στη νίκη, ο έπαινος και η τιμωρία.

Παράδειγμα του ηγέτη

Από την ιστορία είναι γνωστό ότι ο Μ. Αλέξανδρος πάντοτε οδηγούσε ο ίδιος προσωπικά το στρατό του, ευρισκόμενος στην πρώτη γραμμή της μάχης ή μιας μεγάλης πορείας. Το ίδιο έκαναν και άλλοι μεγάλοι στρατιωτικοί ηγέτες όπως ο Αννίβας, ο Μ. Ναπολέων και ο στρατηγός Πάτον, που επέλεξαν να μοιράζονται τους ίδιους κινδύνους και κακουχίες με τους στρατιώτες τους, με αποτέλεσμα να καταστούν για όλους, πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση.

Το παράδειγμα του ηγέτη και η φυσική παρουσία του κοντά στους στρατιώτες του, ανεβάζει το ηθικό και τη μαχητικότητά τους, σε βαθμό που σύμφωνα με τον Άγγλο στρατηγό, Wellington, νικητή της μάχης του Βατερλό, (Waterloo), η παρουσία του Ναπολέοντα στο πεδίο της μάχης ισοδυναμούσε με τουλάχιστον 40.000 άνδρες, ενώ αυτή του Αλέξανδρου αντιστοιχούσε με τουλάχιστον 50.000 - 100.000 άνδρες⁷.

Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στις επιχειρήσεις όπου η συμπεριφορά, το ήθος και οι πράξεις των ανώτερων στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνες με

⁷ Bose Partha: «Μέγας Αλέξανδρος- Η Τέχνη της Στρατηγικής: Διαχρονικά Μαθήματα Ηγεσίας από τον Ιδρυτή της Μεγαλύτερης Αυτοκρατορίας», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σελ.121.

το όραμα της επιχείρησης και να εξυπηρετούν τους στόχους του, προκειμένου να αποτελούν το παράδειγμα για όλο το υπόλοιπο προσωπικό. Η εργατικότητα και η προσωπική εμπλοκή του ηγέτη, πάντοτε εκτιμάται από τους υπαλλήλους, αυξάνει την εμπιστοσύνη τους προς το πρόσωπό του και προς την επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του Steve Ballmer, CEO της Microsoft, ο οποίος όταν σε μια σύσκεψη με μηχανικούς σχεδίασης αυτοκινήτων της General Motors (GM), παρουσιάστηκε πρόβλημα με την ανάλυση της οθόνης του ηλεκτρονικού υπολογιστή που χρησιμοποιούσε λειτουργικό σύστημα “Windows”, δεν δίστασε να πέσει ο ίδιος κάτω από το τραπέζι της αίθουσας για να συνδέσει οθόνες και να διαγνώσει το πρόβλημα⁸.

Εκμετάλλευση του θυμικού

Σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι δυνατόν να γίνει επίκληση της λογικής προκειμένου να παρακινηθεί και κινητοποιηθεί κάποιος, καθώς μια ανάπτυξη λογικών επιχειρημάτων μπορεί να αποδείξει πως οι δυνάμεις του εχθρού υπερτερούν ή πως ο εχθρός βρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση. Σε άλλες περιπτώσεις επίσης, η λογική μπορεί να είναι αναποτελεσματική λόγω της φυσικής αδράνειας ή της χρονικής υστέρησης που εμφανίζεται μέχρι ο δέκτης μιας διαταγής ή ενός μηνύματος, να το κατανοήσει πλήρως και να αντιδράσει ανάλογα. Εάν όμως αντί για το λογικό απευθυνθούμε στο θυμικό του δέκτη και στα συναισθήματά του, η αντίδρασή του θα είναι γρηγορότερη και ευκολότερα χειραγωγήσιμη και εκμεταλλεύσιμη. Αρκεί να προκαλέσουμε συναισθήματα χαράς, συγκίνησης, οργής, υπερηφάνειας κλπ.

⁸ The Bloomberg Business Week (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Business Week), Article by S. Hahn: “Why High Tech Has to Stay Humble”, Business Week, Jan.19, 2004, pages 76-77 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-18/commentary-why-high-tech-has-to-stay-humble>)

Ο ηγέτης της Αθήνας, Περικλής, με τον περίφημο «Επικήδειο» λόγο, που έδωσε προς τιμή των νεκρών του πρώτου χρόνου του Πελοποννησιακού πολέμου, δίνοντας έμφαση στο ότι οι νεκροί πέθαναν για την προάσπιση της δημοκρατίας και του κοινού καλού της Αθήνας και της Ελλάδας, αποσκοπούσε σε ακριβώς αυτά τα αποτελέσματα. Στην πιο σύγχρονη εποχή, παρατηρούμε ότι στο ίδιο πλαίσιο κινούνταν και οι λόγοι του Κολοκοτρώνη προς τους επαναστατημένους Έλληνες, η ομιλία του προέδρου των Η.Π.Α. Λίνκολν, που δόθηκε το 1863 στο Gettysburg μετά την ομώνυμη μάχη, που στοίχισε τη ζωή σε 43.000 Αμερικανούς (23.000 Βόρειους και 20.000 Νότιους), καθώς και οι φλογεροί λόγοι του Ουίνστον Τσόρτσιλ κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Στις επιχειρήσεις, για την παρακίνηση και την εξύψωση του ηθικού του προσωπικού, χρησιμοποιείται ακριβώς ο ίδιος τρόπος. Συχνά αναφέρονται σε πρακτικές που αντιπροσωπεύουν το «Αμερικάνικο επιχειρηματικό πνεύμα», όπως είναι η ίδρυση και η έναρξη των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο γκαράζ του ιδρυτή της. Μία από αυτές τις περιπτώσεις είναι η Hewlett-Packard, όπου οι δραστηριότητες της εταιρείας ξεκίνησαν από ένα γκαράζ στην πόλη Palo Alto, όπου δύο ηλεκτρολόγοι-μηχανολόγοι από το Πανεπιστήμιο Στάνφορντ, οι David Packard και Bill Hewlett, κατασκεύασαν το 1939, το πρώτο εμπορικό προϊόν τους, τον «ακουστικό ταλαντωτή» (“audio oscillator”)⁹ και ξεκίνησαν την επανάσταση στη υψηλή τεχνολογία που έδωσε στην ευρύτερη περιοχή την επωνυμία “Silicon Valley”. Όταν πρόεδρος της εταιρείας ανέλαβε η Carly Fiorina τον Ιούλιο 1999, προκειμένου να αλλάξει τη δυσκίνητη ατμόσφαιρα της εταιρείας, στράφηκε σε εκείνο το γκαράζ και σε ό,τι

⁹ Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας Hewlett-Packard: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/history.html>

αυτό συμβόλιζε – το πνεύμα συνεργασίας, το επιχειρηματικό δαιμόνιο, την καινοτομία και τη ριψοκίνδυνη διάθεση, το οποίο είχε κληρονομήσει η εταιρεία¹⁰.

Δημιουργία - Αξιοποίηση Θρύλων και Μύθων,

Κάθε πολεμική νίκη βοηθά στην εξύψωση του ηθικού, στην αλληλοσύνδεση των στρατιωτών, στη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας και υπερηφάνειας, ενώ παράλληλα, επηρεάζει αρνητικά τον εχθρό. Μια σειρά νικών συμβάλλει στη σταδιακή δημιουργία του θρύλου ή μύθου του αήττητου, που μπορεί να συντελέσει στην αμαχητί παράδοση του εχθρού, όπως συνέβη με τον Μ. Αλεξάνδρου, τον Ιούλιο Καίσαρα, τον Τζέγκινς Χαν και τον Ισπανού Ελ Σιντ (El Cid).

Σε μερικές περιπτώσεις, για να ενισχυθούν αυτοί οι θρύλοι, οι ηγέτες καταφεύγουν και στη δημιουργία ή εκμετάλλευση μύθων, όπως μαρτυρούν:

- Η πράξη του κοψίματος του Γόρδιου δεσμού από τον Μ. Αλέξανδρο, με την οποία επιβεβαιώθηκε το θεϊκό θέλημα για την κατάκτηση της Ασίας.
- Η δημιουργία του μύθου του «πολέμου των πολιτών», από τον Winston Churchill, με την ομιλία του μετά την υποχώρηση του Βρετανικού εκστρατευτικού σώματος των 350.000 ανδρών από την Δουνκέρκη (μεταξύ της 26^{ης} Μαΐου και 4^{ης} Ιουνίου 1940), όπου οι συγκρούσεις παρουσιάστηκαν ως επιθέσεις κατά πολιτών από τον

¹⁰ [Forbes.com](http://www.forbes.com) (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Forbes), Article by Lisa DiCarlo: "HP's Fallible Fiorina", Forbes, May 23, 2001, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/2001/05/23/0523hp.html>)

Τσόρτσιλ, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο που έπαιξαν τα ψαροκάικα και τα σκάφη αναψυχής¹¹.

Κατά αντιστοιχία με τα παραπάνω, η δημιουργία-αξιοποίηση μύθων και θρύλων, βρίσκει εφαρμογές και τους επιχειρηματικούς πολέμους, με χαρακτηριστικά παραδείγματα:

- Την περίπτωση της εταιρείας “Amazon.com”, η οποία ιδρύθηκε επίτηδες από τον πρώην χρηματιστή, Jeff Bezos, σε ένα γκαράζ, προκειμένου να μπορεί ο Jeff Bezos, στη συνέχεια, να χρησιμοποιεί το μύθο ότι οι διαδικτυακές πωλήσεις βιβλίων (και άλλων αντικειμένων) ξεκίνησαν εκεί, καθώς είναι πολύ διαδεδομένοι στην αμερικάνικη επιχειρηματική κουλτούρα, ο μύθος και οι «κανόνες του γκαράζ», που εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους μεγάλα περιθώρια αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων και στην αντιμετώπιση προβλημάτων¹².
- Την προσπάθεια του “marketing”, να δημιουργεί, να προβάλλει και να εκμεταλλεύεται μύθους και συμβολισμούς, όπως είναι η εικόνα του “Marlboro Man” κ.α.¹³

Συμμετοχή στη Νίκη

Παρά την όποια έμφαση δίνεται στην ηθική και στο θυμικό, δεν είναι δυνατόν να παραμελούνται και οι υλικές ανάγκες των ανθρώπων που συμμετέχουν στην επίτευξη του τελικού σκοπού. Αν συμβεί αυτό, τότε αργά ή

¹¹ Winston Churchill: “We Shall Fight on the Beaches”, Speech at the House of Commons, June 4, 1940 (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fiftiesweb.com/usa/winston-churchill-fight-beaches.htm>)

¹² Robert Spector: “Amazon.com – Get Big Fast: The astounding Rise and Uncertain Future of the E-Commerce Giant”, Harper Business, Harper Collins Publishers Inc, New York, USA, 2002, page 37

¹³ Jonah Sachs: “Winning the Story Wars: Why Those Who Tell – and Live – the Best Stories Will Rule the Future”, Harvard Business School Publishing, Boston, Mass, USA, 2012

γρήγορα, παρατηρούνται παράπονα, γκρίνιες, λιποταξίες και σταδιακή διάλυση της ομάδας. Μετά την επίτευξη του στόχου όπως είναι η τελική νίκη, ή η ολοκλήρωση της θητείας, οι στρατιώτες ανταμείβονταν με μερίδιο από τα λάφυρα ή άλλα υλικά αγαθά, όπως στις περιπτώσεις των Ρωμαίων βετεράνων που τους δίνονταν κτήματα για να εγκατασταθούν και να καλλιεργούν. Ακόμα και στην περίπτωση των πειρατών, όλοι δικαιούνταν μερίδιο στα λάφυρα και μάλιστα το μερίδιο του αρχηγού των πειρατών, ήταν μόλις κατά 50% ή το διπλάσιο από αυτό του απλού μέλους του πληρώματος.

Πολλές επιχειρήσεις γνωρίζουν τον υπόψη κανόνα γι' αυτό και μόλις επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, φροντίζουν να ανταμείβουν το προσωπικό με κάποιο μερίδιο από τα κέρδη όπως είναι επιδόματα, μετοχές, προνόμια ή άλλες παροχές.

Ένα από τα πρώτα παραδείγματα εφαρμογής αυτής της αρχής, αποτελεί η εταιρεία ετοιμών τροφίμων, που ίδρυσε ο Henry John Heinz. Αξιοποιώντας τα κέρδη της εταιρείας, το 1888, χτίστηκε το νέο της εργοστάσιο, το οποίο μεταξύ των άλλων, διέθετε απίστευτες για την εποχή, παροχές προς τους εργαζόμενους της εταιρείας, όπως είναι εστιατόριο, αποδυτήρια, εσωτερικές τουαλέτες, κήπος στην οροφή του κτιρίου, νοσοκομειακός σταθμός, γυμναστήριο, εσωτερική πισίνα, αίθουσα συνεδριάσεων και σχολικές αίθουσες όπου παρέδιδε δωρεάν μαθήματα σε ένα μεγάλο φάσμα πρακτικών και πολιτιστικών θεμάτων, ο ίδιος ο ιδρυτής της εταιρείας¹⁴.

¹⁴ Daniel Diehl & Mark P. Donnelly, «Επιχειρηματικά Μυστικά μέσα από την Ιστορία (Πώς να βελτιώσετε τις επιχειρηματικές σας ικανότητες)», Ελληνική έκδοση Εκδόσεις «ΜΙΝΩΑΣ», 2008, σελ. 110.

Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία «Καρέλιας», η οποία καθώς υπερκάλυψε τους στόχους που είχε θέσει για το 2012, μοίρασε σε όλο το προσωπικό της, με διάφορες μορφές, ποσό ύψους 1,8 εκατομμυρίων ευρώ¹⁵.

Έπαινος και η Τιμωρία.

Η επίκληση του δικαίου και της ηθικής, δεν είναι δυνατό να εξασφαλίσει από μόνη της τον έλεγχο και την πειθαρχία, που απαιτείται τόσο στις στρατιωτικές δραστηριότητες όσο και στις εμπορικές. Αυτό σύμφωνα με τον Sun Tzu, επιτυγχάνεται με τον έπαινο και την τιμωρία¹⁶ και έχει αποδειχθεί απόλυτα ορθή στο χρόνο.

Η χρήση τόσο του επαίνου όσο και της τιμωρίας επιφέρει τον κατάλληλο παραδειγματισμό όλου του προσωπικού, επιδιώκει την ηθική και υλική ικανοποίηση σε όσους κατέβαλαν μεγαλύτερη προσπάθεια και ήταν πιο αποτελεσματικοί ή παραγωγικοί αλλά και την απομάκρυνση ή την επιβολή ποινών στους φυγόπτονους και τους αναποτελεσματικούς. Αν και η τιμωρία και ο έπαινος είναι επιβεβλημένοι για τον σωστό έλεγχο, εντούτοις η χρήση τους πρέπει να γίνεται με φειδώ, διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος δημιουργίας εντάσεων, παρεξηγήσεων, ισοπεδωτικής και απαξιωτικής ατμόσφαιρας και απειθαρχίας.

Οι αρχαίοι Έλληνες μετά τις μάχες πάντα ξεχώριζαν αυτούς που συνετέλεσαν περισσότερο στη νίκη ενώ οι Ρωμαίοι εφάρμοζαν σκληρότατες τιμωρίες μετά από ένα ιδιαίτερα αρνητικό αποτέλεσμα, όπως αυτή του «αποδεκατισμού», όπου σκότωναν μαρτυρικά, μετά από κλήρωση, έναν

¹⁵Καπνοβιομηχανία Καρέλια, Δελτίο Τύπου 28 Δεκ 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.karelia.gr/greek/pdf/new_releases/2012/Omilia2012AGK.pdf)

¹⁶Sun Tzu: «Η Τέχνη του Πολέμου», Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελίδες 75, 83-84

στους δέκα στρατιώτες, των σχηματισμών που θεωρούνταν υπεύθυνοι για τη ήττα.

Αρκετά χρόνια αργότερα, παρατηρούμε ότι εξακολουθούσαν να εφαρμόζονται οι παραπάνω αρχές, όπως χαρακτηριστικά δείχνει το παράδειγμα του Μ. Ναπολέοντα, που φρόντιζε πάντοτε να επαινεί αυτούς που ξεχώριζαν για τη συνεισφορά τους. Έτσι, μετά από μία δύσκολη νίκη απέναντι στους Αυστριακούς, αφού συμβουλευτήκε τους στρατιώτες του και βεβαιώθηκε για το ιδιαίτερο πάθος και την αυτοθυσία ενός νεαρού απλού τυμπανιστή, του απένειμε τον τίτλο του βαρόνου και του χορήγησε σύνταξη 4.000 φράγκων¹⁷. Το ίδιο πνεύμα απαντάται μέχρι σήμερα στις πιο αξιόμαχες στρατιωτικές μονάδες, όπως είναι οι ειδικές δυνάμεις, όπου η απονομή ενός παρασήμου ή ακόμα και μόνο ένα απλό νεύμα από τον ανώτερο προς τον κατώτερο ή μεταξύ των συμπολεμιστών, μπορεί να αποτελέσει ύψιστη αναγνώριση των προσπαθειών και της συνεισφοράς προς τον κοινό σκοπό, που δεν ανταλλάσσεται με κανένα χρηματικό αντίτιμο. Αντίθετα, ένα διαφορετικό νεύμα μπορεί να αποτελέσει ένδειξη αποτροπιασμού, που αν δεν ακολουθήσουν κάποιες αλλαγές στη συμπεριφορά και στις προσπάθειες του μαχητή, μπορεί να προϊδεάζει για την απομάκρυνσή του από την ομάδα ή και την απόταξή του, ποινές, που κανείς από αυτούς που υπηρετούν στις ειδικές μονάδες, μπορεί να αντέξει και που φυσικά θα προτιμούσε την επιβολή οποιουδήποτε προστίμου.

Ακριβώς τα ίδια εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις, όταν τις βλέπουμε να αναγνωρίζουν τις υπηρεσίες κάποιων από το προσωπικό τους, κάθε φορά που ανακοινώνουν τον «υπάλληλο της εβδομάδας ή του μήνα», όταν

¹⁷ Robert Greene: *“The 33 Strategies of War”*, Penguin Books, N.Y., 2007, page 92-93

προσφέρουν τις καλύτερες θέσεις στάθμευσης ή όταν ξεχωρίζουν κάποιους για να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια ή εκπαιδευτικά ταξίδια ή όταν προσφέρουν ατομικά σε κάποιους, επιπρόσθετα επιδόματα, αυξήσεις μισθού ή παροχές ή προαγωγές. Μετά από οποιαδήποτε τέτοια ενέργεια αναγνώρισης, εκτιμάται ότι δίνεται κίνητρο τόσο στον επαινούμενο για να συνεχίσει να εργάζεται το ίδιο δημιουργικά, όσο και στους υπόλοιπους εργαζόμενους για να ακολουθήσουν το παράδειγμά του. Κάθε φορά που πηγαίνουμε στα “Mc Donalds” και στα «ΑΒ Βασιλόπουλος», βλέπουμε σε εφαρμογή τα παραπάνω, όπως και σε άλλες μεγάλες επιχειρήσεις όπως η “Lokheed Martin” και η “Eurocopter”, όπου συναντούμε τους τιμώμενους, να φέρουν τον τίτλο του «Αντιπροέδρου» (“Vice President”) ή του «Διακεκριμένου Μηχανικού» (“Distinguished Engineer”).

Εκτός όμως από τους επαίνους, οι επιχειρήσεις δεν αμελούν και την επιβολή τιμωριών ανάλογα με το παράπτωμα, την αμέλεια ή το δόλο του εργαζόμενου, όπως είναι η επίπληξη, η επιτήρηση, η στέρηση του δικαιώματος χρήσης του εταιρικού χώρου στάθμευσης για συγκεκριμένο χρόνο ή η αφαίρεση κάποιου άλλου προνομίου, η υποχρεωτική επανεκπαίδευση, η αλλαγή θέσης εργασίας, η αναγκαστική μετάθεση, η αφαίρεση δικαιώματος υπογραφής ή εκπροσώπησης της εταιρείας, η υποβάθμιση, η επιβολή προστίμου, η μείωση μισθού, η αναγκαστική άδεια, η διαθεσιμότητα, η επιβολή αργίας, η απόλυση, η ακόμα και η δικαστική δίωξη και η διεκδίκηση αποζημιώσεων ή φυλάκισης.

3.2 Στρατηγικές Συμμαχίες

3.2.1 Γενικά

Σύμφωνα με τον γνωστό μύθο του Αισώπου, «Γεωργοῦ παῖδες στασιάζοντες», ένας πατέρας, προέτρεψε τους υιούς του να προσπαθήσουν να σπάσουν ορισμένες ράβδους, μία – μία, το οποίο και κατάφεραν. Όταν όμως στη συνέχεια, τους προέτρεψε να πράξουν το ίδιο, προσπαθώντας να σπάσουν τον ίδιο αριθμό ράβδων, που ήταν όμως δεμένες μαζί σε ένα δεμάτι, αυτό δεν κατέστη δυνατό να επιτευχθεί. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με έναν άλλο μύθο του Αισώπου, τον «Βόες τρεῖς καὶ λέων», ένα λιοντάρι δεν μπορούσε να φάει κανένα από τα τρία βόδια, όσο αυτά ήταν μαζί¹⁸.

Οι παραπάνω μύθοι, δεικνύουν ότι από τα πανάρχαια χρόνια, είχαν καταστεί γνωστά τα οφέλη και η πολλαπλασιαστική ισχύς, που προκύπτουν από τη συνεργασία και τη σύναψη συμμαχιών, που οδηγούν στην επίτευξη στόχων, οι οποίοι διαφορετικά, δεν θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν. Αυτοί εξάλλου είναι οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στη συγκρότηση συμμαχιών μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων, φυλών, κρατών και εθνών, που σε πολλές περιπτώσεις δεν ήταν ευκαιριακές ή βραχύβιες αλλά ήταν αποτέλεσμα στρατηγικής επιλογής και απλώθηκαν σε εύρος, βάθος και στο χρόνο.

Η στρατιωτική ιστορία περιέχει αναρίθμητα παραδείγματα συμμαχιών. Από τα πρώτα που έρχονται αμέσως στο νου, αποτελούν η συμμαχία των αρχαίων Ελληνικών πόλεων-κρατών κατά τους Περσικούς Πολέμους, η Α' και

¹⁸ Αισώπου Μύθοι: «Γεωργοῦ παῖδες στασιάζοντες» και «Βόες τρεῖς καὶ λέων» (διαθέσιμοι στον διαδικτυακό τόπο: https://el.wikisource.org/wiki/%CE%91%CE%B9%CF%83%CF%8E%CF%80%CE%BF%CF%85_%CE%9C%CF%8D%CE%B8%CE%BF%CE%B9)

Β' Αθηναϊκή συμμαχία, η Πελοποννησιακή συμμαχία, η συμμαχία των Ελληνικών πόλεων (πλην Λακεδαιμονίων) υπό τον Μ. Αλέξανδρο, στην εκστρατεία του εναντίον των Περσών, η Α' (Ιούλιος Καίσαρας, Πομπήιος και Κράσος) και Β' Ρωμαϊκή Τριανδρία (Οκταβιανός Αύγουστος, Μάρκος Αντώνιος και Λέπιδος εναντίον των δολοφόνων του Ιούλιου Καίσαρα), οι σταυροφορίες, η συμμαχία Ρωσίας, Αγγλίας, Γαλλίας, Πρωσίας και Αυστρίας εναντίον της Γαλλίας του Μ. Ναπολέοντα, η Ιερά Συμμαχία των αρχών του 19^{ου} αιώνα, η συμμαχία μεταξύ των Βαλκανικών χριστιανικών κρατών εναντίον της Οθωμανικής αυτοκρατορίας στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οι συμμαχίες που διαμορφώθηκαν μεταξύ των κρατών κατά τους δύο Παγκοσμίους Πολέμους, η συμμαχία των χωρών του Συμφώνου της Βαρσοβίας και του ΝΑΤΟ μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο κ.α.

Όπως αναφέρθηκε, ορισμένες από τις παραπάνω συμμαχίες, χαρακτηρίστηκαν ως «στρατηγικές», καθώς διέθεταν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ορισμένα από τα οποία είναι:

- Η μακροχρόνια δέσμευση των μελών της συμμαχίας.
- Οι κοινές αξίες ως βάση της συμμαχίας.
- Η επιδίωξη ικανοποίησης κοινών προσυμφωνημένων στόχων και συμφερόντων, με κοινή προσπάθεια και κατάλληλο συντονισμό.
- Η συμμετοχή όλων των μελών στα οφέλη της συμμαχίας.
- Ο σεβασμός της κυριαρχίας και των ιδιαιτεροτήτων κάθε μέλους.
- Η υποχρέωση όλων των μελών τους, για παροχή βοήθειας και επίδειξη έμπρακτης αλληλεγγύης, σε μέλη των οποίων απειλείτο η εθνική κυριαρχία ή αντιμετώπιζαν κινδύνους.

- Η υποχρέωση κάθε μέλους για συνεισφορά πόρων, ανάλογα με τις δυνατότητές του.

Κατά αντιστοιχία με τα παραπάνω, η δημιουργία συμμαχιών, είναι κάτι συνηθισμένο, που παρατηρείται και στον επιχειρηματικό κόσμο από πολύ παλαιά, και αφορά στην επίσημη ή ανεπίσημη συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων. Λίγες όμως από τις εν λόγω επιχειρηματικές συμμαχίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως «Στρατηγικές Συμμαχίες», που έχουν χαρακτηριστικά αντίστοιχα με αυτά που παρατέθηκαν ανωτέρω και ικανοποιούν τον σχετικό ορισμό των Yoshino και Rangan¹⁹:

“A strategic alliance links specific facets of businesses of two or more firms. At its core, this link is a trading partnership that enhances the effectiveness of the competitive strategies of the participating firms by providing for the mutually beneficial trade of technologies, skill, or products based upon them..”

Και που σύμφωνα με τους ίδιους, ικανοποιούν τις παρακάτω αναγκαίες και ικανές συνθήκες:

- «Οι δύο ή περισσότερες εταιρείες που ενώνονται, επιδιώκοντας συγκεκριμένους, προσυμφωνημένους στόχους, παραμένουν ανεξάρτητες μετά το σχηματισμό της συμμαχίας.
- Οι εταιρείες που αποτελούν μέλη της συμμαχίας, μοιράζονται τα οφέλη της συμμαχίας και έχουν τον έλεγχο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί –κάτι το οποίο ίσως αποτελεί το

¹⁹ Michael Y. Yoshino and U. Shrinvasa Rangan : “Strategic Alliances: An Entrepreneurial approach to globalization”, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass, USA, 1995, pages 4-5.

πιο διακριτό χαρακτηριστικό των συμμαχιών και κάνει δύσκολη τη διαχείρισή τους.

- *Τα μέλη της συμμαχίας συνεισφέρουν σε συνεχή βάση, σε έναν ή περισσότερους στρατηγικούς τομείς, π.χ. σε τεχνολογία, προϊόντα κ.ο.κ.»*

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, είναι κάτι που παρατηρείται τα τελευταία τριάντα χρόνια και σήμερα, είναι πολύ μικρός ο αριθμός των εταιρειών, που είναι πλήρως αυτάρκειες και μπορούν να σταθούν μόνες τους στον διεθνή ανταγωνισμό. Η ανάγκη ίδρυσης στρατηγικών συμμαχιών, καθίσταται όλο και εντονότερη, καθώς αυξάνει διαρκώς το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης, της παρουσίασης καινοτόμων προϊόντων, των κατασκευών, των προμηθειών, των μεταφορών και των επικοινωνιών, και οι εταιρείες έχουν ανάγκη πρόσβασης σε νέες αγορές, μείωσης των κινδύνων νέων δραστηριοτήτων, συγκέντρωσης σε κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, κάλυψης αδυναμιών τους. Συνοπτικά, τα κυριότερα κίνητρα των εταιρειών για τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, ανάλογα με το είδος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται (αργού, σταθερού ή γρήγορου κύκλου)²⁰, παρουσιάζονται κατωτέρω, στον Πίνακα 3-1:

²⁰ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson: "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 10th ed., South-Western Gengage Learning, Manson, OH, USA, 2012, pages 266-269

Πίνακας 3-1:Κυριότερα Κίνητρα των Εταιρειών για τη Σύναψη Στρατηγικών Συμμαχιών, Ανάλογα με το Είδος της Αγοράς

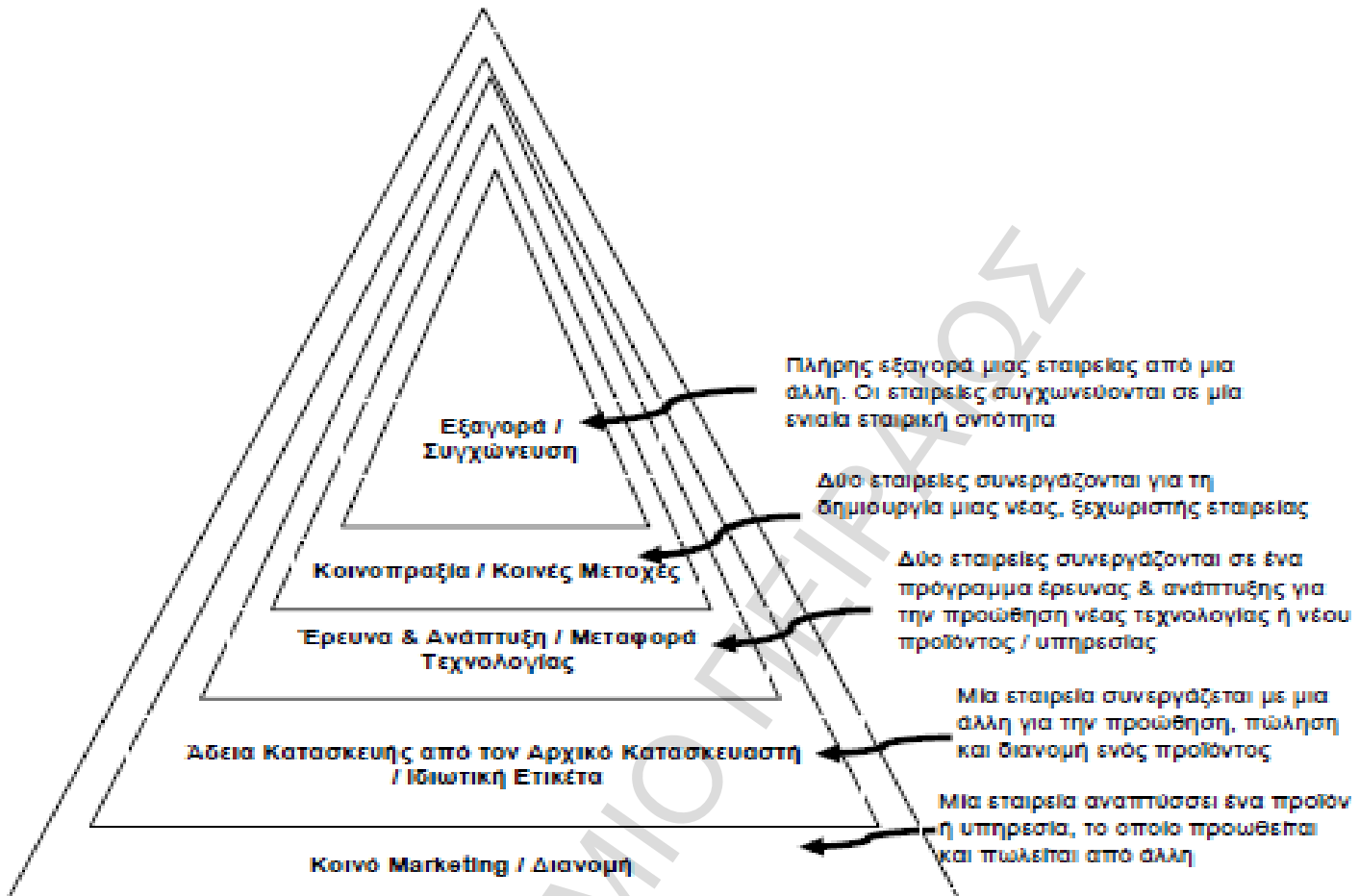
ΕΙΔΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΚΙΝΗΤΡΑ
ΑΡΓΟΥ ΚΥΚΛΟΥ	Πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές.
	Επέκταση δραστηριοτήτων.
	Διατήρηση σταθερότητας.
ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΥΚΛΟΥ	Ισχυροποίηση θέσεως στην αγορά.
	Πρόσβαση σε συμπληρωματικούς πόρους και ικανότητες.
	Αποφυγή περιορισμών εμπορίου.
	Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
	Ικανοποίηση χρηματοδοτικών αναγκών για πραγματοποίηση μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων.
	Πρόσβαση σε νέα τεχνολογία και απόκτηση τεχνογνωσίας.
ΓΡΗΓΟΡΟΥ ΚΥΚΛΟΥ	Ταχύτητα εισόδου σε νέες αγορές.
	Ταχύτητα λανσαρίσματος νέων προϊόντων και υπηρεσιών εισόδου σε νέες αγορές.
	Διατήρηση ηγετικής θέσης στην αγορά.
	Απόκτηση σταθερής τεχνολογικής υπεροχής.
	Χειρισμός πολυδάπανων προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης.
	Αντιμετώπιση αβεβαιότητας.

Πηγή: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson: "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 10th ed., South-Western Gengage Learning, Manson, OH, USA, 2012, pages 266-269

Όσον αφορά τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών, στη βιβλιογραφία υπάρχει μία πληθώρα απόψεων σχετικά με το ποιού είδους συνεργασίες συμπεριλαμβάνονται. Μπορούμε όμως να διακρίνουμε στις στρατηγικές συμμαχίες, τις μορφές συνεργασίας, που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3-1. Σημειώνεται ότι στο συγκεκριμένο Διάγραμμα, οι εν λόγω μορφές συνεργασίας, παρουσιάζονται ιεραρχικά, βάσει του κινδύνου, των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό και βάσει του σχετικού κόστους²¹.

²¹ Lorraine D. Segil: "Intelligent Business Alliances: How to Profit Using Today's Most Important Strategic Tool", Crown Business, New York, USA, 1996, page 16.

ΥΨΗΛΟ ΡΙΣΚΟ, ΜΕΓΙΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ



ΧΑΜΗΛΟ ΡΙΣΚΟ, ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ

Διάγραμμα 3-1: Ιεραρχική Ταξινόμηση Ειδών Στρατηγικών Συμμαχιών

Πηγή: Lorraine D. Segil: "Intelligent Business Alliances: How to Profit Using Today's Most Important Strategic Tool", Crown Business, N. York, USA, 1996, page 16.

Ως συνέπεια των ανωτέρω, οι στρατηγικές συμμαχίες εκτείνονται σε όλους σχεδόν τους επιχειρηματικούς κλάδους, όπως:

- Στον κλάδο των αυτοκινητοβιομηχανιών, όπου όλες σχεδόν οι μεγάλες κατασκευάστριες εταιρείες έχουν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με τους προμηθευτές ανταλλακτικών αλλά και ολοκληρωμένων υποσυστημάτων-συστημάτων, όπως πέδησης, διεύθυνσης, αερόσακων, ήχου, πλοήγησης και

άλλων ηλεκτρονικών συστημάτων. Πέρα όμως από αυτό, εταιρείες όπως η “TOYOTA” και η “GENERAL MOTORS” (“GM”), αν και παραμένουν ανταγωνιστές, συνεργάζονται για την ανάπτυξη κινητήρων που λειτουργούν με εναλλακτικά καύσιμα ενώ συνέβη και το παράδοξο, να έχουν κοινή κατασκευαστική Μονάδα στο Fremont της Καλιφόρνια, γνωστή ως “NUMMI” (“New United Motor Manufacturing, Inc.”), στην οποία από το 1984 έως το 2010, παράγονταν αυτοκίνητα και των δύο εταιρειών^{22 23}. Υπάρχουν ακόμα περιπτώσεις, που μια αυτοκινητοβιομηχανία μπορεί να αποκτήσει μεγάλο αριθμό μετοχών μιας άλλης, όπως έπραξε η “GM”, που το 2000, επένδυσε 2,4 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. στην “FIAT”²⁴. Σε άλλη περίπτωση δύο εταιρείες μπορεί να συνεργάζονται, όπως έπραξαν η “TOYOTA” και η “VOLKSWAGEN” (“VW”), προκειμένου να αναπτύξουν κοινά ανταλλακτικά που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μοντέλα και των δύο εταιρειών. Υπάρχουν βέβαια και περισσότερο περίπλοκες περιπτώσεις, όπως αυτή της “HONDA”, που κατασκευάζει κινητήρες V-6 και συστήματα μετάδοσης κίνησης για μοντέλα της “GM”, ενώ η “GM” με την “ISUZU”, κατασκευάζουν SUVs για την “HONDA”²⁵.

- Στον κλάδο των λιανικών πωλήσεων, όπου η Procter & Gamble (P&G) με την Wal-Mart, έχουν από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, ισχυρή συμμαχία²⁶. Προσωπικό της P&G εργάζεται κοντά στα κεντρικά γραφεία της Wal-Mart, στο Αρκάνσας των ΗΠΑ, καθώς και εντός των καταστημάτων της.

²² S.E.Weiss (1987): “Creating the GM-Toyota Joint Venture: A case of Complex Negotiations”, *Columbia Journal of World Business*, Volume 22, Issue 2 (Summer 1987), pages 22-37

²³ Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “NUMMI”, διαδικτυακός τόπος: <http://en.wikipedia.org/wiki/NUMMI>

²⁴ *The Economist*, Article: “Fiat and General Motors. Divorce Italian – Style: Is Fiat’s Marriage to General Motors Coming to a Bloody End?”, Issue Dec 11, 2004 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.economist.com / node/ 3473604>)

²⁵ Dennis Laurie: “From Battlefield to Boardroom: Winning Management Strategies for Today’s Global Business”, PALGRAVE, New York, USA, Aug. 2001, pages 120-121

²⁶ Bill Donaldson and Tom O’ Toole: “Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation”, 2nd Ed., John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2007, page 67

Ανάλογο παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη στρατηγική συμμαχία μεταξύ της διαδικτυακής εταιρείας Amazon.com, με την εταιρεία πώλησης παιχνιδιών, “Toys ‘R’ Us Inc.”²⁷, και με τη διαδικτυακή εταιρεία πώλησης αθλητικών ειδών, Footlocker.com, για την προώθηση των προϊόντων των εταιρειών αυτών μέσω του δικτύου της πρώτης²⁸. Επίσης άλλο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της εταιρείας υπερμάρκετ “TESCO”, στο Ηνωμένο Βασίλειο, με την εταιρεία πετρελαιοειδών ESSO, με σκοπό την πώληση λαχανικών, φρέσκων φρούτων και τυποποιημένων ειδών διατροφής σνακς της TESCO, μέσω των μικρών καταστημάτων που βρίσκονται στα πρατήρια βενζίνης της ESSO και παραμένουν ανοιχτά όλο το εικοσιτετράωρο, τα οποία ξεπερνούν τα 200 σε όλη τη χώρα²⁹.

- Στον κλάδο της αμυντικής βιομηχανίας, με παράδειγμα τη συμμαχία των εταιρειών “Eurocopter Γαλλίας”, “Eurocopter Γερμανίας”, “Augusta Westland” Ιταλίας και “Fokker” Ολλανδίας, οι οποίες το 1992 ίδρυσαν ως κοινοπραξία, την “NHIndustries” (“NATO Helicopter Industries) με ποσοστά 31,25 %, 31,25%, 32% και 5,5% αντιστοίχως, για την κατασκευή των ελικοπτέρων NH-90³⁰.
- Στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών και της υψηλής τεχνολογίας, με τη στρατηγική συμμαχία μεταξύ της “AT&T” και της “McAfee”, όπου η πρώτη προσφέρει στη δεύτερη, την τελευταία τεχνολογία σε λύσεις “Global IP

²⁷ Amazon. Com Press Release: “Amazon.com and Toysrus.com Announce Strategic Alliance”, August 10, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502832&highlight=>)

²⁸ Foot Locker Inc. Press Release: “Footlocker.com Announces E-Commerce Strategic Alliance with Amazon.com”, November 7, 2002 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.footlocker-inc.com/investors.cfm?page=alliance-with-amazon>)

²⁹ Διαδικτυακός τόπος εταιρείας Exxon Mobil Corporation: http://www.exxonmobil.co.uk/UK-English/about_what_refining_stations.aspx

³⁰ Διαδικτυακός τόπος κοινοπραξίας NH Industries: http://www.nhindustries.com/site/en/ref/The-Company_53.html

networking”, ενώ η “McAfee” προσφέρει στην “AT&T”, προγράμματα ασφάλειας και προστασίας από ιούς και άλλες απειλές³¹.

- Στον κλάδο των αερομεταφορών, με τη δημιουργία της “STAR Alliance”³² μεταξύ 27 αεροπορικών εταιρειών (Lufthansa, United Airlines, Air Canada, SAS, US Airways, Thai, Air New Zealand κ.α), της “SKY TEAM” με 19 μέλη (Delta Airlines, Air France, Saudia, Alitalia, Aeroflot, Korean Air κ.α.) και της “ONE WORLD”³³ με 15 μέλη (American Airlines, British Airways, Qantas, Iberia, Cathay Pacific, Japan Airlines κ.α.).

Συνοψίζοντας, μπορεί να αναφερθεί, ότι η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, παρουσιάζει αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια και εκτείνεται σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς, ενώ και τα έσοδα των εταιρειών-μελών συμμαχιών, που προέρχονται από τη συμμετοχή τους στη συμμαχία, παρουσιάζουν αυξητική τάση³⁴, όπως δεικνύεται στο Διάγραμμα 3-2:

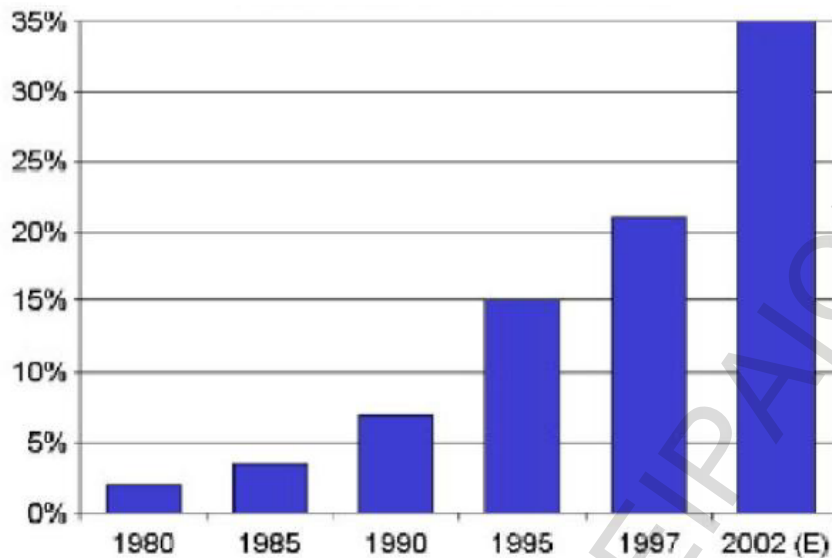
³¹ Διαδικτυακός τόπος εταιρείας McAfee: <http://www.mcafee.com/us/partners/global-alliances/att.aspx>

³² Διαδικτυακός τόπος της STAR Alliance: <http://www.staralliance.com/en/about/>

³³ Διαδικτυακός τόπος της ONE WORLD: <http://www.oneworld.com/general/about-oneworld/>

³⁴ Price Waterhouse Coopers, Columbia University, European Trade Commission et al, republished in “Stand and Deliver”, by Working Council for Chief Financial Officers, 2000

**ΕΣΟΔΑ ΠΡΟΕΡΧΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ
ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
(αφορά τις 1.000 Μεγαλύτερες Εταιρείες των Η.Π.Α.)**



Διάγραμμα 3-2: Εξέλιξη Εσόδων Εταιρειών Προερχόμενα από τη Συμμετοχή τους σε Στρατηγικές Συμμαχίες.

Πηγή: Price Waterhouse Coopers, Columbia University, European Trade Commission et al, republished in “Stand and Deliver”, by Working Council for Chief Financial Officers, 2000

3.2.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Ανατρέχοντας στην ιστορία, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό στρατιωτικών συμμαχιών, ακόμα και των στρατηγικών, δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Το ίδιο συμβαίνει και με τις επιχειρηματικές στρατηγικές συμμαχίες, των οποίων το ποσοστό αποτυχίας, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, υπερβαίνει το 50% και κυμαίνεται μεταξύ 55% (σύμφωνα με Sequil, 1998,

όπως αναφέρεται σε Leisen et al³⁵) και 70% (σύμφωνα με KMPG, όπως αναφέρεται σε Galbreath, 2002³⁶).

Από τις αναλύσεις, που αφορούν στην επιτυχία ή αποτυχία μιας στρατηγικής συμμαχία, έχει επισημανθεί πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την τελική έκβαση της συμμαχίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένοι από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας, οι οποίοι είναι: η ικανοποίηση των συμφερόντων των μελών της συμμαχίας, ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων, η συνέπεια, η ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των συμμάχων, η συμμετοχική διοικητική δομή της συμμαχίας και η σαφήνεια του τρόπου λήψης αποφάσεων.

Ικανοποίηση των Συμφερόντων των Μελών της Συμμαχίας

Η ιστορία μας διδάσκει ότι οι συμμαχίες δεν κρατούν για πάντα αλλά για όσο διάστημα δύνανται να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των μελών που μετέχουν σε αυτές. Αν μια συμμαχία δεν μπορεί να ικανοποιήσει τα συμφέροντα των μελών της, τότε αργά ή γρήγορα, αυτά θα προσπαθήσουν να βρουν άλλους τρόπους για να τα ικανοποιήσουν. Αυτό ακριβώς εκφράστηκε απόλυτα από τον λόρδο Πάλμερστον, υπουργό εξωτερικών της Βρετανικής αυτοκρατορίας τον 19^ο αιώνα, επισημαίνοντας ότι:

«Δεν έχουμε αιώνιους συμμάχους ούτε αέναους εχθρούς....Τα συμφέροντά μας είναι αιώνια και διαρκή, και η εξυπηρέτηση αυτών των συμφερόντων, αποτελεί καθήκον μας...»³⁷.

³⁵ Birgit Leisen, Bryan Lilly and Robert D.Winsor (2002): "The Effects of Organisational Culture and Market Orientation of the Effectiveness of an Alliance" *Journal of Services Marketing*, Volume 16, No 3, 2002, p. 201-222

³⁶ Jeremy Galbreath (2002): "Twenty First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets", *Management Decision Journal*, Volume 40, Issue 2, pages 116-126

³⁷ Lord Palmerston: "Treaty of Andrianople", *Speech to the House of Commons, March 1, 1848*, Hansard's Parliamentary Debates, 3rd Series, Vol. 97, col. 122 (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://hansard.millbanksystems.com/commons/1848/mar/01/treaty-of-adrianople-charges-against#S3V0097P0_18480301_HOC_8)

Η εν λόγω ρήση, συμβάλλει στο να γίνει κατανοητό γιατί:

- Ενώ η Αγγλία με την Γαλλία υπήρξαν εχθροί για αιώνες και ανταγωνίζονταν σε όλες σχεδόν τις ηπείρους της γης, τον εικοστό αιώνα έγιναν εγκάρδιοι σύμμαχοι εναντίον της Γερμανίας.
- Λίγο καιρό μετά την υπογραφή του συμφώνου Μολότωφ-Ρίμπεντροπ, η Γερμανία εισέβαλε στη Σοβιετική Ένωση
- Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, οι πρώην σύμμαχοι έγιναν εχθροί.

Τα ίδια ακριβώς ισχύουν και για τις επιχειρηματικές στρατηγικές συμμαχίες, επομένως, εάν το ένα μέλος μιας συμμαχίας δεν λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα και του άλλου μέλους, τότε αυτή η συμμαχία θα αποτύχει, όπως συνέβη στην περίπτωση της Hewlett-Packard (HP) με την EMC, εταιρεία κατασκευής καρτών μνήμης. Η HP για μεγάλο διάστημα ζητούσε από την EMC, τη μείωση των τιμών της, χωρίς όμως ανταπόκριση, με τελικό αποτέλεσμα, η HP να ανακοινώσει τη συνεργασία της με την Hitachi και η EMC να χάσει περισσότερο από το 20% των πωλήσεών της³⁸.

Καθορισμός Ξεκάθαρων Στόχων

Τον Μάρτιο του 1912 η Σερβία και η Βουλγαρία υπέγραψαν συμμαχία εναντίον της Οθωμανικής αυτοκρατορίας, χωρίς όμως να έχουν καταφέρει να συμφωνήσουν για το μοίρασμα των εδαφών της Μακεδονίας. Αργότερα την άνοιξη του 1912, στη συμμαχία προστέθηκε το Μαυροβούνιο και η Ελλάδα,

³⁸ Dennis Laurie: "From Battlefield to Boardroom: Winning Management Strategies for Today's Global Business", Palgrave, New York, USA, Aug. 2001, page 132

ενώ στις 15 Οκτωβρίου 1912, άρχισαν οι πολεμικές επιχειρήσεις, χωρίς όμως να υπάρχει κάποιο ξεκάθαρο σχέδιο μεταξύ των Βαλκανικών συμμάχων, για το πώς θα συνδυάσουν με λεπτομέρεια τις κινήσεις τους. Ο πόλεμος στην ουσία ήταν τέσσερεις διαφορετικοί πόλεμοι εντός της Βαλκανικής χερσονήσου των χριστιανικών κρατών των Βαλκανίων εναντίον των Οθωμανών, οι οποίοι συνεχίστηκαν μέχρι τις 17 Μαΐου 1913, όταν τελικά υπογράφηκε η Συνθήκη του Λονδίνου. Μετά το πέρας όμως των πολεμικών επιχειρήσεων, αποδείχτηκε ότι η συμμαχία δεν στηριζόταν σε σταθερά θεμέλια και τελικά διασπάστηκε καθώς η Βουλγαρία δεν μπορούσε να βρει μια κοινή γραμμή για την τύχη των νεοκατακτηθέντων περιοχών, που βρίσκονταν υπό Σερβική, Ελληνική και Ρουμανική διοίκηση και αυτό οδήγησε στον Β' Βαλκανικό Πόλεμο³⁹.

Το παραπάνω παράδειγμα είναι ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα, που αποδεικνύουν τη δυσλειτουργία ακόμα και τη διάλυση μιας συμμαχίας εάν δεν έχουν προκαθοριστεί ξεκάθαρα, οι στόχοι – επιδιώξεις της συμμαχίας.

Αντίστοιχα παραδείγματα υπάρχουν και στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως είναι η προβληματική εξέλιξη του προγράμματος των ελικοπτέρων NH-90 από την κοινοπραξία “NH Industries”, καθώς όπως αναφέρεται σε σχετική έκθεση του NATO⁴⁰, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετώπισε το πρόγραμμα και είχε ως αποτέλεσμα τις μεγάλες καθυστερήσεις, ήταν το γεγονός ότι δεν είχαν προκαθοριστεί ξεκάθαροι στόχοι για βασικές πτυχές του προγράμματος, όπως είναι η προτεραιοποίηση των στόχων, η τελική

³⁹ «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα 1980, Τόμος ΙΔ : «Νεώτερος Ελληνισμός από 1881 έως 1913», σελίδες 284-335

⁴⁰ NATO Unclassified Document: AC/259-D/(2009)0025, “Lessons to Learned from the NH-90 Experience”

διαμόρφωση, ο τρόπος αντιμετώπισης των τεχνικών δυσκολιών και αρκετά άλλα θέματα.

Άλλο παράδειγμα αποτελεί η διακοπή της στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των εταιρειών “Toys ‘R’ Us Inc.” και “Benchmark Capital”, η οποία οφειλόταν σε παρόμοιους λόγους⁴¹

Συνέπεια

Στο Παρίσι στις 26 Σεπτεμβρίου 1815, υπογράφηκε από τους αυτοκράτορες της Ρωσίας, της Αυστρίας και του Βασιλέα της Πρωσίας, η μυστική συνθήκη που οδήγησε στο σχηματισμό μιας αρχικά τριμερούς συμμαχίας, στην οποία τρία χρόνια αργότερα προστέθηκαν η Γαλλία και η Αγγλία, και που έγινε γνωστή με τον όρο «Ιερά Συμμαχία». Κύριος στόχος - σκοπός της συμμαχίας ήταν η αντίδραση κατά των φιλελεύθερων τάσεων που είχαν ήδη αρχίσει να εκδηλώνονται στην Ευρώπη μετά τη Γαλλική Επανάσταση το 1789. Η μη συνεπής όμως εφαρμογή των στόχων της συμμαχίας από την Αγγλία, ιδίως μετά από το 1823, έναντι της Ελληνικής επανάστασης, οδήγησε σταδιακά στη διάλυση της συμμαχίας⁴².

Το ίδιο συμβαίνει και στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως αποδεικνύει η διάλυση της στρατηγικής συμμαχίας των εταιρειών “Fujitsu Limited” και “TDK Corporation”, το 2009, η οποία είχε ιδρυθεί το 2004 και είχε οδηγήσει στην ίδρυση κοινής εταιρείας της “TPFC” (“TDK Fujitsu Philippines Corporation”, με το 66% της εταιρείας να ανήκει στην “TDK” και το 34% στην “Fujitsu”), με σκοπό την από κοινού κατασκευή κεφαλών για σκληρούς δίσκους και την

⁴¹ [Forbes.com](http://www.forbes.com) (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Forbes), Article by Om Malik: “Toys ‘R’ Us Says Sayonara to Benchmark”, Forbes, Aug. 16, 1999 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/1999/08/16/mu3.html>)

⁴² Εγκυκλοπαίδεια «Πάπυρος – Λαρούς – Μπριτάνικα», τόμος 24, λήμμα «Ιερά Συμμαχία», Αθήνα, 2007, σελίδες 449-450

επεξεργασία και συναρμολόγηση κεφαλών HDD. Ο λόγος διάλυσης της συμμαχίας, ήταν η απόφαση της “Fujitsu” να κάνει την έξοδό της από την βιομηχανία των σκληρών δίσκων⁴³.

Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία “Compaq”, η οποία ενώ είχε συμμαχία με μεγάλο δίκτυο λιανικών πωλήσεων, στην προσπάθειά της να μιμηθεί την ανταγωνίστριά της “Dell”, αποφάσισε το 1998, να εφαρμόσει πολιτική απευθείας διάθεσης υπολογιστών στους καταναλωτές, αρχικά για το 15% του όγκου των πωλήσεών της και με επόμενο στόχο το 25% ⁴⁴. Αυτό όμως προκάλεσε μεγάλη αντίδραση στο δίκτυο των πωλητών της και πολλοί από αυτούς εγκατέλειψαν τη συμμαχία και άρχισαν να προωθούν προϊόντα ανταγωνιστών της “Compaq” ⁴⁵.

Ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των Συμμάχων

Η ιστορία μας διδάσκει ότι υπήρξαν πολλές περιπτώσεις συμμαχιών όπου μόλις κάποιος από τα μέλη της συμμαχίας θεώρησε ότι ήταν πολύ ισχυρότερος από τα υπόλοιπα μέλη της, τότε κατάφερε να τροποποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της συμμαχίας ώστε αυτοί να εξυπηρετούν μόνο τα δικά του συμφέροντα ή να επιβληθεί στα υπόλοιπα μέλη και να τα «σύρει» σε πράξεις που δεν αποτελούσαν επιλογή τους, ή ακόμα και να επιτεθεί και να καταστρέψει πλήρως άλλα μέλη της συμμαχίας όταν δόθηκε η κατάλληλη ευκαιρία. Έτσι σε όλους μας έρχεται στο νου η περίπτωση των Αθηναίων, που μετέβαλαν πλήρως τις αρχές, τις προτεραιότητες και τους στόχους της

⁴³ *TDK Global, Press Release: “TDK to Dissolve Strategic Alliance With Fujitsu”, May 8, 2009 (διαθέσιμο στον επίσημο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας “TDK Global”:* http://www.global.tdk.com/news_center/press/aah29100.htm)

⁴⁴ *The Wall Street Journal*. Article by Garry McWilliams: “Compaq Buying Custom-PC Lines of Inacom, With Dell in Mind”, January 5, 2000 page B2-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fqs.org/abstracts/author/the-wall-street-journal-western-edition-2000/gary-mcwilliams/>)

⁴⁵ *Διαδικτυακή Ενημερωτική Πύλη “ARNnet.com.au”*. Article by Mark Jones: “Rebels with a Cause”, Dec. 20, 2000, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.arnnet.com.au/article/74563/rebels_cause/)

Αθηναϊκής συμμαχίας, οικειοποιούμενοι το ταμείο της συμμαχίας και μετατρέποντάς την στην πραγματικότητα, σε Αθηναϊκή ηγεμονία.

Άλλη περίπτωση αποτελεί αυτή του δικτάτορα της Ιταλίας, Μπενίτο Μουσολίνι, ο οποίος καθώς εξελισσόταν ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος, βρέθηκε με δυνάμεις πολύ κατώτερες του Γερμανού συμμάχου του, Χίτλερ, με αποτέλεσμα, ιδιαίτερα μετά την απόβαση των Συμμάχων στη Σικελία το 1943, να σύρεται από τις αποφάσεις και από τα στρατεύματα του Χίτλερ, μέχρι τον ατιμωτικό του θάνατο, κρεμασμένος ανάποδα από τους Ιταλούς παρτιζάνους, στις 27 Απριλίου 1945.

Στο χώρο των επιχειρήσεων παρατηρούνται αντίστοιχα παραδείγματα, με αρχή τη συμμαχία της “IBM” με την Microsoft”, που ξεκίνησε το 1980 με σκοπό την εγκατάσταση λειτουργικού συστήματος στα PCs που κατασκεύαζε η “IBM”, το οποίο έγινε γνωστό σαν “MS-DOS”. Μετά από την επιτυχία του συστήματος και τη συνεχή προώθησή του από την “IBM” με τη διαρκή αναφορά στην “Microsoft”, έγινε σταδιακά η τελευταία, κυρίαρχος στο χώρο των λειτουργικών συστημάτων, διαθέτοντάς το σε οποιαδήποτε εταιρεία ήθελε η ίδια, χωρίς την έγκριση της “IBM” που δεν άργησε να νιώσει τις επιπτώσεις⁴⁶.

Άλλο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της εταιρείας “Netscape”, η οποία είχε αναπτύξει στις αρχές της δεκαετίας του 1990, τον ομώνυμο “Web Browser”, το “Netscape Navigator”, που αποτέλεσε μεγάλη καινοτομία για τον τότε αναπτυσσόμενο χώρο του Διαδικτύου. Το “Netscape Navigator” το 1995

⁴⁶ [The PC Magazine.com](http://www.pc-magazine.com) (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού PC Magazine), Article by Michael J. Miller: “The Rise of DOS: How Microsoft Got the IBM PC OS Contract”, PC Magazine, Aug. 10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://forwardthinking.pcmag.com/software/286148-the-rise-of-dos-how-microsoft-got-the-ibm-pc-os-contract>)

κάλυπτε σχεδόν το 80% της αγοράς και η “Netscape” απέρριψε προσφορά της “Microsoft”, η οποία όμως έκανε τη μεγάλη αντεπίθεσή της, αναπτύσσοντας περαιτέρω τον “MS Internet Explorer” και ενσωματώνοντάς τον στο λειτουργικό σύστημα Windows 95”.

Η “Netscape”, προκειμένου να αντιμετωπίσει την “Microsoft”, συμμαχησε με τις “Yahoo”, “AOL”, “Sun Microsystems” και με άλλες εταιρείες και όλες μαζί προσπάθησαν δικαστικά να αντιμετωπίσουν την “Microsoft”. Μετά από έναν περίπου χρόνο και καθώς το μερίδιο του “Netscape Navigator” συνεχώς συρρικνωνόταν, η εταιρεία εξαγοράστηκε τελικά από την “AOL” και τελικά το 2003, μετά από έναν συμβιβασμό μεταξύ των “AOL” και “Microsoft”, ύψους 750 εκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α., η “AOL”, επαναπροσδιορίζοντας τις βασικές προτεραιότητές της, αποφάσισε να διανέμει στο εξής, τον “MS Internet Explorer” αντί για τον “Netscape Navigator”⁴⁷.

Συμμετοχική Διοικητική Δομή και Σαφήνεια του Τρόπου Λήψης Αποφάσεων

Για να επιτύχει μια συμμαχία, η διοικητική της διάρθρωση, απαιτείται να έχει τέτοια μορφή, που να επιτρέπει σε όλα τα μέλη της να συμμετέχουν, ώστε να μπορούν συγχρόνως, να καταλαβαίνουν τον τρόπο λειτουργίας της. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη της συμμαχίας, διευκολύνονται στο να ενστερνιστούν τις αρχές και τους στόχους της συμμαχίας. Επιπρόσθετα όμως, εντός της συμμαχίας, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο τρόπος λήψης των σημαντικών αποφάσεων αλλά και ο φορέας που τις λαμβάνει, προκειμένου να αποφευχθεί η πρόκληση σύγχυσης, η διατύπωση διαμαρτυριών για

⁴⁷ “Netscape Navigator” History από τον Διαδικτυακό Τόπο: <http://www.blooberry.com/indexdot/history/netcape.htm>

αποκλεισμούς και η δημιουργία παρανοήσεων, που μπορεί να οδηγήσουν σε ολέθρια αποτελέσματα.

Έχοντας στο νου τις παραπάνω αρχές, διαπιστώνεται ότι επιτυχημένο παράδειγμα αποτελεί η στρατιωτική διοίκηση των Συμμάχων στη δυτική Ευρώπη -η επονομαζόμενη “SHAEF” (“Supreme Headquarters Allied Expedition Forces”)- η οποία προετοίμασε και εκτέλεσε την απόβαση στη Νορμανδία και την τελική κατάκτηση της Γερμανίας.

Η δομή της συμμαχίας ήταν τέτοια, ώστε παρά τις αντιδράσεις άλλων στρατηγών των Η.Π.Α.⁴⁸, συμμετείχαν σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, επιτελείς από όλες τις συμμαχικές χώρες (Η.Π.Α., Μ. Βρετανία, Ελεύθεροι Γάλλοι, Ολλανδοί, Βέλγοι, Πολωνοί, Δανοί, Νορβηγοί, Τσέχοι), ενώ συγχρόνως, ήταν σαφώς καθορισμένη η αλυσίδα διοίκησης καθώς και το ότι ανώτατος διοικητής ήταν ο στρατάρχης Αϊζενχάουερ, ο οποίος ήταν αυτός που θα έπαιρνε τις σημαντικές αποφάσεις και όλοι υποχρεούνταν να αναφέρονται σε αυτόν.

Στον αντίποδα, όταν μια συμμαχία δεν διαθέτει τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, είναι καταδικασμένη να αποτύχει, όπως έγινε στην περίπτωση της «σταυροφορίας του λαού», το 1096, η οποία ήταν πρόδρομος της επιτυχημένης Α΄ σταυροφορίας. Όμως στη «σταυροφορία του λαού», τίποτα δεν ήταν καθορισμένο από πλευράς διοικητικής δομής και ηγεσίας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αλληλοαντικρουόμενοι στόχοι και ενέργειες, συγχύσεις, παρεξηγήσεις, εντάσεις, απειθαρχίες, εσωτερικές διαμάχες-ακόμα

⁴⁸ Geoff Loftus: “Lead like Ike: Ten Business Strategies from the CEO of D-Day”, Thomas Nelson, Nashville Tennessee, USA, 2010, pages 117, 257

και ένοπλες— με τελικό αποτέλεσμα τον αποδεκατισμό των συμμετεχόντων από τους Σελτζούκους Τούρκους.

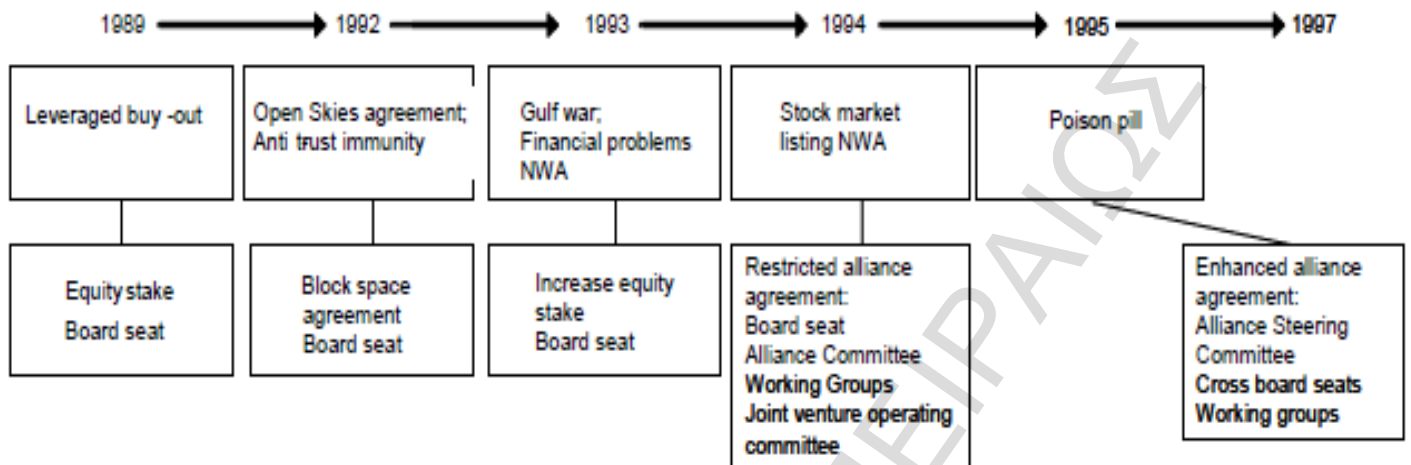
Στον κόσμο των επιχειρηματικών συμμαχιών, όταν δεν είναι σαφής ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, ακόμα και αν συμμετέχουν εκπρόσωποι όλων των μελών της συμμαχίας, στη διοικητική δομή της, είναι σίγουρο ότι θα εμφανιστούν σοβαρά προβλήματα. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του προγράμματος των ελικοπτέρων NH-90, καθώς όπως αναφέρεται σε σχετική έκθεση του NATO⁴⁹, οι εκπρόσωποι των τεσσάρων εταιρειών που συμμετείχαν στην “NH Industries”, αναφέρονταν πρωτίστως στις οικείες εταιρείες, και όχι στον ορισμένο πρόεδρο της “NH Industries”, στον οποίο επιπροσθέτως, δεν του είχαν ανατεθεί και αρμοδιότητες για λήψη οριστικών αποφάσεων.

Αντίθετα, επιτυχημένο παράδειγμα αποτελεί η στρατηγική συμμαχία μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών “KLM” και “North West Airlines”, η οποία ιδρύθηκε το 1989, και θεωρείται η παλαιότερη και πιο επιτυχημένη στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλάδο. Σε μια τόσο μακροχρόνια σχέση βέβαια, είναι φυσικό να υπήρξαν και εντάσεις αλλά οι δύο εταιρείες, πήραν κατά καιρούς μέτρα και προέβησαν σε δομικές αλλαγές προκειμένου να συνεχιστεί η επιτυχία της συμμαχίας, στις οποίες συμπεριλαμβάνονταν η ίδρυση κοινών ομάδων εργασίας, οργανωτικών επιτροπών και ανταλλαγή εκπροσώπων στα διοικητικά συμβούλια⁵⁰.

⁴⁹ NATO Unclassified Document: AC/259-D(2009)0025, “Lessons to Learned from the NH-90 Experience”

⁵⁰ The Association of Strategic Alliance Professionals, Paper by Ard-Pieter de Man, Nadine Roijackers and Henk de Graauw: “Managing Alliance Dynamic: The Case of KLM and Northwest Airlines”, May 2008, pages 6-14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.strategic-alliances.org/storage/pdf/KLM-NWA.pdf>)

Η χρονολογική εξέλιξη των εν λόγω ενεργειών παρουσιάζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 3-3:



Διάγραμμα 3-3: Αλλαγές στο Επιχειρηματικό Περιβάλλον και στη Διοικητική Δομή της Στρατηγικής Συμμαχίας μεταξύ των Εταιρειών “KLM” και “NorthWest”

Πηγή: The Association of Strategic Alliance Professionals, Paper by Ard-Pieter de Man, Nadine Roijakkers and Henk de Graauw: “Managing Alliance Dynamic: The Case of KLM and Northwest Airlines”, May 2008, p.14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.strategic-alliances.org/storage/pdf/KLM-NWA.pdf>)

3.3 Αποφυγή Σύγκρουσης

3.3.1 Γενικά

Το 1812, ο Μ. Ναπολέων ήταν κυρίαρχος της Ευρώπης καθώς είχε κατανικήσει τους εχθρούς του σε όλα τα μέτωπα, είχε κατακτήσει πολλές Ευρωπαϊκές χώρες, ενώ σε άλλες είχαν εγκατασταθεί καθεστώτα που ελέγχονταν από τους Γάλλους. Όταν όμως η Ρωσία αμφισβήτησε την τάξη που είχε επιβληθεί, καταγγέλλοντας τη συνθήκη του Τίλσιτ και ζητώντας την άμεση εκκένωση της Πρωσίας και της Πολωνίας από τα Γαλλικά στρατεύματα, ο Μ. Ναπολέων αποφάσισε να εκστρατεύσει εναντίον της. Για το σκοπό αυτό, τον Ιούνιο του ίδιου έτους, αφού συγκέντρωσε έναν από τους εντυπωσιακότερους στρατούς στην ιστορία, τη «Μεγάλη Στρατιά», με δύναμη σχεδόν 500.000 ανδρών, εισέβαλε στη Ρωσία, επιδιώκοντας την εμπλοκή με τον εχθρό και τη συντριβή του. Ο ηλικιωμένος όμως Ρώσος στρατάρχης Μιχαήλ Ιλαρίοβιτς Κουτούζωφ, διέταξε το στρατό του να αποφύγει τις μάχες, να κατακάψει τη γη μπροστά από τη Μεγάλη Στρατιά και να υποχωρήσει σε βάθος. Οι συνεχείς συμβουλές του Κουτούζωφ προς τους επιτελείς του ήταν «υπομονή και χρόνος», «χρόνος και υπομονή», ενώ ο στόχος του ήταν να κερδίσει χρόνο, θυσιάζοντας χώρο και να παρασύρει τους εισβολείς όλο και βαθύτερα στις αχανείς εκτάσεις της Ρωσίας. Το Σεπτέμβριο του 1812, ο Ναπολέων, μετά τη μάχη του Μποροντίνο, κατόρθωσε να εισέλθει στη Μόσχα, έχοντας όμως ήδη χάσει το ένα τέταρτο του στρατού του, είτε λόγω της ανάγκης προστασίας των γραμμών επικοινωνιών και εφοδιασμού, που εκτείνονταν σε πάνω από 1.600 χιλιόμετρα, είτε λόγω των λιποταξιών, είτε λόγω των κακουχιών και των ξαφνικών ανταρτικών επιθέσεων. Στη Μόσχα -

που ήταν κατεστραμμένη, άδεια από προμήθειες και εγκαταλελειμμένη από κατοίκους- ο Ναπολέων παρέμεινε μερικές εβδομάδες, πιστεύοντας ότι έτσι, θα αναγκαζόταν ο Τσάρος Αλέξανδρος, να συνθηκολογήσει ή να επιδιώξει την πλήρη αναμέτρηση μαζί του. Καθώς όμως τα εφόδια εξαντλούνταν και πλησίαζε ο Ρωσικός χειμώνας, η Μεγάλη Στρατιά αναγκάστηκε να υποχωρήσει, κάνοντας τον Κουτούζωφ, με δάκρυα στα μάτια, να ανακοινώσει: *«Η Ρωσία σώθηκε και τώρα θα τον αντιμετωπίσω»*, διατάσσοντας αμέσως, τη συνεχή καταδίωξη της Στρατιάς, της οποίας η υποχώρηση, κατέληξε σε άτακτη φυγή, με αποτέλεσμα μετά την καταστροφική μάχη στον ποταμό Μπερεζίνα, τον Νοέμβριο 1812, να καταφέρουν να επιστρέψουν, μόνο 40.000 στρατιώτες. Οι υπόλοιποι κατέληξαν νεκροί, θύματα των επιθέσεων των Ρώσων, του φοβερού ψύχους, των κακουχιών, των αρρωστιών και της έλλειψης εφοδίων⁵¹. Αυτή η καταστροφή σήμανε την αρχή του τέλους του Ναπολέοντα, ενώ ο Πρώσος Φον Κλαούσεβιτς, που υπηρετούσε ως παρατηρητής στο επιτελείο του Κουτούζωφ, σημείωσε ότι: *«Ο τελικός στόχος, δεν είναι το γεωγραφικό ή το οικονομικό όφελος, αλλά η καταστροφή του εχθρού»*⁵²

Το παραπάνω παράδειγμα, αποτελεί ίσως, την καλύτερη απεικόνιση επιτυχημένης εφαρμογής της στρατηγικής υπομονής, αποφυγής της άμεσης σύγκρουσης και εξασφάλισης πολύτιμου χρόνου.

Στη στρατιωτική ιστορία, η ίδια στρατηγική, απαντάται και με άλλες μορφές, όπως είναι με:

⁵¹ David G. Chandler: *“The Campaigns of Napoleon: The Mind and Method of History’s Greatest Soldier”*, Scribner, New York, USA, pages 813-860

⁵² Carl von Clausewitz, *“On War”*, Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, June 1989, page 92

• Τη χρήση διπλωματικών ελιγμών, που αποπροσανατολίζουν τον αντίπαλο ή με την κωλυσιεργία κατά τις διαπραγματεύσεις. Κλασικό παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής αυτών των δύο μεθόδων για περισσότερο από 1.100 χρόνια, αποτελεί το Ανατολικό Ρωμαϊκό κράτος (η Βυζαντινή Αυτοκρατορία). Αυτός εξάλλου ήταν και ο λόγος που η Αυτοκρατορία διατηρούσε πολυπληθές, ικανό και πλήρως καταρτισμένο και εκπαιδευμένο, διπλωματικό σώμα. Σε πολλές περιπτώσεις, που το κράτος απειλείτο, η περίφημη Βυζαντινή διπλωματία, χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους και μέσα, πέτυχε να εξασφαλίσει την επιβίωση και την ακεραιότητα της Αυτοκρατορίας. Σε αυτούς τους τρόπους και μέσα, περιλαμβάνονταν μεταξύ άλλων, η χρησιμοποίηση ενός εχθρικού λαού εναντίον ενός άλλου, η προσφορά δώρων και φόρων, όπως συνέβη τον 5^ο αιώνα μ.Χ., με τους Ούννους, αλλά και η κωλυσιεργία κατά τις διαπραγματεύσεις, όπως έπραξε το 1176, ο αυτοκράτορας Μανουήλ Α΄ Κομνηνός με τους Βενετούς, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο, τη σταδιακή επιδείνωση της θέσης τους και τελικά, την αναγκαστική υποχώρηση του στόλου τους, που απειλούσε από τη Χίο⁵³.

• Την προσωρινή συντεταγμένη υποχώρηση προς ασφαλές καταφύγιο, με χαρακτηριστικό παράδειγμα, την καταφυγή του Μωυσή και των Εβραίων στην έρημο, προκειμένου να αποφύγουν τον ισχυρότατο Αιγυπτιακό στρατό του Φαραώ. Αν ο Μωυσής είχε παραμείνει στην Αίγυπτο, και είχε προχωρήσει σε άμεση εμπλοκή με τους Αιγυπτίους, οι Εβραίοι θα είχαν καταστραφεί και δεν θα αποτελούσαν σήμερα, παρά μια απλή υποσημείωση της ιστορίας καθώς δεν θα τους είχε δοθεί η ευκαιρία να δημιουργήσουν την ξεχωριστή

⁵³ A.A. Vasiliou: «Ιστορία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας (324-1453)», Ελληνική Έκδοση, Μετάφραση: Δημοσθένη Σαβράμη, Εκδόσεις Μπεργαδής, Αθήνα, 1990, Τόμος Α, σελίδες 523-524

πολιτιστική τους ταυτότητα και να αποκτήσουν την αναγκαία δύναμη για να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην περιοχή της Μέσης Ανατολής αλλά και ολόκληρου του κόσμου. Αντίστοιχο πιο σύγχρονο παράδειγμα, αποτελεί η «Μεγάλη Πορεία» των κομμουνιστών του Μάο Τσε Τουνγκ, προκειμένου να αποφύγουν τον στρατό του εθνικιστή ηγέτη, Τσανγκ Κάϊ Σεκ, που οδήγησε τελικά, στην πλήρη επικράτησή τους στην ηπειρωτική Κίνα.

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω παραδείγματα, με την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, επιτυγχάνεται:

- Η αποφυγή συντριβής, ως αποτέλεσμα της άμεσης σύγκρουσης με έναν πολύ ισχυρότερο αντίπαλο.
- Η σταδιακή εξασθένηση και εξουθένωση των εχθρικών δυνάμεων.
- Η υπερέκταση του αντιπάλου, η εξάντληση σημαντικών πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξή του και η έκθεσή του σε περισσότερους κινδύνους.
- Η αύξηση της πιθανότητας πραγματοποίησης λαθών από τον αντίπαλο, τα οποία μπορεί να τα εκμεταλλευτεί ο αμυνόμενος ή αν είναι τόσο σοβαρά, μπορεί ακόμα και να οδηγήσουν στην αυτοκαταστροφή του επιτιθέμενου.
- Ικανός χρόνος για την ανασύνταξη και ενδυνάμωση των δυνάμεων του αμυνόμενου αλλά και για μελέτη-κατανόηση των τακτικών του αντιπάλου.

- Χρονικό διάστημα, εντός του οποίου μπορούν να διαφοροποιηθούν οι επικρατούσες καιρικές, κοινωνικοπολιτικές, ψυχολογικές, τεχνολογικές κ.α. συνθήκες, ανατρέποντας τους υφιστάμενους συσχετισμούς δυνάμεων.
- Το πλεονέκτημα της επιλογής από τον αμυνόμενο, του βέλτιστου χρόνου και των συνθηκών, που θα πραγματοποιηθεί η σύγκρουση, εάν μέχρι τότε, αυτή δεν έχει καταστεί μη αναγκαία.

Στους επιχειρηματικούς πολέμους, οι εταιρίες, σε πολλές περιπτώσεις, και ιδίως όταν δέχονται επίθεση από ισχυρούς ανταγωνιστές, εφαρμόζουν την ίδια στρατηγική, ακριβώς για τους παραπάνω λόγους.

Ορισμένες από τις χαρακτηριστικότερες περιπτώσεις, στις οποίες είναι προτιμότερη η επιλογή και η εφαρμογή της στρατηγικής της υπομονής, αποφυγής της άμεσης σύγκρουσης και εξασφάλισης πολύτιμου χρόνου, είναι:

- Όταν εισάγεται νέα τεχνολογία στην αγορά: Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, που θα περιορίσουν ή θα εκτοπίσουν τα παλαιότερα. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία που θα τα διαθέσει πρώτη, έχει σοβαρό πλεονέκτημα να καταστεί κυρίαρχος. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις, που η χρήση της νέας τεχνολογίας και η εισαγωγή των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για μια εταιρεία, αλλά και για όσες άλλες την ακολουθήσουν. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η προαναφερθείσα στρατηγική της υπομονής και αποφυγής της άμεσης σύγκρουσης, μπορεί να

αποδειχθεί σωτήρια, όπως δεικνύει το παράδειγμα της εταιρείας “Iridium Satellite LLC” (νυν “Iridium Communications Inc.”).

Η εν λόγω εταιρεία, ιδρύθηκε το 1991 και είχε ως στόχο, την ανάπτυξη και εκμετάλλευση των 66 δορυφόρων του συστήματος “Iridium Satellite System”, το οποίο κάλυπτε ολόκληρη τη γη, προκειμένου να κατακτήσει την αγορά υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, προσφέροντας μοναδικές καινοτομίες. Σύμφωνα με τα τεχνολογικά δεδομένα εκείνης της εποχής και τις εκτιμήσεις της “Iridium Satellite LLC”, λόγω του ότι η κινητή τηλεφωνία αναπτυσσόταν ραγδαία, καθώς οι πάροχοι δεν διέθεταν ακόμη την απαιτούμενη υποδομή για την ικανοποίηση των αναγκών των συνδρομητών τους, ήταν συνηθισμένο φαινόμενο οι συνδρομητές να αδυνατούν να κάνουν χρήση των κινητών τηλεφώνων τους ή να διακόπτονται απότομα οι κλήσεις τους. Επιπρόσθετα, καθώς σε κάθε χώρα, χρησιμοποιείτο διαφορετική τεχνολογία και πρωτόκολλα επικοινωνίας, οι κάτοχοι κινητών αδυνατούσαν να τα αξιοποιήσουν στα ταξίδια τους ή αναγκάζονταν να πληρώνουν υψηλά τέλη περιαγωγής (“roaming”) ή αναγκάζονταν να αγοράζουν διαφορετικό τύπο κινητού τηλεφώνου σε κάθε χώρα.

Η “Iridium”, μέσω των δορυφορικών υπηρεσιών της, φιλοδοξούσε να προσφέρει λύσεις για όλα τα παραπάνω προβλήματα, που επιπρόσθετα, θα εξασφάλιζαν καλύτερη ποιότητα σήματος, σταθερότερη και γρηγορότερη σύνδεση, συμβατότητα με όλα τα δίκτυα και θα εξάλειφαν την ανάγκη για περιαγωγή⁵⁴.

⁵⁴ Jaejoo Lim, Richard Klein & Jason Thatcher (2005): “Good Technology, Bad Management: A Case Study of the Satellite Phone Industry” *Journal of Information Technology Management*, Volume XVI, Number 2, pages 48-54, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://jitm.ubalt.edu/XVI-2/article5.pdf>)

Η πρώτη επίσημη τηλεφωνική κλήση της “Iridium”, έγινε από τον αντιπρόεδρο των Η.Π.Α. τον Νοέμβριο του 1998, αλλά λίγο αργότερα, στις 13 Αυγούστου 1999, η εταιρεία πτώχευσε, καθώς απέτυχε να αποκτήσει τον επιδιωκόμενο αριθμό συνδρομητών, ενώ το 2001, ολόκληρο το δίκτυο, τα περιουσιακά στοιχεία και οι δορυφόροι της εταιρείας, για τα οποία είχαν επενδυθεί έξι (6) δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α., εξαγοράστηκαν από όμιλο ιδιωτών επενδυτών, αντί μόλις 25 εκατομμυρίων δολαρίων!⁵⁵

Οι κύριοι λόγοι της αποτυχίας του εγχειρήματος της “Iridium”, ήταν το υψηλό κόστος των δορυφορικών τηλεφωνικών συσκευών και των τελών χρήσης τους (\$ 3.295 το τηλέφωνο, \$ 695 η συσκευή τηλεειδοποίησης και \$ 7 το κάθε λεπτό ομιλίας), το μεγάλο μέγεθος και η δυσκολία χρήσης των δορυφορικών τηλεφώνων σε σχέση με τα απλά κινητά, και οι μεγάλες τεχνολογικές αλλά και επιχειρηματικές εξελίξεις στο χώρο της συμβατικής κινητής τηλεφωνίας, που επέλυσαν τα περισσότερα προβλήματα των προηγούμενων ετών, καθιστώντας έτσι στα μάτια των καταναλωτών, δυσδιάκριτους τους λόγους επιλογής δορυφορικής κινητής τηλεφωνίας.

Εκτός από την “Iridium Satellite LLC”, και οι εταιρείες που την ακολούθησαν, όπως οι “Odyssey”, “Worldwide Services”, “ICO Global Communications”, “Teledisc” και “Globalstar”, οδηγήθηκαν στην αποτυχία και στη χρεοκοπία, ενώ όσες απέφυγαν την άμεση σύγκρουση και επέδειξαν υπομονή, όπως οι εταιρείες “Verizon” και “AT&T” στις Η.Π.Α., είχαν καλύτερη

⁵⁵ [The Canberra Times](http://www.davidvernon.net/David_Vernon/The_Canberra_Journal/Entries/2007/2/20_A_Heavenly_Sign_-_The_Iridium_satellite_story.html), Article by David Vernon: “A Heavenly Sign – The Iridium Satellite Story”, February 19, 2007, Times 2, page 6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.davidvernon.net/David_Vernon/The_Canberra_Journal/Entries/2007/2/20_A_Heavenly_Sign_-_The_Iridium_satellite_story.html)

τύχη, και εκμεταλλεύτηκαν την έκρηξη στη χρήση της κινητής τηλεφωνίας, που ακολούθησε⁵⁶.

- Όταν πρόκειται να γίνει επέκταση μιας σειράς προϊόντων/υπηρεσιών:

Σε όλους σχεδόν τους κλάδους της αγοράς, υπάρχουν εταιρείες που το όνομά τους, έχει συνδεθεί με μια συγκεκριμένη σειρά προϊόντων ή υπηρεσιών, που διακρίνονται για κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τα οποία καθορίζουν στα μάτια των καταναλωτών τη θέση κάθε εταιρείας στην αγορά, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα, στο χώρο της αγοράς αυτοκινήτων, μόνο με το άκουσμα των ονομάτων, όπως “Land Rover”, “Cadillac”, “Jaguar”, “Lexus”, “BMW”, “Toyota”, “Skoda”, “Fiat”, “Lada”, “Renault” κ.α., ο καταναλωτής φέρνει στο μυαλό του συγκεκριμένες εικόνες και θεωρεί αυτονόητο, ότι κάθε μοντέλο των υπόψη εταιρειών, πληροί συγκεκριμένα κριτήρια και διαθέτει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Την δεκαετία του 1980 όμως, η “Cadillac” του ομίλου της “General Motors” (“GM”), που τότε αποτελούσε συνώνυμο της πολυτέλειας και της άνεσης, προσπάθησε να επεκταθεί σε χαμηλότερη κατηγορία αυτοκινήτων, με τη διάθεση στην αγορά του μοντέλου “Cimarron”, το οποίο είχε μικρότερες διαστάσεις από τα κλασικά μοντέλα της “Cadillac” και η τιμή πώλησής του ήταν χαμηλότερη κατά περίπου 40%. Το αμάξιμα του συγκεκριμένου μοντέλου βασιζόταν στην πλατφόρμα των “Chevrolet”, διέθετε τον 4-κύλινδρο κινητήρα των “Oldsmobile” (πρώτος 4-κύλινδρος κινητήρας της “Cadillac” από το 1914) και είχε χειροκίνητη μετάδοση ταχυτήτων (για πρώτη φορά μετά το 1953). Γενικά ήταν αργό αυτοκίνητο, ο κινητήρας του δεν είχε την ισχύ που

⁵⁶ Jaejoo Lim, Richard Klein & Jason Thatcher (2005): “Good Technology, Bad Management: A Case Study of the Satellite Phone Industry”, *Journal of Information Technology Management*, Volume XVI, Number 2, pages 48-54, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://jitm.ubalt.edu/XVI-2/article5.pdf>)

αναμενόταν για τα μοντέλα της “Cadillac”, αλλά και η εμφάνισή του, οι εσωτερικοί χώροι και η ποιότητα κατασκευής, δεν ήταν τα αναμενόμενα. Όλα αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα, το συγκεκριμένο μοντέλο να μην έχει την επιδιωκόμενη απήχηση στην αγορά, ούτε στους παραδοσιακούς αγοραστές των “Cadillac” ούτε σε νέους υποψήφιους αγοραστές και στις νεότερες ηλικίες. Εξαιτίας όλων των παραπάνω, δεν είναι τυχαίο, που το 2007, το περιοδικό “Time”, συμπεριέλαβε το “Cimarron” στα πενήντα πιο αποτυχημένα μοντέλα αυτοκινήτων της ιστορίας⁵⁷, ενώ το 2010, το περιοδικό “Forbes” ήταν ακόμη πιο αυστηρό, χαρακτηρίζοντας το συγκεκριμένο μοντέλο, ως ένα από τα δέκα πιο αποτυχημένα⁵⁸. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν ότι το “Cimarron” δημιούργησε αρνητική εικόνα για την “Cadillac”, επέφερε πλήγμα στο όνομά της και συνέβαλε στην πτώση των πωλήσεών της, ανοίγοντας το δρόμο σε ανταγωνιστές της, όπως η “Mercedes”, η “BMW”, η “AUDI”, η “LEXUS” και η “ACCURA”, να εισέλθουν δυναμικά στη συγκεκριμένη αγορά.

Σε αντίθεση με την “Cadillac”, οι ανταγωνιστές της δεν ακολούθησαν το παράδειγμά της και δεν κατασκεύασαν μοντέλα σύμφωνα με τη φιλοσοφία του “Cimarron”. Αντί αυτού, προτίμησαν να περιμένουν, και αφού μελέτησαν τις αντιδράσεις της αγοράς, διέθεσαν στην αγορά με επιτυχία ύστερα από περίπου μια δεκαετία, μικρότερα αυτοκίνητα από τα συνηθισμένα μοντέλα τους, τα οποία όμως, ήταν κατασκευασμένα σύμφωνα με τις χαρακτηριστικές αρχές της κάθε εταιρείας και διέθεταν εξαιρετική ποιότητα, εξοπλισμό και επιδόσεις, που τα διέκριναν από τα συνηθισμένα μοντέλα των χαμηλότερων

⁵⁷ [Time.com](http://www.time.com/time/specials/2007/article/) (Ηλεκτρονική έκδοση του Time Magazine), Article: “The 50 Worst Cars Of All Time”, 2007 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.time.com/time/specials/2007/article/>).

⁵⁸ [Forbes.com](http://www.forbes.com/2010/04/21/car-flops-toyota-forbeslife-vehicles-edsel-ford-gm.html) (Ηλεκτρονική έκδοση του Forbes Magazine), Article by Hannah Elliot: “Ten Legendary Car Flops”, April 21, 2010, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/2010/04/21/car-flops-toyota-forbeslife-vehicles-edsel-ford-gm.html>)

κατηγοριών. Τέτοια επιτυχημένα παραδείγματα ήταν τα μοντέλα “Lexus ES”, “Acura TL”, “Audi A3” κ.α.

- Όταν πρόκειται να γίνουν εκτιμήσεις βάσει της τάσης της εποχής: Η διάδοση της χρήσης του Διαδικτύου στα τέλη της δεκαετίας του 1990, αλλά και η εμπορική επιτυχία των πρώτων εταιρειών διαδικτυακών πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως η “Amazon.com”, προκάλεσαν την εκρηκτική άνοδο των μετοχών όλων σχεδόν των εταιρειών, που σχετίζονταν με το Διαδίκτυο.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως, η άνοδος των μετοχών συγκεκριμένων εταιρειών, δεν οφειλόταν σε πραγματικά οικονομικά δεδομένα, αλλά μάλλον ήταν αποτέλεσμα μιας αντίληψης που είχε αναπτυχθεί εκείνη την εποχή, βάσει της οποίας, αν στο όνομα μιας εταιρείας περιεχόταν η κατάληξη “.COM” και επομένως δραστηριοποιόταν στο Διαδίκτυο, αυτομάτως η συγκεκριμένη εταιρεία, θα είχε εξασφαλισμένη την επιτυχία, ανεξάρτητα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα πρόσφερε. Η συγκεκριμένη αντίληψη οδήγησε όλες τις εταιρείες να επιθυμούν να βρουν τρόπο να αναπτύξουν διαδικτυακές εμπορικές δραστηριότητες, είτε από μόνες τους είτε μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων με εταιρείες, τύπου “.COM”.

Μία τέτοια περίπτωση, ήταν αυτή της εταιρείας “Time Warner”, μίας από τις μεγαλύτερες στο χώρο του περιοδικού τύπου, της ενημέρωσης, της τηλεόρασης, του κινηματογράφου και της ψυχαγωγίας. Η “Time Warner”, ακολουθώντας την τάση της εποχής, ανακοίνωσε στις αρχές του 2000, τη συμφωνία της με την εταιρεία διαδικτυακών παροχών “AOL Inc” (πρώην “America online”), για τη συγχώνευση των δύο εταιρειών και τη δημιουργία

μιας νέας, της “AOL Time Warner Inc.” Στη νέα εταιρεία, η “AOL” θα κατείχε το 55% των μετοχών και η “Time Warner Inc.” το 45%, παρόλο που στην πραγματικότητα, τα περιουσιακά στοιχεία και τα έσοδα της δεύτερης, ήταν πολύ υψηλότερα από της πρώτης (με διαφορά άνω των 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α.). Η συγκεκριμένη συμφωνία αποτελούσε ουσιαστικά, εξαγορά της “Time Warner” από την “AOL”, χωρίς όμως η “AOL” να διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους για κάτι τέτοιο, πέραν των προσδοκιών ευημερίας των διαδικτυακών εταιρειών, που επικρατούσαν εκείνη την περίοδο.

Δυστυχώς τα παραπάνω προβλήματα της συμφωνίας για τη δημιουργία της νέας εταιρείας “AOL Time Warner Inc.”, έμελλε να αναδειχθούν μετά από μερικούς μήνες, με το «σπάσιμο» της χρηματιστηριακής «φούσκας» των εταιρειών τύπου “.COM”. Εκτός όμως από αυτό, η οικονομική ύφεση που επικράτησε στις Η.Π.Α. μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001, καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας, που υποβάθμισε τη σημασία των υπηρεσιών που προσέφερε η “AOL Inc.”, προκάλεσαν τεράστια προβλήματα στη νέα εταιρεία. Ως αποτέλεσμα, η “AOL Time Warner Inc.” ανακοίνωσε ζημίες 99 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2002 και η χρηματιστηριακή αξία της, συρρικνώθηκε από 226 δισεκατομμύρια δολάρια, σε 20 δισεκατομμύρια!

Το 2005, το πρόθεμα “AOL” απεσύρθη από το όνομα της νέας εταιρείας, και μετά από λίγο, ο Jeff Bewkes, νέος “CEO” της “Time Warner”, χαρακτήρισε το όλο εγχείρημα της συγχώνευσης, ως «...το μεγαλύτερο σφάλμα, στην επιχειρηματική ιστορία...»⁵⁹.

⁵⁹ [The Daily Telegraph](#), Article by Emma Barnett & Amanda Andrews: “AOL merger was “the biggest mistake in corporate history”, believes Time Warner chief Jeff Bewkes”, Telegraph Media Group Limited, Sep. 28, 2010,

Όσες εταιρείες, σε αντίθεση με την “Time Warner”, επέλεξαν τη στρατηγική της υπομονής και αποφυγής της άμεσης εμπλοκής τους στην «φούσκα» των διαδικτυακών εταιρειών των τελευταίων ετών της δεκαετίας του 1990, είχαν τη δυνατότητα να πάρουν ορθότερες αποφάσεις, οι οποίες μπορούσαν πλέον να βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και σε εκτιμήσεις που έλαβαν χώρα μετά την παγίωση της εξέλιξης των νέων τεχνολογιών και όχι απλώς σε προσδοκίες, που είχε δημιουργήσει η τάση της εποχής. Ως αποτέλεσμα, οι συγκεκριμένες εταιρείες απέφυγαν σφάλματα, προβλήματα και χρηματιστηριακές απώλειες, όπως αυτές της “Time Warner”.

- Όταν προετοιμάζεται αντίδραση σε ενέργειες των ανταγωνιστών:
Κατά κανόνα, οι ενέργειες μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο της αγοράς, προκαλούν την αντίδραση των ανταγωνιστών της, προκειμένου να μην της επιτρέψουν να επεκταθεί ανενόχλητη στην αγορά και να αυξήσει το μερίδιό της. Σε πολλές περιπτώσεις, η συγκεκριμένη αντίδραση είναι αποτέλεσμα ενστικτωδών ανακλαστικών και ως εκ τούτου, κινδυνεύει να εγκλωβιστεί σε μιμητικά πλαίσια, ακολουθώντας τον ίδιο ακριβώς τρόπο ενεργειών, και κάνοντας χρήση των ίδιων ακριβώς προτύπων και μέσων.

Λίγοι μόνο από τους ανταγωνιστές, επιλέγουν τη στρατηγική της υπομονής και αποφυγής της άμεσης σύγκρουσης, προκειμένου να αξιολογήσουν καλύτερα την κατάσταση και να προετοιμάσουν στη συνέχεια τη δική τους αντεπίθεση, που μπορεί και να είναι αρκετά διαφορετική. Εάν για παράδειγμα, μια εταιρεία εκδηλώσει επιθετικές ενέργειες με στόχο την αύξηση των πωλήσεών της και του ποσοστού της επί των συνολικών πωλήσεων στην

(διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/8031227/AOL-merger-was-the-biggest-mistake-in-corporate-history-believes-Time-Warner-chief-Jeff-Bewkes.html>)

αγορά, δεν σημαίνει ότι η αύξηση του όγκου πωλήσεων, θα πρέπει κατ' ανάγκη, να αποτελεί τη βασική επιδίωξη και όλων των ανταγωνιστικών εταιρειών. Ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων ή το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, αν και γενικά είναι επιθυμητά, δεν εξασφαλίζουν και το μέγιστο κέρδος για μια εταιρεία, καθώς αυτό εξαρτάται και από μια σειρά άλλων παραμέτρων, όπως είναι η οργάνωση, η τεχνολογία, οι μέθοδοι και οι δυνατότητες παραγωγής, τα δίκτυα διανομής, οι ομάδες καταναλωτών, στις οποίες στοχεύει μια εταιρεία κλπ. Αν δοθεί έμφαση μόνο στον όγκο πωλήσεων, αυτό μπορεί να απαιτήσει αλλαγές, επεκτάσεις, νέες επενδύσεις, συνεργασίες κ.α., που μπορούν τελικά να μειώσουν την κερδοφορία ή ακόμα και να ζημιώσουν την εταιρεία.



Μία τέτοια περίπτωση συνέβη το 2000, όταν η αυτοκινητοβιομηχανία "General Motors" ("GM"), με μεγάλες προωθητικές ενέργειες και προσφορές, ξεκίνησε εκστρατεία για την αύξηση των πωλήσεών της και του μεριδίου της στην αγορά αυτοκινήτων των Η.Π.Α.⁶⁰ Σε αντίθεση όμως με την "GM", η ανταγωνίστριά της "FORD"⁶¹, δεν ακολούθησε τις ενέργειές της αλλά προτίμησε να επικεντρωθεί στη διατήρηση και αύξηση του καθαρού κέρδους ανά μονάδα πώλησης και του περιθωρίου κέρδους, τα οποία παραμένουν υψηλότερα μέχρι και σήμερα, όπως παρουσιάζεται ενδεικτικά, στον Πίνακα 3-2, ο οποίος περιέχει στοιχεία για την αγορά αυτοκινήτων της Βορείου Αμερικής.^{62 63}

⁶⁰ The New York Times, Article by Keith Bradsher: "G.M.'s New Chief Sticks to Company Plans", June 7, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2000/06/07/business/gm-s-new-chief-sticks-to-company-plans.html>)

⁶¹ Fortune Magazine, Article by Alex Taylor III: "The Hundred Year War", March 23, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://money.cnn.com/2011/03/22/autos/gm_ford_war.fortune/index.htm)

⁶² FORMS 10-K: "Annual Report for the General Motors Company" (For the Fiscal Years 2000 & 2012), Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στους διαδικτυακούς τόπους: <http://www.getfilings.com/o0000040730-01-500040.htm> και http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/Corporate_Governance/PDFs/InvestorContactsPDFs/10-K.pdf)

Πίνακας 3-2: Συγκριτική Παρουσίαση Στοιχείων Πωλήσεων στην Αγορά της Βορείου Αμερικής των Εταιρειών “GM” και “FORD” για τα Έτη 2000 και 2012

				
	2000	2012	2000	2012
Annual Revenue	\$ 112,723 Billion	\$ 94,595 Billion	\$ 103,800 Billion	\$ 84,112 Billion
Pre Tax Results	\$ 3,174 Billion	\$ 6,953 Billion	\$ 4,909 Billion	\$ 8,343 Billion
Car/Truck Sales	5.660.000	3.019.000	4.933.000	2.784.000
Market Share	27,5%	16,9%	24%	15,6%
Average Pre Tax Profit/car or truck	\$ 530	\$ 1.962	\$ 1.050	\$ 3.150

Πηγές:¹² FORMS 10-K: “Annual Report for the General Motors Company” (For the Fiscal Years 2000 & 2012), Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στους διαδικτυακούς τόπους: <http://www.getfilings.com/o0000040730-01-500040.htm> και [http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/Corporate Governance/PDFs/InvestorContactsPDFs/10-K.pdf](http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/Corporate_Governance/PDFs/InvestorContactsPDFs/10-K.pdf)) και

¹³ FORMS 10-K: “Annual Report for the Ford Company” (For the Fiscal Years 2000 & 2012), Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στον διαδικτυακό τόπο: <http://credit.ford.com/investor-center/company-reports>

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι παρόλο που οι πωλήσεις της “FORD” κυμαίνονται χαμηλότερα από αυτές της “GM”, εντούτοις, τα κέρδη της “FORD” ήταν και είναι υψηλότερα από αυτά της “GM”, επιβεβαιώνοντας την ορθότητα επιλογής από τη “FORD”, της συγκεκριμένης στρατηγικής.

⁶³ FORMS 10-K: “Annual Report for the Ford Company” (For the Fiscal Years 2000 & 2012), Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στον διαδικτυακό τόπο: <http://credit.ford.com/investor-center/company-reports>

3.3.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Η επιτυχία εφαρμογής της στρατηγικής της υπομονής, αποφυγής της άμεσης σύγκρουσης και εξασφάλισης πολύτιμου χρόνου, εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, οι κυριότεροι από τους οποίους, είναι η ακρίβεια των εκτιμήσεων για τις μελλοντικές εξελίξεις, η προετοιμασία αντίδρασης-αντεπίθεσης και ο χρόνος εκδήλωσης της αντίδρασης-αντεπίθεσης.

Ακρίβεια των Εκτιμήσεων για τις Μελλοντικές Εξελίξεις

Τον Ιούλιο του 1822, η μεγάλη στρατιά του Δράμαλη, με 24.000 πεζούς, 6.000 ιππείς και ισχυρό πυροβολικό, άφηνε την Κόρινθο και κατευθυνόταν στον Αργολικό κάμπο. Οι περισσότεροι Έλληνες, μεταξύ των οποίων και πολλοί οπλαρχηγοί, παρατηρούσαν με δέος τις κινήσεις της στρατιάς, τη συνέκριναν με τις δικές τους λιγοστές δυνάμεις και τον ελάχιστο οπλισμό τους, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι θα ήταν σχεδόν αδύνατο να σταματήσουν τον Δράμαλη, και ότι η επανάσταση, που μόλις είχε αρχίσει, θα ήταν καταδικασμένη. Ο Κολοκοτρώνης όμως, παρατηρώντας τη στρατιά του Δράμαλη, έβλεπε κάτι άλλο. Έβλεπε πολλούς Τούρκους στρατιώτες, εξουθενωμένους από την έλλειψη εφοδίων και τη ζέστη να προσπαθούν να επιστρέψουν στη βάση ανεφοδιασμού τους, στην Κόρινθο. Αυτό τον οδήγησε στην κατάστρωση του σχεδίου αντιμετώπισης του Δράμαλη, υιοθετώντας τη στρατηγική, που είχε εφαρμόσει ο Ρώσος στρατάρχης Κουτούζωφ για να αντιμετωπίσει πριν από λίγα χρόνια, την εισβολή του Ναπολέοντα στη Ρωσία.

Παρά του ότι στα διάφορα πολεμικά συμβούλια, ελάχιστοι υποστήριζαν τις εκτιμήσεις του Κολοκοτρώνη, αυτός επέμενε, και τελικά επέβαλε τη

συγκεκριμένη στρατηγική, που οδήγησε στη μάχη στα Δερβενάκια, στις 26 – 28 Ιουλίου 1822, κατά την οποία, επήλθε ολική καταστροφή της υποχωρούσας Τουρκικής στρατιάς, με αποτέλεσμα την αναπτέρωση του ηθικού των Ελλήνων και την εδραίωση της επανάστασης στην Πελοπόννησο⁶⁴.

Το παραπάνω παράδειγμα, δεικνύει πώς η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής, οφείλεται στην ακρίβεια των εκτιμήσεων του αρχιστράτηγου των Ελλήνων, για τις μελλοντικές εξελίξεις. Δεν πρέπει να παραβλέπεται όμως, το ότι οι συγκεκριμένες εκτιμήσεις, ήταν αποτέλεσμα μελέτης και ανάλυσης, των εχθρικών δυνάμεων και αδυναμιών, καθώς και του γεωγραφικού περιβάλλοντος, του οποίου ο Κολοκοτρώνης ήταν βαθύς γνώστης.

Τα παραπάνω ισχύουν και στους επιχειρηματικούς πολέμους όταν εφαρμόζεται η συγκεκριμένη στρατηγική. Εάν οι εκτιμήσεις μιας εταιρείας, για τις μελλοντικές εξελίξεις, αποδειχθούν σωστές, τότε το αποτέλεσμα θα είναι θετικό για την εταιρεία και τη θέση της στην αγορά. Και σε αυτή την περίπτωση όμως, όπως ισχύει και στην περίπτωση των στρατιωτικών επιχειρήσεων, οι εκτιμήσεις και οι προβλέψεις για το μέλλον, βασίζονται στη δυνατότητα και ικανότητα συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών που αφορούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στους ανταγωνιστές, στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και στη διαμόρφωση της αγοράς.

Εάν οι εκτιμήσεις αποδειχθούν λανθασμένες, μπορεί να έρθει η πλήρης καταστροφή, όπως επήλθε για πολλές εταιρείες παραγωγής κινηματογραφικών ταινιών, στα τέλη της δεκαετία του 1920. Οι συγκεκριμένες

⁶⁴ «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1980, Τόμος ΙΒ: «Η Ελληνική Επανάσταση 1821-1832», σελίδες 249-251.

εταιρείες, παρά την παραγωγή και τη μεγάλη επιτυχία της πρώτης ομιλούσας ταινίας – της ταινίας “Jazz Singer” της εταιρείας “MGM”, τον Οκτώβριο του 1927, υιοθέτησαν τη στρατηγική της υπομονής, θεωρώντας ότι ο «ομιλών κινηματογράφος», θα ήταν απλά, μια πρόσκαιρη μόδα χωρίς μέλλον. Η αδυναμία όμως ορθής αξιολόγησης των εξελίξεων της τεχνολογίας καθώς και των όλο και πιο απαιτητικών προτιμήσεων του κοινού, τις οδήγησε μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, στη χρεοκοπία^{65 66}.

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις, που απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να αποδειχθούν οριστικά, ορθές ή εσφαλμένες οι εκτιμήσεις μιας εταιρείας για τις μελλοντικές εξελίξεις, και μέχρι τότε όλα παραμένουν αβέβαια ή κατά διαστήματα παρατηρούνται εναλλαγές ως προς την τελική έκβαση των πραγμάτων. Ένα τέτοιο παράδειγμα, αποτελεί η περίπτωση των δύο μεγαλύτερων εταιρειών κατασκευής πολιτικών αεροσκαφών, ήτοι της Αμερικανικής “Boeing” και της Ευρωπαϊκής (κυρίως Γαλλο-Γερμανικής), “Airbus Industrie”, για το μέλλον των αερομεταφορών. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, και οι δύο εταιρείες, είχαν πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς, που αφορούσε τις πιθανότητες επιτυχίας κατασκευής και αξιοποίησης ενός πολύ μεγάλου αεροσκάφους, που θα διέθετε πολύ περισσότερους χώρους και μεταφορικές δυνατότητες από τα υφιστάμενα αεροσκάφη, και θα μπορούσε να μεταφέρει άνω των 500 επιβατών⁶⁷. Τελικά όμως, μόνο η “Airbus Industrie” προχώρησε από το 1994, στην υλοποίηση ενός τέτοιου εγχειρήματος, με κόστος δεκάδων δισεκατομμυρίων ευρώ. Αποτέλεσμα του εν λόγω προγράμματος, ήταν η κατασκευή του αεροσκάφους

⁶⁵ Charles O' Brien: “Cinema's Conversion to Sound: Technology and Film Style in France and the US”, Indiana University Press, Bloomington, IN, USA, 2006, pages 23-29

⁶⁶ Πληροφορίες από τον διαδικτυακό τόπο “AMC Filmsite.org”: <http://www.filmsite.org/20sintro4.html>

⁶⁷ Mc Donnell Douglas Press Release 96-221: “McDonnell Douglas Unveils New MD-XX TRIJET Design”, Sep. 4, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.boeing.com/news/releases/mdc/96-221.html>)

“A380”, οι διάφορες διαμορφώσεις του οποίου, επιτρέπουν τη μεταφορά από 523 έως 853 επιβάτες. Η παρθενική πτήση του “A380”, έλαβε χώρα την 27 Απριλίου 2005, ενώ την 25 Οκτωβρίου 2007, έλαβε χώρα η πρώτη επίσημη εμπορική πτήση του αεροσκάφους, με την “Singapore Airlines”^{68 69 70}.

Παρά την επίθεση της “Airbus Industrie” στο χώρο των πολύ μεγάλων αεροσκαφών, η “Boeing” επέλεξε τη στρατηγική της υπομονής και δεν υλοποίησε παρόμοιο πρόγραμμα, αλλά προχώρησε στην αναβάθμιση των αεροσκαφών που παρήγαγε, θεωρώντας ότι στο μέλλον, μεγαλύτερη εμπορική επιτυχία θα έχουν οι αερομεταφορές με μικρότερα αεροσκάφη^{71 72 73}.

Προκειμένου να αξιολογηθεί η ορθότητα των εκτιμήσεων των δύο εταιρειών για τις μελλοντικές εξελίξεις, θα απαιτηθούν ακόμη αρκετά χρόνια και η τελική έκβαση θα είναι συνάρτηση όλων των παραγόντων (οικονομικών, τεχνολογικών, κοινωνικών, πολιτικών κ.α.) που θα διαμορφώσουν το ευρύτερο περιβάλλον.

Προετοιμασία Αντίδρασης - Αντεπίθεσης

Στο παράδειγμα της εισβολής του Ναπολέοντα στη Ρωσία, που αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, παρόλο που οι Ρώσοι στρατιώτες του Κουτούζωφ υποχωρούσαν συνεχώς απέναντι στη «Μεγάλη Στρατιά», ταυτοχρόνως, προετοιμάζονταν και εξοπλίζονταν για την αντεπίθεσή τους, η

⁶⁸ Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας AIRBUS: <http://www.airbus.com/aircraftfamilies/passengeraircraft/a380family/>

⁶⁹ [Flightglobal.com](http://www.flightglobal.com) (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), Article by Guy Norris: “Creating a Titan”, June 14, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/creating-a-titan-199071/>)

⁷⁰ Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: “A380”, διαδικτυακός τόπος: http://en.wikipedia.org/wiki/Airbus_A380

⁷¹ [Los Angeles Times](http://www.latimes.com), Article: “Boeing, Partners Expected to Scrap Super-Jet Study”, July 10, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://articles.latimes.com/1995-07-10/business/fi-22333_1_jumbo-jet)

⁷² [Flightglobal.com](http://www.flightglobal.com) (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), Article by Guy Norris: “Boeing Looks Again at Plans for NLA”, Sep. 10, 1997 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/boeing-looks-again-at-plans-for-nla-20640/>)

⁷³ [Flightglobal.com](http://www.flightglobal.com) (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), Article by Guy Norris: “Boeing's Big Question”, Dec. 22, 1999 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/boeings-big-question-59887/>)

οποία άρχισε αμέσως μόλις ανακοινώθηκε ότι ο Ναπολέων εγκαταλείπει τη Μόσχα. Στη συνέχεια, οι επιθέσεις των Ρώσων ήταν διαρκείς, και η καταδίωξη των Γάλλων ανηλεής, μέχρι την πλήρη συντριβή τους.

Όπως στην παραπάνω περίπτωση, έτσι και σε άλλες αντίστοιχες περιπτώσεις, όχι μόνο στους κανονικούς πολέμους αλλά και στους επιχειρηματικούς, όταν επιλέγεται η στρατηγική της υπομονής, έρχεται πάντοτε μετά από κάποιο διάστημα η στιγμή, που απαιτείται η εκδήλωση της αντίδρασης και της αντεπίθεσης. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει κατά το προηγούμενο διάστημα, να έχει πραγματοποιηθεί κατάλληλη προετοιμασία και όλοι να βρίσκονται σε ετοιμότητα.

Όπως αναφέρθηκε, όσες εταιρείες στα τέλη της δεκαετίας του 1990, δεν παρασύρθηκαν από την τάση της εποχής, στην υπερεκτίμηση της αξίας των εταιρειών που δραστηριοποιούνταν στο Διαδίκτυο, όταν στα τέλη του 2000 «έσκασε» η σχετική χρηματιστηριακή «φούσκα» των εταιρειών τύπου “.COM”, απέφυγαν τις ζημιές που υπέστησαν άλλες εταιρείες όπως η “AOL Time Warner Inc.”. Πέραν τούτου όμως, καθώς το διάστημα από το 2000 έως το 2002, η χρηματιστηριακή αξία των εταιρειών του “Nasdaq”, υποχώρησε κατά περίπου, 5 τρισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α.⁷⁴, όσοι είχαν ακολουθήσει προηγουμένως, στρατηγική υπομονής και αποφυγής έκθεσης, είχαν στη συνέχεια την ευκαιρία να προβούν σε αγορές μετοχών ή και εξαγορές ολόκληρων εταιρειών σε πολύ χαμηλές τιμές. Σε αυτό το διάστημα, οι εταιρείες της «παλαιότερης» οικονομίας, που είχαν προετοιμαστεί κατάλληλα και διέθεταν ανέπαφους τους πόρους τους, απέκτησαν την κυριότητα πολλών

⁷⁴ Los Angeles Times, Article by Chris Gaither and Dawn C. Chmielewski: “ Fears of Dot-Com Crash, Version 2.0”, July 16, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://articles.latimes.com /2006/ jul/16/business/fi-overheat16>)

εταιρειών, τύπου “.COM” αλλά και εταιρειών «παραδοσιακού» τύπου, οι οποίες είχαν υποστεί μεγάλες απώλειες, λόγω των λανθασμένων επιλογών τους.

Στην περίπτωση του μοντέλου “Cimarron” που παρατέθηκε ανωτέρω, οι ανταγωνιστές της “Cadillac”, που επέδειξαν υπομονή και απέφυγαν την άμεση μίμηση των ενεργειών της, αξιοποίησαν το συγκεκριμένο χρόνο, για περαιτέρω μελέτη και ανάλυση των διδαγμάτων από τις αντιδράσεις της αγοράς στο “Cimarron”. Αυτό συνέβαλε στην κατάλληλη προετοιμασία τους, έτσι ώστε μετά από λίγα χρόνια, να εκδηλώσουν την αντεπίθεσή τους, κατασκευάζοντας, μικρότερα αυτοκίνητα, που ακολουθούσαν όμως τις χαρακτηριστικές αρχές των μεγαλύτερων μοντέλων τους.

Χρόνος Εκδήλωσης της Αντίδρασης - Αντεπίθεσης

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, απαιτεί τελικά την εκδήλωση αντίδρασης και αντεπίθεσης. Η επιτυχία όμως, δεν εξαρτάται μόνο από το είδος και το μέγεθος της αντεπίθεσης, αλλά και από τον χρόνο που αυτή θα εκδηλωθεί. Η αντίδραση-αντεπίθεση, πρέπει να λάβει χώρα, σε χρονική στιγμή, που θα έχει δημιουργηθεί ευνοϊκός συσχετισμός δυνάμεων και θα επικρατούν κατάλληλες συνθήκες στο περιβάλλον. Αν η αντίδραση εκδηλωθεί πολύ νωρίς, είναι πιθανό ο αντίπαλος να διαθέτει ακόμα ισχυρότατες δυνάμεις και τελικά να επικρατήσει. Παρομοίως, εάν η αντεπίθεση εκδηλωθεί καθυστερημένα, μπορεί να έχουν χαθεί σημαντικά πλεονεκτήματα ή οι συνθήκες να έχουν μεταβληθεί, σε όφελος του αντιπάλου, με αποτέλεσμα, να καταστεί η αντιμετώπισή του, δυσκολότερη ή απαιτητικότερη σε πόρους ή μη εφικτή.

Από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα που επιβεβαιώνουν τα παραπάνω, αποτελεί η καθυστερημένη αντίδραση της Γαλλίας και της Μεγάλης Βρετανίας, στις επιθετικές ενέργειες του Χίτλερ, μετά τα μισά της δεκαετίας του 1930. Επετράπη έτσι στον Χίτλερ, καταστρατηγώντας τη συνθήκη των Βερσαλλιών, που είχε υπογραφεί και τεθεί σε εφαρμογή, μετά το πέρας του Α' Παγκοσμίου Πολέμου:

- Να ανακοινώσει και να ξεκινήσει τον επανεξοπλισμό και την αύξηση του Γερμανικού στρατού, τον Μάρτιο 1935.
- Να καταλάβει την αποστρατικοποιημένη ζώνη της Ρηνανίας, τον Μάρτιο 1936.
- Να προχωρήσει στην «ένωση» με την Αυστρία, τον Μάρτιο του 1938, και στο διαμελισμό της Τσεχοσλοβακίας λίγο αργότερα.

Όταν τελικά η Γαλλία και η Μ. Βρετανία, αποφάσισαν να αντιδράσουν στην επιθετική πολιτική του Χίτλερ μετά τη Γερμανική εισβολή στην Πολωνία την 1^η Σεπτεμβρίου 1939, ήταν ήδη πολύ αργά, καθώς ο Γερμανικός στρατός είχε ολοκληρώσει την προετοιμασία και το εξοπλιστικό του πρόγραμμα και είχε καταστεί πανίσχυρος, ενώ είχε χαθεί και η ευκαιρία αντιμετώπισής του σε καταλληλότερο έδαφος, όπως αυτό της Τσεχοσλοβακίας. Αποτέλεσμα όλων αυτών, ήταν οι τεράστιες καταστροφές του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και οι ανυπολόγιστες ζωές που χάθηκαν μέχρι την άνευ όρων συνθηκολόγηση της Γερμανίας.

Στους επιχειρηματικούς «πολέμους», ισχύουν ακριβώς τα ίδια με τα παραπάνω. Αν η αντίδραση μιας εταιρείας δεν εκδηλωθεί στον κατάλληλο

χρόνο, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι καταστροφικό, όπως συνέβη στην περίπτωση της εταιρείας “Smith Corona”. Η εν λόγω εταιρεία κατασκευής γραφομηχανών (μηχανικών και ηλεκτρικών) και μηχανικών υπολογιστικών μηχανών, ήταν από τις μεγαλύτερες στον κόσμο, κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970. Από το 1970 όμως, οι μηχανικές υπολογιστικές μηχανές της “Smith Corona”, άρχισαν να εκτοπίζονται από την αγορά καθώς έκαναν την εμφάνισή τους, οι ηλεκτρονικές υπολογιστικές μηχανές τσέπης («τα κομπιουτεράκια»)· ενώ λίγο αργότερα, και οι πωλήσεις των κυρίων προϊόντων της εταιρείας, των γραφομηχανών, άρχισαν να υποχωρούν σημαντικά, καθώς δέχονταν την επίθεση των πρώτων ηλεκτρονικών επεξεργαστών κειμένου και αργότερα, των προσωπικών υπολογιστών.

Λόγω των πόρων που διέθετε τότε η “Smith Corona” και της ισχυρής θέσης της στην αγορά, θα μπορούσε εύκολα να αποκτήσει πρόσβαση στη νέα τεχνολογία και να ετοιμάσει την αντεπίθεσή της κατασκευάζοντας και εισάγοντας στην αγορά, προϊόντα αντίστοιχα με αυτά των ανταγωνιστών της. Η εν λόγω εταιρεία όμως, δεν έπραξε κάτι τέτοιο και καθυστέρησε πολύ να αντιδράσει. Αρχικά αποφάσισε τη διακοπή παραγωγής των μηχανικών υπολογιστικών μηχανών της και μόλις το 1985, η “Smith Corona” κατασκεύασε τον πρώτο φορητό επεξεργαστή κειμένου και μια νέα φορητή γραφομηχανή, που διέθετε και λειτουργία ηλεκτρονικής ορθογραφίας. Δυστυχώς όμως τα προϊόντα της υστερούσαν του ανταγωνισμού, τόσο σε δυνατότητες, όσο και σε τεχνολογία, με τελικό αποτέλεσμα, να κηρύξει πτώχευση το 1995.^{75 76 77}

⁷⁵ The New York Times, Article: “Company News; Smith Corona Cutting 750 Jobs as Sales Decline”, May 9, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1995/05/09/business/company-news-smith-corona-cutting-750-jobs-as-sales-decline.html>)

3.4 Ανταρτοπόλεμος

3.4.1 Γενικά

Από τις απαρχές της παγκόσμιας στρατιωτική ιστορίας, η στρατηγική του ανταρτοπόλεμου αποτελούσε ίσως την πιο συνηθισμένη επιλογή των ασθενέστερων όταν καλούνταν να αντιμετωπίσουν έναν πολύ ισχυρότερο αντίπαλο, ακόμα και μια αυτοκρατορία. Ένα από τα παλαιότερα παραδείγματα εφαρμογής ανταρτοπόλεμου περιγράφεται στο έργο του Ξενοφώντα «Κύρου Ανάβασις» και αφορά τους Καρδούχους (πρόγονους των Κούρδων), που συγκρούονταν με τους Μύριους, καθώς οι τελευταίοι διέρχονταν μέσα από τη χώρα τους⁷⁸.

Στην στρατιωτική ιστορία, υπάρχουν αναρίθμητα περιστατικά ανταρτοπολέμου, σε όλες τις ηπείρους. Αρκεί να θυμηθούμε την αντίσταση που προέβαλαν διάφοροι λαοί της κεντρικής Ασίας εναντίον του στρατού Μ. Αλέξανδρου, μέχρι την οριστική κατάκτησή τους από τον μεγάλο στρατηλάτη, τις επιδρομές των Ούννων τον 4^ο αιώνα μ.Χ. που διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην πτώση της Ρώμης, τις επαναστάσεις των Σκωτσέζων εναντίον των Άγγλων τον 14^ο αιώνα, την Ελληνική και Ιταλική επανάσταση του 19^{ου} αιώνα, την αντίσταση των Μπόερς έναντι της Βρετανικής αυτοκρατορίας στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, την αντίσταση πολλών λαών της Ευρώπης εναντίον των

⁷⁶ The New York Times, Article by Laurence Zuckerman: "Smith Corona, a Computer Victim, Files for Bankruptcy", July 6, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1995/07/06/business/smith-corona-a-computer-victim-files-for-bankruptcy.html>)

⁷⁷ Erwin Danneels (2001): "Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona", Strategic Management Journal, Volume 32, Issue 1, pages 1-31

⁷⁸ Ξενοφών: «Κύρου Ανάβασις», Βιβλίο 4^ο, Κεφάλαια 1-3, Μετάφραση Δημ. Αναστασόπουλου, Βιβλιοθήκη Φέξη Αρχαίων Ελλήνων Συγγραφέων, Εκδοτικός Οίκος Φέξη, Αθήνα, 1911

δυνάμεων κατοχής του άξονα κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, τους νεώτερους ανταρτοπόλεμους του Βιετνάμ και του Αφγανιστάν κ.α.

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στην ετυμολογία της ίδιας της λέξης του ανταρτοπολέμου, όπως συναντάται στις περισσότερες Ευρωπαϊκές γλώσσες, καθώς απορρέει από την αποτελεσματικότερη στρατηγική, που εφάρμοσαν οι άτακτοι (γνωστοί ως *“guerrillos”*) της Ιβηρικής χερσονήσου εναντίον του στρατού κατοχής του Μ. Ναπολέοντα (1808-1814), η οποία μάλιστα, προκάλεσε τέτοια εντύπωση, ώστε να αναλυθεί από τους κορυφαίους θεωρητικούς του πολέμου, φον Κλαούσεβιτς και ντε Τζομινί. Ο πόλεμος που διεξήγαγαν οι εν λόγω άτακτοι, ονομάστηκε στα Ισπανικά *“Guerra de guerrillas”*, και στη συνέχεια, *“la Guérilla”* στα Γαλλικά, *“Guerrilla”* στα Αγγλικά, *“Guerillakrieg”* στα Γερμανικά κλπ. Το *“Guerra de guerrillas”*, στην πραγματικότητα σημαίνει *«μικρός πόλεμος»*⁷⁹ αλλά καλύτερη έκφραση θα ήταν αυτή της *«σειράς από μικρούς πολέμους»*.

Ακριβέστερος ορισμός είναι αυτός του καθηγητή Samuel P. Huntington, σύμφωνα με τον οποίο: *«Ο ανταρτοπόλεμος είναι μια μορφή πολέμου, με την οποία, η στρατηγικά ασθενέστερη πλευρά, αναλαμβάνει την τακτική επίθεση σε συγκεκριμένες μορφές, χρόνους και μέρη..... Ο ανταρτοπόλεμος είναι το όπλο των αδυνάμων. Ποτέ δεν προτιμάται αντί του τακτικού πολέμου· εφαρμόζεται μόνο όταν και όπου, οι δυνατότητες του κανονικού πολέμου έχουν αποκλειστεί»*⁸⁰

⁷⁹ S. Kalyanaraman (2003): “Conceptualisations of Guerrilla Warfare”, The Institute for Defence Studies and Analyses, *Strategic Analysis Journal*, Volume 27, No 2, page 172 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.idsa.in/system/files/strategicanalysis_skalyanaraman_0603.pdf.)

⁸⁰ Samuel. P. Huntington, Introduction in Franklin M. Osaka: *“Modern Guerrilla Warfare: Fighting Communist Guerrilla Movements, 1941-1961”*, The Free Press, New York, 1962, page xvi.

Από τα παραπάνω δύναται να εξαχθεί ότι η στρατηγική του ανταρτοπόλεμου στοχεύει στη συνεχή εξασθένηση των δυνάμεων, του εχθρού, μέσω της συνεχούς εκδήλωσης σχετικά μικρής έκτασης, επιθέσεων, σε οποιαδήποτε εχθρική περιοχή και σε μη καθορισμένο χρόνο. Αυτή η στρατηγική επιδιώκει τη διαρκή ενόχληση των εχθρικών δυνάμεων, την καθήλωσή τους και την αποτροπή περαιτέρω εξάπλωσής τους, τις συνεχείς εχθρικές απώλειες, την αιμορραγία σε πόρους και μέσα, την καταστροφή των εχθρικών υποδομών, γραμμών ανεφοδιασμού και υποστήριξης, την απομόνωση εχθρικών τμημάτων, τη σταδιακή φυσική και πνευματική τους εξουθένωση, τη δημιουργία φόβου και αίσθησης διαρκούς κινδύνου, την πρόκληση πανικού, βεβιασμένων αντιδράσεων και λανθασμένων κινήσεων, την υπέρμετρη αύξηση του κόστους συνέχισης του πολέμου, και τελικά τη συντριβή του ηθικού, της θέλησης και της μαχητικής ικανότητας του εχθρού.

Οι δυνάμεις των ανταρτών δεν είναι οργανωμένες σε μεγάλες ομάδες και δεν αντιπαρατίθενται μαζικά στο σύνολο των εχθρικών δυνάμεων, αλλά είναι διασπαρμένες σε μικρές ομάδες που επιτίθενται επιλεκτικά, σε οποιοδήποτε σημείο του εχθρού βρεθεί εκτεθειμένο και σχετικά αδύναμο. Γενικά, το μοτίβο που ακολουθούν οι ανταρτικές δυνάμεις, χαρακτηρίζεται από:

- Εκδήλωση ξαφνικής επίθεσης.
- Διεξαγωγή σύντομης μάχης.
- Ταχύτατη αποχώρηση.
- Διαρκή επανάληψη των παραπάνω.

Εάν βέβαια σε κάποια από αυτές τις επιθέσεις, διαπιστωθεί ότι υπάρχει δυνατότητα ολοκληρωτικής επικράτησης στη συγκεκριμένη περιοχή, οι αντάρτες τότε δράττονται της ευκαιρίας για να εκκαθαρίσουν την περιοχή από τις εχθρικές δυνάμεις και να την κρατήσουν υπό τον έλεγχό τους, για όσο διάστημα κριθεί αναγκαίο. Υπό κάποιες προϋποθέσεις και μετά από κατάλληλες ενισχύσεις, ο προσωρινός έλεγχος μιας περιοχής μπορεί να εξελιχθεί σε μόνιμο, κάτι το οποίο μπορεί να αποτελεί ένδειξη αλλαγής του συσχετισμού δυνάμεων και των συνθηκών που επικρατούν, και ίσως ένδειξη ανάγκης αλλαγής στρατηγικής.

Αν και πολλοί υποστηρίζουν ότι η στρατηγική του ανταρτοπόλεμου δεν είναι ικανή από μόνη της να εξασφαλίσει την τελική νίκη σε έναν πόλεμο, εντούτοις, επειδή ο ανταρτοπόλεμος είναι πολύ αποτελεσματικός, μπορεί σίγουρα να καταδείξει την πλευρά που τελικά θα χάσει τον πόλεμο. Αυτή η αποτελεσματικότητα του ανταρτοπόλεμου οφείλεται:

- Στην εξασφάλιση οικονομίας δυνάμεων και διατήρησης άθικτου του μεγαλύτερου μέρους των ανταρτικών στρατευμάτων, καθώς αποφεύγεται πλήρης αντιπαράθεση με τον εχθρό και επομένως, πρόκληση μεγάλων απωλειών.
- Στην ευχέρεια εφαρμογής του, τόσο σε επιθετικές όσο και αμυντικές επιχειρήσεις.
- Στη δυνατότητα επιλογής πολλών και ποικιλόμορφων τακτικών.
- Στη δυσκολία αντιμετώπισής του με τα συνηθισμένα μέσα και τις κλασικές μεθόδους.

Τα πολλά ιστορικά παραδείγματα που δεικνύουν τη μεγάλη αποτελεσματικότητα του ανταρτοπολέμου, δεν ήταν δυνατόν να μην προκαλέσουν το ενδιαφέρον και του επιχειρηματικού κόσμου. Οι τακτικές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του έχουν αναλυθεί και μελετηθεί σε βάθος από τις εταιρείες που βρίσκονται σε επιχειρηματικό «πόλεμο» και πολλές καταφεύγουν σε αυτόν όταν το επιβάλουν οι συνθήκες, θεωρώντας τον ασφαλή επιλογή.

Η συγκεκριμένη στρατηγική, επιλέγεται συνήθως από σχετικά μικρές αλλά αρκετά ευέλικτες εταιρείες, με περιορισμένους πόρους, σε περιπτώσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερες αλλά σχετικά άκαμπτες εταιρείες, οι οποίες όμως διαθέτουν περισσότερους πόρους και μέσα. Φυσικά επειδή δεν είναι ποτέ εύκολη η αντιπαράθεση με έναν μεγαλύτερο ανταγωνιστή, οι πιθανότητες επιτυχίας αυξάνουν όταν σε κάθε σύγκρουση, επιδιώκεται να είναι όσο το δυνατό μικρότερο το μέτωπο αντιπαράθεσης, καθώς έτσι, μπορεί να καταστεί δυνατό σε δεδομένες συνθήκες, η μικρότερη εταιρεία να αποκτήσει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η μικρότερη εταιρεία διαθέτει σε σύγκριση με τη μεγαλύτερη, κάποια χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στον ανταρτοπόλεμο και μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα σε αυτό το είδος πολέμου. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι:

- Το ότι η μικρότερη εταιρεία, μπορεί ευκολότερα να εγκαταλείψει τομείς της αγοράς και να αλλάξει τη σειρά των προϊόντων που προσφέρει.

- Η δυνατότητα της διοίκησής της, να επαναπροσδιορίζει ταχύτατα τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας ή να προβαίνει σε επαναπροτεραιοποίησή τους.
- Το γεγονός ότι η μικρότερη εταιρεία, συνήθως βρίσκεται πλησιέστερα στους πελάτες της, και η επαφή της με αυτούς είναι πιο «ανθρώπινη», με αποτέλεσμα να μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το είδος των σχέσεων για να εξελίξει κατάλληλα τα προϊόντα της αλλά και να τα διαφημίσει με μικρό ή μηδενικό κόστος.

Στον αντίποδα, μια μεγαλύτερη εταιρεία, που έχει συνηθίσει να λειτουργεί βάσει των αρχών της αποδοτικότητας, συνήθως διαθέτει άκαμπτη δομή, «πακτωμένη» οργάνωση και «βαριές» υποδομές, που δεν μπορούν να αλλάξουν εύκολα προκειμένου να παραχθεί κάποιο άλλο προϊόν ή να προσαρμοστούν γρήγορα σε κάτι που διαφοροποιείται από ό,τι έχει προκαθοριστεί από τη διοίκηση της εταιρείας και από τις Διευθύνσεις Προγραμματισμού και Παραγωγής. Αν στο πλαίσιο αντιμετώπισης ενός μικρού επιτιθέμενου ή αμυνόμενου ανταγωνιστή, επιχειρηθεί οποιαδήποτε αλλαγή στους στόχους που έχουν τεθεί ή στα προϊόντα της εταιρείας, θα προκύψει σημαντικό κόστος για αυτή την αναδιοργάνωση και αναδιάταξη πόρων και δυνάμεων, το οποίο σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι τόσο υψηλό, ώστε τελικά να θεωρηθεί ότι υπερβαίνει το όποιο βραχυπρόθεσμο ή μεσοπρόθεσμο όφελος. Κατά συνέπεια, η μεγάλη εταιρεία μπορεί να κρίνει ότι είναι προτιμότερο να μην προβεί στις αναγκαίες αλλαγές και να μην αντιδράσει έναντι στην απειλή. Αυτό βέβαια μπορεί να οδηγήσει στη συνεχή «αιμορραγία» της μεγαλύτερης εταιρείας και τη σταδιακή

εξασθένησή της, με αντίστοιχη σταδιακή ενδυνάμωση του μικρότερου ανταγωνιστή.

Στους επιχειρηματικούς «πολέμους», ο ανταρτοπόλεμος που διεξάγει μια μικρή εταιρεία εμφανίζεται με διάφορες μορφές, όπως είναι:

- Η διαρκής τροποποίηση-προσαρμογή υφιστάμενων προϊόντων.
- Η επανατοποθέτηση γνωστών προϊόντων σε άλλο τμήμα της αγοράς.
- Η συγκριτική προβολή-διαφήμιση ενός προϊόντος σε σχέση με τα προϊόντα των μεγαλύτερων ανταγωνιστών.
- Η αρνητική διαφήμιση των ανταγωνιστών.
- Οι ευκαιριακές συμμαχίες.
- Οι επιλεκτικές προσφορές ή μειώσεις τιμών για ένα πολύ συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών κ.α.

Εταιρείες-αντάρτες δραστηριοποιούνται σε όλους σχεδόν τους επιχειρηματικούς κλάδους, και διεκδικούν και αυτές κάποιο μερίδιο από την αγορά, είτε σε τοπικό είτε σε ευρύτερο επίπεδο. Στο χώρο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα για παράδειγμα, δεν υπάρχει μόνο ο όμιλος της “Heineken”, αλλά υπάρχει η «ΝΕΔΑ» από τη Μεσσηνία, η «ΧΑΡΜΑ» από τα Χανιά, η “CRAFT” από την Αττική κ.α. Στο χώρο των καλλυντικών, εκτός από τις γνωστές εταιρείες “L’OREL”, “Estee Lauder”, “Clinique”, “Body Shop” κ.α. , υπάρχει και η “APIVITA”, ενώ το ίδιο συμβαίνει και σε άλλους επιχειρηματικούς χώρους, όπως δεικνύουν και τα παραδείγματα, που περιγράφονται στη συνέχεια.

3.4.2 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Η στρατηγική του ανταρτοπόλεμου, ταιριάζει όπως τονίστηκε ανωτέρω, σε μικρούς ή πιο αδύναμους, που αντιμετωπίζουν έναν μεγαλύτερο ή ισχυρότερο αντίπαλο. Όσοι καταφεύγουν στον ανταρτοπόλεμο, πρέπει να θυμούνται ότι ένα πλεονέκτημα που διαθέτουν, είναι το ότι για να συνεχίσουν να μάχονται και σε επόμενο στάδιο, να νικήσουν στον πόλεμο, αρκεί να μην ηττηθούν.

Προκειμένου να εκμεταλλευτούν αυτό το πλεονέκτημα, απαιτείται να δώσουν μεγάλη προσοχή σε ορισμένους βασικούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι η άριστη γνώση του γεωγραφικού περιβάλλοντος και η προσαρμοστικότητα σε αυτό, η έκταση του μετώπου αντιπαράθεσης, η ευελιξία, η ταχύτητα, και η εφευρετικότητα.

Άριστη Γνώση του Γεωγραφικού Περιβάλλοντος και Προσαρμοστικότητα

Η άριστη γνώση του γεωγραφικού περιβάλλοντος και η προσαρμογή σε αυτό, αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα των ανταρτικών μονάδων, τα μέλη των οποίων συνήθως προέρχονται από τη συγκεκριμένη περιοχή ή έχουν ζήσει σε αυτήν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι επιτυχίες των Κλεφτών και τα μεγάλα επιτεύγματα του Κολοκοτρώνη πριν την Ελληνική επανάσταση του 1821, αλλά και στον ανταρτοπόλεμο που διεξήγαγε κατά τη διάρκεια αυτής, οφείλονταν σε σημαντικό βαθμό, στο γεγονός ότι γνώριζαν με κάθε λεπτομέρεια, οποιοδήποτε σημείο του Μωριά και τους ανθρώπους κάθε περιοχής. Η τοπογραφία, τα μονοπάτια, τα φυσικά εμπόδια και τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά, λαμβάνονταν υπόψη στο

σχεδιασμό των επιθετικών ή αμυντικών ενεργειών αλλά και της εφοδιαστικής υποστήριξης, καθώς μπορούσε να εκτιμηθεί αν σε κάποιο μέρος θα υπήρχαν διαθέσιμα εφόδια ή αν θα χρειαζόταν να μεταφερθούν εκεί ή να αποθηκευτούν εκ των προτέρων. Επίσης, ήταν γνωστές στους Κλέφτες, οι ευαισθησίες, οι επιθυμίες, οι φοβίες, οι αδυναμίες, η διάθεση και η συμπεριφορά των κατοίκων κάθε χωριού καθώς και αν θα ήταν δυνατή η συνδρομή και η παροχή οποιουδήποτε είδους βοήθειας (σε μαχητές, οπλισμό, πυρομαχικά, τρόφιμα, υποζύγια, παροχή πληροφοριών, μεταφορά μηνυμάτων, παραπλάνηση του εχθρού, ιατρική φροντίδα, διαμόνη, κ.α.). Ανάλογα με όλα τα προηγούμενα στοιχεία, προσαρμόζονταν κάθε φορά, οι κινήσεις, η τακτική και οι ενέργειες των ανταρτών, με στόχο το μέγιστο πλήγμα στον εχθρό αλλά και την εξασφάλιση ασφαλούς διαφυγής.

Καθώς όσα αναφέρθηκαν στην παραπάνω είναι θεμελιώδη στον ανταρτοπόλεμο, στη θέση του Ελληνικού παραδείγματος, θα μπορούσαν να είναι οι Βιετκόνγκ του Βιετνάμ, στους πολέμους τους, αρχικά εναντίον των Γάλλων και στη συνέχεια εναντίον του στρατού του Νοτίου Βιετνάμ, των Η.Π.Α. και των συμμάχων τους ή να είναι οι «Μουτζαχεντίν» του Αφγανιστάν στον πόλεμο ενάντια στους Σοβιετικούς, οι «Σαντινίστας» της Νικαράγουας κ.α.

Κατά αντιστοιχία στους επιχειρηματικούς πολέμους, η γνώση από την εταιρεία-αντάρτη, του γεωγραφικού περιβάλλοντος και η προσαρμοστικότητα της σε αυτό, έχει την ίδια βαρύνουσα σημασία.

Σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο, η κυριαρχία συγκεκριμένων εταιρειών είναι αναμφισβήτητη, όπως είναι για παράδειγμα στην Ελλάδα, οι αλυσίδες

καταστημάτων “Goody’s”, “Everest” και «Γρηγόρης» στο χώρο της γρήγορης εστίασης και των μικρογευμάτων. Παρόλα αυτά, σχεδόν σε κάθε πόλη ή δήμο, υπάρχει κάποια άλλη επιχείρηση του ίδιου κλάδου, με σημαντικό όγκο πωλήσεων και ίσως υψηλότερο μερίδιο στην τοπική αγορά από τις μεγαλύτερες εταιρείες που προαναφέρθηκαν.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συμβαίνει αυτό, είναι το γεγονός ότι η μικρότερη εταιρεία γνωρίζει καλύτερα το συγκεκριμένο γεωγραφικό περιβάλλον, ξέρει τις ιδιαίτερες επιθυμίες, συνήθειες και ενδιαφέροντα των τοπικών καταναλωτών αλλά και προμηθευτών, γνωρίζει πώς να ικανοποιήσει κάποιες διαφοροποιημένες επιθυμίες τους, καταλαβαίνει πότε αλλάζουν οι απαιτήσεις τους, ποια είναι η τοπική τάση ή «μόδα» και προσαρμόζεται σε αυτή, κάνοντας τις ανάλογες αλλαγές. Γνωρίζει ακόμα καλύτερα πότε και πού μετακινούνται οι εν δυνάμει καταναλωτές, ποια είναι τα σημεία συνάντησης και κοινωνικής συναναστροφής των ντόπιων αλλά και οι χώροι επίσκεψης των επισκεπτών, και επομένως μπορεί να επιλέξει την καταλληλότερη τοποθεσία για τη λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. μπορεί να μην είναι πάντα η πλατεία), αλλά και το καταλληλότερο ωράριο λειτουργίας και τον χρόνο που θα κάνει συγκεκριμένες προσφορές για συγκεκριμένους πελάτες.

Έκταση του Μετώπου Αντιπαράθεσης

Ένας άλλος βασικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της στρατηγικής του ανταρτοπόλεμου, είναι ο προσδιορισμός της κατάλληλης έκτασης του μετώπου αντιπαράθεσης. Η έννοια της έκτασης του μετώπου, δεν περιορίζεται μόνο στη γεωγραφική σημασία της, αλλά περιλαμβάνει και

ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το είδος και η δύναμη των εχθρικών δυνάμεων αλλά και η ένταση και χρονική διάρκεια της αντιπαράθεσης.

Πριν από τον προσδιορισμό του εύρους του μετώπου αντιπαράθεσης, από τις ανταρτικές Μονάδες, απαιτείται να έχουν προηγουμένως μελετήσει και αξιολογήσει τις ικανότητες και τις δυνατότητες των μαχητών, των εφεδρειών, του οπλισμού, των μέσων και της υποστήριξής τους. Στόχος θα πρέπει να είναι η επιλογή της κατάλληλης έκτασης, την οποία μπορούν να υπερασπιστούν ή στην οποία μπορούν να επιτεθούν, χωρίς να εγκλωβιστούν και να υποστούν μεγάλες φθορές ή έκτασης, την οποία δεν μπορεί να προσεγγίσει ο εχθρός. Εάν βέβαια στην πορεία του πολέμου, οι ανταρτικές δυνάμεις αποκτούν σταδιακά όλο και μεγαλύτερη ισχύ, ενώ αντίθετα φθίνει η ισχύς του εχθρού, τότε η έκταση του μετώπου αντιπαράθεσης μπορεί σταδιακά να αυξάνει, με ταυτόχρονη αλλαγή του τρόπου αντιπαράθεσης, μέχρι που στην τελική φάση, κατά τον κινέζο ηγέτη Μάο τσε Τούνγκ, «...του μετασχηματισμού ενός σημαντικού ποσοστού της δύναμης των ανταρτών, σε τακτική δύναμη και της καταστροφής του εχθρού μέσω «ορθόδοξων» επιχειρήσεων....⁸¹».

Αν οι ανταρτικές δυνάμεις προβούν σε μεγαλύτερης έκτασης αντιπαράθεση με τον εχθρό, από ό,τι επιτρέπουν οι δυνάμεις τους και οι επικρατούσες συνθήκες, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ολέθρια, όπως συνέβη για την πλευρά του Δημοκρατικού Στρατού Ελλάδας (ΔΣΕ) κατά τα τελευταία χρόνια του εμφυλίου πολέμου. Συγκεκριμένα, μετά τη διαφωνία μεταξύ του Γενικού Γραμματέα του ΚΚΕ Νίκου Ζαχαριάδη και του επικεφαλής

⁸¹ S. Kalyanaraman (2003): "Conceptualisations of Guerrilla Warfare", The Institute for Defence Studies and Analyses, *Strategic Analysis Journal*, Volume 27, No 2, page 177 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.idsa.in/system/files/strategicanalysis_skalyanaraman_0603.pdf.)

της κυβέρνησης του βουνού και αρχιστράτηγου, Μάρκου Βαφειάδη, στα τέλη του 1948, και την επικράτηση του πρώτου, η σύγκρουση πήρε άλλη μορφή – παρά τις τεράστιες ελλείψεις του ΔΣΕ και του προβλήματος αναπλήρωσης των απωλειών του- με μεγάλης έκτασης αντιπαραθέσεις με μεγαλύτερες δυνάμεις του Εθνικού Στρατού και επιθέσεις εναντίον πόλεων. Η αποτυχημένη προσπάθεια κατάληψης της Φλώρινας στις 11 έως 15 Φεβρουαρίου 1949 από τον ΔΣΕ και τα συνολικά πλήγματα που δέχθηκε, σε αυτές τις μεγάλης έκτασης αντιπαραθέσεις, υπήρξαν καταλυτικής σημασίας για την τελική έκβαση του πολέμου⁸².

Ακριβώς τα ίδια με τα παραπάνω, ισχύουν και στους επιχειρηματικούς πολέμους, στους οποίους, είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία-αντάρτη, να προσδιορίζει την κατάλληλη έκταση του μετώπου αντιπαραθέσεως με τους ανταγωνιστές, ήτοι, να εντοπίζει ένα τμήμα της αγοράς, το μέγεθος του οποίου θα της επιτρέψει τη διεκδίκηση ή την υπεράσπισή του, δεδομένων του μεγέθους, των δυνατοτήτων και των πόρων της.

Όπως και στην περίπτωση των στρατιωτικών αντιπαραθέσεων, η έκταση του εν λόγω τμήματος της αγοράς, μπορεί να είναι καθαρά γεωγραφική ή να αφορά στον όγκο πωλήσεων αλλά μπορεί και να περιλαμβάνει και άλλα χαρακτηριστικά, όπως είναι μια συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτών, η προσφορά πολύ εξειδικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, στο πλαίσιο του “niche marketing” ή ένα πολύ συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που είναι δύσκολο να προσεγγιστεί. Φυσικά, για τον προσδιορισμό του κατάλληλου εύρους αντιπαραθέσεως και του πόσο μικρό ή μεγάλο θα είναι το στοχευόμενο

⁸² «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1980, Τόμος ΙΣΤ «Σύγχρονος Ελληνισμός από το 1941 ως το Τέλος του Αιώνα» σελίδες 154-155.

τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο ο υφιστάμενος ανταγωνισμός αλλά και αυτός που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από την εταιρεία-αντάρτη στο άμεσο μέλλον. Κατά τη συγκεκριμένη φάση του προσδιορισμού, απαιτείται η επίδειξη ιδιαίτερης προσοχής, έτσι ώστε να μην παρασυρθεί η εταιρεία-αντάρτης, από τον κλασικό, «ορθόδοξο» τρόπο σκέψης, που απαιτεί να γίνεται στόχευση σε όσον το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Μία λάθος στόχευση, χωρίς τους απαραίτητους πόρους και δυναμικό, μπορεί να είναι καταστροφική. Παραδείγματα εφαρμογής των συγκεκριμένων αρχών, αποτελούν:

- Το προαναφερθέν παράδειγμα των επιτυχημένων, τοπικών ανταγωνιστών των αλυσίδων “Goody’s”, “Everest” και «Γρηγόρης», οι οποίοι αποφεύγουν την πρόωρη αντιπαράθεση με τους ηγέτες της αγοράς σε μεγαλύτερο γεωγραφικό χώρο.
- Οι εταιρείες που προσφέρουν πολύ εξειδικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα, όπως είναι το διαδικτυακό κατάστημα “Golf 4 her.com”, που διαθέτει μόνο είδη ένδυσης και εξοπλισμού γκολφ σε γυναίκες⁸³ και η αλυσίδα καταστημάτων “Casual Male XL” (πρώην “Casual Male Big & Tall”) σε Η.Π.Α., Καναδά και Ηνωμένο Βασίλειο, που προσφέρει ρουχισμό σε πολύ μεγάλα νούμερα για μεγαλόσωμους και υπέρβαρους άντρες⁸⁴.
- Τα καταστήματα που πωλούν συλλεκτικές κάρτες ή κάποιο άλλο συλλεκτικό είδος.

⁸³ Διαδικτυακός τόπος εταιρείας “Golf 4 her.com” <http://www.golf4her.com/>

⁸⁴ Διαδικτυακός τόπος εταιρείας “Casual Male XL”: <http://casual-male-big-and-tall.destinationxl.com/>

- Οι εταιρείες διοργάνωσης ταξιδιών και διακοπών σε επικίνδυνες ή εμπόλεμες περιοχές, όπως είναι η “Untamed Borders”⁸⁵ και η “War Zone Tours”⁸⁶.

Ευελιξία

Όπως είναι γνωστό, η ευελιξία αποτελεί ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά των ανταρτών. Η οργάνωσή τους είναι τέτοια, που μπορούν να μεταβάλουν διαρκώς διάταξη και μορφή, «...σαν το νερό...», σύμφωνα με τον Sun Tzu⁸⁷, να χωρίζονται σε μικρότερες Μονάδες, οι οποίες να ξεκινούν προς διαφορετικές κατευθύνσεις για να συναντηθούν τελικά στο ίδιο σημείο. Κάθε Μονάδα μπορεί να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις σχεδόν αυτόνομα, έχει την υποχρέωση να εξευρίσκει μόνη της, τρόφιμα, υποστήριξη, ακόμα και τον οπλισμό που χρειάζεται, και εάν τα βρίσκει σε αφθονία, να τα μοιράζεται με τις υπόλοιπες Μονάδες. Αν κατά την πορεία υπάρξει κίνδυνος, μια Μονάδα μπορεί να αλλάζει προτεραιότητες, κατεύθυνση και τακτικές, ενώ εάν βρεθεί σε σημαντικό κίνδυνο, μπορεί ακόμα και να «διαλύεται» προσωρινά και να «χάνεται» στο περιβάλλον ή μέσα στον τοπικό πληθυσμό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί η ύπαρξη ευκαιρίας για την προσβολή κάποιου σημαντικού εχθρικού στόχου, οι αντάρτες δεν χρειάζονται χρονοβόρες διαδικασίες για λήψη αποφάσεων αλλά αξιοποιούν άμεσα αυτή την ευκαιρία. Εάν αποδειχθεί ότι η υπεράσπιση μιας θέσης είναι ασύμφορη ή ότι κατά την εκδήλωση μιας επίθεσης, η αντίσταση είναι ισχυρή και δύναται να προκληθούν μεγάλες απώλειες, οι αντάρτες, μπορούν τότε χωρίς δισταγμό,

⁸⁵ Διαδικτυακός τόπος “Untamed Borders”: <http://www.untamedborders.com/>

⁸⁶ Διαδικτυακός τόπος εταιρείας “War Zone Tours”: <http://www.warzonetours.com>

⁸⁷ Sun Tzu: «Η Τέχνη του Πολέμου», Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελ. 52-53

να απεμπλακούν από τη συγκεκριμένη αντιπαράθεση, με γνώμονα την προστασία πολύτιμων έμψυχων και άψυχων πόρων, που μπορούν να αξιοποιηθούν αργότερα. Επομένως, η συγκεκριμένη υποχώρηση, δεν θεωρείται αποτυχία για τους αντάρτες, αλλά προσφέρει την ευκαιρία για επαναπροσδιορισμό προτεραιοτήτων και θέσπιση νέων στόχων.

Η ευελιξία, με όμοιο τρόπο, αποτελεί χαρακτηριστικό και των εταιρειών που εξασκούνται στον ανταρτοπόλεμο. Η οργάνωσή μιας εταιρείας-αντάρτη συνήθως δεν ακολουθεί τη συμβατική δομή, αλλά είναι χωρισμένη σε μικρές ομάδες, με σκοπό να εξασφαλίζεται σε λειτουργία και η αποτελεσματικότητά της, σε κάθε περίπτωση.

Γι' αυτό το σκοπό, δίδει μεγάλη έμφαση στο προσωπικό της, επιδιώκοντας με κατάλληλη εκπαίδευση του και σε άλλα καθήκοντα πέραν αυτών που ασκεί καθημερινά, να δύναται να καλυφθεί οποιοδήποτε κενό μπορεί να προκύψει, σε περίπτωση απουσιών ή αποχωρήσεων. Επιπρόσθετα, στις περισσότερες περιπτώσεις, μια εταιρεία-αντάρτη, μεριμνά ώστε το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού της, όχι μόνο να προέρχεται μέσα από την ίδια την αγορά αλλά και να εξακολουθεί να διατηρεί τους δεσμούς του με τους παράγοντες της αγοράς και να δραστηριοποιείται εντός αυτής. Αυτό το γεγονός αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία-αντάρτη, καθώς οι όποιες επιθυμίες και απαιτήσεις των εν δυνάμει πελατών, καθίστανται άμεσα αντιληπτές, με αποτέλεσμα την άμεση υποβολή προτάσεων για την ικανοποίησή τους. Στη συνέχεια βέβαια, η ευελιξία της δομής της εταιρείας-αντάρτη επιτρέπει την αξιοποίηση των εν λόγω προτάσεων σε ελάχιστο χρόνο, την κατάλληλη προσαρμογή της γραμμής

παραγωγής και την ταχύτατη εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, γεγονός που μπορεί να αποτελεί το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η εταιρεία-ηγέτης στην αγορά ή μια μεγάλη εταιρεία, των οποίων η οργανωτική δομή ακολουθεί συγκεκριμένα παγιωμένα πρότυπα, υποχρεούνται να στελεχώνουν και Τμήματα που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με την αγορά και την εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά ικανοποιούν συγκεκριμένες γραφειοκρατικές απαιτήσεις, ή εξυπηρετούν τις ανάγκες των ίδιων των εργαζομένων στην εταιρεία. Αν ληφθεί υπόψη ότι η πλειοψηφία του προσωπικού των υπόψη Τμημάτων, προέρχεται συνήθως από χώρους εκτός αγοράς και δεν δραστηριοποιείται εντός αυτής, προκύπτει ότι τελικά, μόνο ένα μικρό ποσοστό του συνολικού προσωπικού μιας μεγάλης εταιρείας έρχεται σε επαφή με τον ανταγωνισμό και με τις ανάγκες των πελατών και αποτελεί την πραγματική ισχύ της.

Επιπρόσθετα, καθώς οι θέσεις εργασίας είναι πολλές, που λόγω του συνολικού οργανωτικού και φυσικού μεγέθους των εν λόγω εταιρειών, εκτείνονται σε μεγάλη έκταση, δεν υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ όλου του προσωπικού και πολλές φορές, μπορεί όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι σε ένα Τμήμα, να μην γνωρίζουν τίποτε για τα καθήκοντα των συναδέλφων τους, στα άλλα Τμήματα. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά καθιστούν αδύνατη την εκπαίδευση του κάθε εργαζόμενου στα καθήκοντα του άλλου και την άμεση κάλυψη των τυχόν κενών, σε περίπτωση απουσιών ή αποχωρήσεων.

Πέραν των ανωτέρω, στην πλειοψηφία των μεγάλων εταιρειών, παρατηρείται σημαντική καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, η οποία

απορρέει από την υποχρέωση εφαρμογής συγκεκριμένων διαδικασιών, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η ενημέρωση όλων σχεδόν των Τμημάτων της εταιρείας, η υποβολή των σχολίων τους και η σχετική διαβούλευση και ανταλλαγή επιχειρημάτων μέχρι την επίτευξη κάποιας συμβιβαστικής συμφωνίας. Η εν λόγω καθυστέρηση μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία προσωρινού κενού στην αγορά, κάτι που αποτελεί ιδανική ευκαιρία για μια εταιρεία-αντάρτη.

Η ευελιξία μιας εταιρείας-αντάρτη, της επιτρέπει να αντιδρά διαφορετικά από την εταιρεία-ηγέτη και τις μεγάλες εταιρείες, σε περίπτωση μιας αποτυχίας.

Σε μια τέτοια περίπτωση, είναι πιο δύσκολο και χρονοβόρο για μια μεγάλη εταιρεία, να αντιδράσει. Καθώς η διακοπή της παραγωγής ενός προϊόντος ή η απεμπλοκή από μια συγκεκριμένη αγορά, μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εξέλιξη και στην καριέρα κάποιων στελεχών της εταιρείας ή να επιφέρουν ακόμα και την απόλυσή τους, δημιουργούνται εμπόδια στην ορθή μεταφορά και αξιολόγηση της πληροφορίας ή επέρχονται καθυστερήσεις. Μια τέτοια αποτυχία θεωρείται πλήγμα για το γόητρο και το ηθικό της εταιρείας, ενώ ο επαναπροσδιορισμός προτεραιοτήτων και στόχων και ο επαναπρογραμματισμός της παραγωγής και της διάθεσης των πόρων, απαιτεί πολύ χρόνο και υψηλό κόστος.

Η αντίδραση όμως της εταιρείας-αντάρτη σε ανάλογη περίπτωση, είναι αμεσότερη, καθώς οι σχέσεις των εργαζομένων είναι πιο προσωπικές αλλά και γίνεται γρήγορα κατανοητό σε όλους, ότι αν δεν υπάρξει άμεση απεμπλοκή, σύντομα θα εξαντληθούν οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι και οι

επιπτώσεις στην εταιρεία θα είναι βαρύτερες. Κατά συνέπεια, και η τυχόν απεμπλοκή από μια συγκεκριμένη αγορά ή ο επαναπροσδιορισμός προτεραιοτήτων και στόχων, πραγματοποιούνται ευκολότερα.

Ένα παράδειγμα στο οποίο μπορούν να φανούν οι παραπάνω διαφορές μεταξύ μιας εταιρείας-ηγέτη και μιας εταιρείας-αντάρτη, αποτελεί η υποθετική περίπτωση που τόσο η γνωστή αλυσίδα καφέ, “Flo Café” και μια τοπική καφετέρια, πρέπει να πάρουν απόφαση σχετικά με την πραγματοποίηση αλλαγών στη διακόσμηση των καταστημάτων τους. Η εταιρεία-αντάρτη, λόγω της ευέλικτης δομής της, μπορεί με γνώμονα τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει γι’ αυτό το σκοπό, να αποφασίσει και να πραγματοποιήσει άμεσα, τις αλλαγές στη διακόσμηση. Για να πράξει όμως το ίδιο η “Flo Café”, δεδομένου ότι η όποια απόφαση θα αφορά στο σύνολο των καταστημάτων της και θα σημαίνει την ανάγκη διάθεσης σημαντικών οικονομικών πόρων, οφείλει να ακολουθήσει συγκεκριμένες διαδικασίες, στις οποίες περιλαμβάνονται η εκπόνηση σχετικών μελετών και ειδικών αναλύσεων, ο έλεγχος τους από το Οικονομικό Τμήμα, το Τμήμα Μάρκετινγκ, το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, η υποβολή ολοκληρωμένης και τεκμηριωμένης πρότασης προς τη Διοίκηση, η ανάλυση και εξέταση τυχόν εναλλακτικών λύσεων, η τελική επιλογή της Διοίκησης, η προκήρυξη και διεξαγωγή σχετικού διαγωνισμού, η εξέταση τυχόν ενστάσεων ανάλογα με τους όρους του διαγωνισμού κ.κ.

Ταχύτητα

Τον Οκτώβριο 1916, κατά τη διάρκεια του Α’ Παγκοσμίου Πολέμου, το Γραφείο Αραβικών υποθέσεων του Βρετανικού Υπουργείου Εξωτερικών,

τοποθέτησε ως σύνδεσμο με τους Άραβες του εμίρη Φεϊζάλ, τον νεαρό αξιωματικό T.E. Lawrence, ο οποίος έγινε αργότερα γνωστός ως «Λώρενς της Αραβίας». Αποστολή του Λώρενς, ήταν να προκαλέσει και να οργανώσει την επανάσταση των Αράβων υπηκόων του Οθωμανικού κράτους, εναντίον των Τούρκων, καθώς οι τελευταίοι είχαν συνταχθεί στον πόλεμο, με τις Κεντρικές Ευρωπαϊκές Δυνάμεις. Η αποτελεσματικότητα του Λώρενς και των Αράβων ανταρτών ήταν εκπληκτική, και οδήγησαν στην κατάληψη της Άκαμπα, της Δαμασκού και τελικά, στη δημιουργία των ανεξάρτητων Αραβικών κρατών της Μέσης Ανατολής. Το κυριότερο ίσως, χαρακτηριστικό των ανταρτών του Λώρενς, ήταν η ταχύτητα και η εκμετάλλευση του αιφνιδιασμού⁸⁸.

Φέροντας ελαφρύ οπλισμό και χρησιμοποιώντας άλογα και καμήλες, οι επιθέσεις εκτείνονταν σε όλο το μήκος των γραμμών εφοδιασμού των Τουρκικών στρατευμάτων, που εκτεινόταν σε χιλιάδες χιλιόμετρα. Μετά από ένα ξαφνικό κτύπημα κοντά στην Άκαμπα, ακολουθούσε ένα στο δρόμο προς τη Δαμασκό. Οι Τούρκοι απλά, δεν μπορούσαν να ακολουθήσουν και να προβλέψουν την επόμενη επίθεση. Οι συνέπειες ήταν καταλυτικές για την έκβαση του πολέμου, όπως το ίδιο καταλυτικές ήταν οι συνέπειες της ταχύτητας των ομάδων των «Μουτζαχεντίν» στον ανταρτοπόλεμο που διεξήγαγαν εναντίον των Σοβιετικών ή και άλλων γνωστών ανταρτικών ομάδων.

Η ταχύτητα αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας στην επιτυχημένη άσκηση της στρατηγικής του ανταρτοπολέμου. Αναγκάζει τον εχθρό να αντιδρά χωρίς να είναι έτοιμος. Μέχρι όμως να ετοιμαστεί, οι

⁸⁸Max Boot: "Invisible Armies: An Epic History of Guerrilla Warfare from Ancient Times to the Present", Liveright Publishing Corporation, New York, USA, 2013, pages 274-281

αντάρτες έχουν καταφέρει να «χτυπήσουν», να προξενήσουν σημαντική φθορά και να διαφύγουν με ασφάλεια. Ως εναλλακτικές λύσεις, προβάλλουν η διαρκής ετοιμότητα, η συνεχής μετακίνηση δυνάμεων από μέρος σε μέρος και η διαρκής καταδίωξη των ανταρτών, προκειμένου να μην καταφέρουν νέα πλήγματα. Όλες αυτές οι ενέργειες όμως δεν δύναται να διαρκέσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς προϋποθέτουν μεγάλης έκτασης κινητοποίηση, την αποκλειστική διάθεση πολλών πόρων, έχουν υψηλό κόστος και προκαλούν φυσική και ηθική κούραση του προσωπικού και φθορά του εξοπλισμού και των μέσων. Ως αποτέλεσμα, αντί για την καταστροφή των ανταρτών, μπορεί να επέλθει η εξάντληση των εχθρών τους και η εγκατάλειψη μιας περιοχής στα χέρια των ανταρτών, όπως συνέβη με την αποχώρηση των Σοβιετικών από το Αφγανιστάν, ή η τελική επικράτηση των ανταρτών με συντριβή του αντιπάλου τους, όπως συνέβη με την καταστροφή του Τουρκικού στρατού από τους Άραβες αντάρτες του T.E. Lawrence.

Στο επιχειρηματικό πεδίο, μια εταιρεία-αντάρτης, προσπαθεί με τον ίδιο τρόπο, να εκμεταλλευτεί την ταχύτητά της, επιτιθέμενη συνεχώς σε κάποια περιοχή της αγοράς, με συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή προσφορές ή επιτιθέμενη σε άλλα τμήματα της αγοράς.

Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία καλλυντικών, μπορεί να εκδηλώσει την επίθεσή της, δίνοντας έμφαση στα φυσικά υλικά των προϊόντων της, επιδιώκοντας στην προσέλκυση συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού. Μέχρι να προλάβουν να αντιδράσουν, οι μεγαλύτερες εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου, χάρη στην ταχύτητά της, η εταιρεία-αντάρτης μπορεί να επιτεθεί στο πεδίο των τιμών, με μειώσεις τιμών και προσφορές για τα συγκεκριμένα

προϊόντα, ή στο πεδίο των δικτύων διανομής, με την εξασφάλιση συμφωνιών για τη διάθεση των προϊόντων της μέσω φαρμακείων ή εξειδικευμένων κέντρων. Στη συνέχεια, μπορεί να ακολουθήσουν νέες επιθέσεις, με προώθηση των εξαγωγών των συγκεκριμένων προϊόντων σε άλλες αγορές ή την προσφορά προϊόντων αποκλειστικά για εφήβους ή ηλικιωμένους κ.ο.κ.

Αν όμως διαπιστωθεί ότι ο συγκεκριμένος τομέας της αγοράς (στο παράδειγμά μας τα φυτικά καλλυντικά), δεν αποτελεί πρόσφορο έδαφος για την εταιρεία-αντάρτη, τότε αυτή δεν θα διστάσει να στραφεί σε άλλα προϊόντα ή ακόμα και σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους. Σε κάθε περίπτωση, είναι δύσκολο για τους κυρίαρχους της αγοράς, να αντιδρούν με την ίδια ταχύτητα και να καλύπτουν πλήρως όλους τους τομείς και κλάδους της αγοράς, καθώς κάτι τέτοιο απαιτεί υψηλά έξοδα και τη διάθεση ανυπολόγιστων πόρων. Επομένως, πάντα θα υπάρχει κάποιο σημείο, στο οποίο θα μπορεί να επιτεθεί η εταιρεία-αντάρτης, αν κινηθεί με ταχύτητα.

Εφευρετικότητα

Ο στρατηγός των Βιετναμέζων ανταρτών, Vo Nguyen Giap, θεωρείται από τους πιο επιτυχημένους στη στρατηγική του ανταρτοπολέμου, που την εφάρμοσε τόσο στον πρώτο πόλεμο της Ινδοκίνας εναντίον των Γάλλων αποικιοκρατών, από το 1946 έως το 1954, όσο και κατά τον πόλεμο του Βιετνάμ, από το 1960 έως το 1975. Τα κατορθώματά του στο Diên Biên Phu, το 1954, στην επίθεση του Tét το 1968, στην Πασχαλινή επίθεση, το 1972 και

κατά την τελική εκστρατεία, “Hò Chí Minh”, το 1975, είναι επικά και αποτελούν αντικείμενο μελέτης από τους ειδικούς ⁸⁹.

Μία από τις βασικές αρχές που ακολουθούσε ο Vo Nguyen Giap, ήταν το ότι μετά από μια επιτυχημένη επιχείρηση ή εκστρατεία, έπειθε τον εαυτό του ότι είχε καταλήξει σε αποτυχία. Ποτέ δεν μεθούσε από την προηγούμενη επιτυχία, και ποτέ δεν επαναλάμβανε την ίδια στρατηγική στην επόμενη εμπλοκή ή μάχη. Προτιμούσε κάθε φορά, να σκέφτεται και να σχεδιάζει τις μεθόδους και τις ενέργειές του, από την αρχή. Η εφευρετικότητά του ήταν ανεξάντλητη.

Ο ανταρτικός στρατός, προκειμένου να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας του, ουσιαστικά, θα πρέπει κάθε φορά, να διαγράφει από το μυαλό του τον τελευταίο πόλεμο. Αν δεν το κάνει αυτό, κινδυνεύει, σε περίπτωση που ο προηγούμενος πόλεμος ήταν νικηφόρος, να επαναπαυθεί στις δάφνες της επιτυχίας, να γίνει αδρανής και έχει την τάση εφαρμογής της προηγούμενης στρατηγικής και τακτικών. Σε περίπτωση που ο προηγούμενος πόλεμος δεν ήταν επιτυχής, κινδυνεύει από αναποφασιστικότητα και ακινησία λόγω φόβου. Η λύση είναι να μην ακολουθεί ποτέ ένα συγκεκριμένο πρότυπο και να μην επαναλαμβάνεται, ώστε να μην μπορεί να γίνεται προβλέψιμος και ευκολότερα αντιμετωπίσιμος. Κάθε φορά πρέπει να αυτοσχεδιάζει, ανάλογα με την κατάσταση που συναντά, το έδαφος, και τη θέση που βρίσκεται τη συγκεκριμένη στιγμή. Επιβάλλεται να σκέφτεται αντισυμβατικά, να ανακαλύπτει νέους τρόπους και πεδία αντιπαράθεσης αλλά και τρόπους επικοινωνίας με τον τοπικό πληθυσμό, τη συμπάθεια και τη βοήθεια του

⁸⁹ Max Boot: “Invisible Armies: An Epic History of Guerrilla Warfare from Ancient Times to the Present”, Liveright Publishing Corporation, New York, USA, 2013, pages 407-425

οποίου, χρειάζεται. Πρέπει ακόμα, να εφευρίσκει νέα όπλα και νέους στόχους. Ο αντίπαλος δεν πρέπει πουθενά να αισθάνεται ασφαλής αλλά να νοιώθει ότι όλες του οι δραστηριότητες απειλούνται.

Όλα τα παραπάνω, βρίσκουν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο, εφαρμογή και στους επιχειρηματικούς πολέμους. Κάθε εταιρεία-αντάρτης οφείλει να αξιοποιεί τη φαντασία της για να εξασκήσει πίεση στους πιο ισχυρούς ανταγωνιστές της και να κατακτήσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς, βάσει των αρχών του στρατηγού Vo Nguyen Giap. Κάθε διαθέσιμο μέσο, θα πρέπει να αξιοποιείται για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας-αντάρτη, με κάθε δυνατό τρόπο χωρίς ταυτόχρονη ανάλωση σημαντικών πόρων. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα, αποτελούν:

- Η αξιοποίηση του Διαδικτύου για καλοσχεδιασμένες διαφημίσεις σε «μπλογκς» και άλλες δημοφιλείς διαδικτυακές σελίδες αλλά και η ανάπτυξη καλαίσθητου και λειτουργικού διαδικτυακού τόπου.
- Η επιδίωξη επικοινωνίας με τους καταναλωτές, μέσω άμεσης επαφής, αξιοποίησης των διαπροσωπικών σχέσεων, τοπικών εκδηλώσεων, έκδοσης και διανομής φυλλαδίων, χρήσης «γκράφιτι» ή συνθημάτων, που μπορεί να αποτελέσουν «μόδα». Μερικές φορές, ένα έξυπνα σχεδιασμένο και ελκυστικό αυτοκόλλητο, τοποθετημένο στο κατάλληλο μέρος, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό από μια δαπανηρή διαφημιστική καμπάνια.

- Η δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και η δημιουργία μιας νέας υποκατηγορίας ή υποκατηγορίας της αγοράς, και η παροχή προϊόντων, υπηρεσιών ή προσφορών αποκλειστικά σε αυτήν.

Ενδεικτικό παράδειγμα από το χώρο της κινητής τηλεφωνίας, αποτελεί η στρατηγική της εταιρείας “Q-Telecom” (πρώην “Q”), πριν την εξαγορά της από την εταιρεία “TIM” (νυν “WIND”), η οποία διαφήμιζε ότι παρείχε τα οικονομικότερα SMS και απευθυνόταν κυρίως στους έφηβους και νέους. Άλλα παραδείγματα, μπορεί να είναι η παροχή από μια εταιρεία, ευνοϊκών όρων και εκπτώσεων στις συνδέσεις νέων επιχειρηματιών ως 35 ετών, ή στις κλήσεις μεταναστών από το Πακιστάν, στη χώρα τους κλπ.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1980, Τόμος Δ: «Μέγας Αλέξανδρος και Ελληνιστικοί Χρόνοι» σελίδες 44-72
2. Ξενοφών: «Κύρου Ανάβασις», Βιβλίο 3^ο, Κεφάλαιο 1^ο, Μετάφραση Δημ. Αναστασόπουλου, Βιβλιοθήκη Φέξη Αρχαίων Ελλήνων Συγγραφέων, Εκδοτικός Οίκος Φέξη, Αθήνα, 1911
3. Επίσημος Διαδικτυακός τόπος της UNILEVER Group: <http://www.unilever.gr/aboutus/ourmission/>
4. Επίσημος Διαδικτυακός τόπος της TOYOTA: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html
5. Επίσημος Διαδικτυακός τόπος της SIEMENS: <http://www.siemens.com.br/templates/v2/templates/TemplateC.aspx?channel=9006>
6. Επίσημος Διαδικτυακός τόπος του ΟΤΕ: <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/profile>
7. Bose Partha: «Μέγας Αλέξανδρος- Η Τέχνη της Στρατηγικής: Διαχρονικά Μαθήματα Ηγεσίας από τον Ιδρυτή της Μεγαλύτερης Αυτοκρατορίας», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σελ.121.
8. The Bloomberg Business Week (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Business Week), Article by S. Hahn: “Why High Tech Has to Stay Humble”, Business Week, Jan.19, 2004, pages 76-77 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-18/commentary-why-high-tech-has-to-stay-humble>)
9. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας Hewlett-Packard: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/history.html>
10. Forbes.com (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Forbes), Article by Lisa DiCarlo: “HP’s Fallible Fiorina”, Forbes, May 23, 2001, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/2001/05/23/0523hp.html>)
11. Robert Spector: “Amazon.com – Get Big Fast: The astounding Rise and Uncertain Future of the E-Commerce Giant”, Harper Business, Harper Collins Publishers Inc, New York, USA, 2002, page 37
12. Winston Churchill: “We Shall Fight on the Beaches”, Speech at the House of Commons, June 4, 1940 (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fiftiesweb.com/usa/winston-churchill-fight-beaches.htm>
13. Jonah Sachs: “Winning the Story Wars: Why Those Who Tell – and Live – the Best Stories Will Rule the Future”, Harvard Business School Publishing, Boston, Mass, USA, 2012

14. Daniel Diehl & Mark P. Donnelly: «Επιχειρηματικά Μυστικά μέσα από την Ιστορία (Πώς να βελτιώσετε τις επιχειρηματικές σας ικανότητες)», Ελληνική έκδοση Εκδόσεις «ΜΙΝΩΑΣ», 2008, σελ. 110.
15. Καπνοβιομηχανία Καρέλια, Δελτίο Τύπου 28 Δεκ. 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.karelia.gr/greek/pdf/new_releases/2012/Omilia2012AGK.pdf)
16. Sun Tzu: «Η Τέχνη του Πολέμου», Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελίδες 75, 83-84
17. Robert Greene: «The 33 Strategies of War», Penguin Books, New York, USA, 2007, pages 92-93
18. Αισώπου Μύθοι: «Γεωργού παῖδες στασιάζοντες» και «Βόες τρείς και λέων» (διαθέσιμοι στον διαδικτυακό τόπο: <https://el.wikisource.org/wiki/%CE%91%CE%B9%CF%83%CF%8E%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%9C%CF%8D%CE%B8%CE%BF%CE%B9>)
19. Michael Y. Yoshino and U. Shrinvasa Rangan : «Strategic Alliances: An Entrepreneurial approach to globalization», Harvard Business School Press, Cambridge, Mass, USA, 1995, pages 4-5.
20. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson: «Strategic Management: Competitiveness and Globalization», 10th ed., South-Western Gengage Learning, Manson, OH, USA, 2012, pages 266-269
21. Lorraine D. Segil: «Intelligent Business Alliances: How to Profit Using Today's Most Important Strategic Tool», Crown Business, New York, USA, 1996, page 16.
22. S.E.Weiss (1987) «Creating the GM-Toyota Joint Venture: A case of Complex Negotiations», Columbia Journal of World Business, Volume 22, Issue 2, pages 22-37
23. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: «NUMMI», διαδικτυακός τόπος: <http://en.wikipedia.org/wiki/NUMMI>
24. The Economist, Article: «Fiat and General Motors. Divorce Italian – Style: Is Fiat's Marriage to General Motors Coming to a Bloody End?», Issue Dec 11, 2004 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.economist.com/node/3473604>)
25. Dennis Laurie: «From Battlefield to Boardroom: Winning Management Strategies for Today's Global Business», Palgrave, New York, USA, Aug. 2001, pages 120-121
26. Bill Donaldson and Tom O' Toole: «Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation», 2nd Ed., John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2007, page 67

27. Amazon. Com Press Release: “Amazon.com and Toysrus.com Announce Strategic Alliance”, August 10, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502832&highlight=>)
28. Foot Locker Inc. Press Release: “Footlocker.com Announces E-Commerce Strategic Alliance with Amazon.com”, November 7, 2002 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.footlocker-inc.com/investors.cfm?page=alliance-with-amazon>)
29. Διαδικτυακός τόπος εταιρείας Exxon Mobil Corporation: http://www.exxonmobil.co.uk/UK-English/about_what_refining_stations.aspx
30. Διαδικτυακός τόπος κοινοπραξίας NH Industries: http://www.nhindustries.com/site/en/ref/The-Company_53.html
31. Διαδικτυακός τόπος εταιρείας McAfee: <http://www.mcafee.com/us/partners/global-alliances/att.aspx>
32. Διαδικτυακός τόπος της STAR Alliance: <http://www.staralliance.com/en/about/>
33. Διαδικτυακός τόπος της ONE WORLD: <http://www.oneworld.com/general/about-oneworld/>
34. Price Waterhouse Coopers, Columbia University, European Trade Commission et al, republished in “Stand and Deliver”, by Working Council for Chief Financial Officers, 2000
35. Birgit Leisen, Bryan Lilly and Robert D.Winsor (2002): “The Effects of Organisational Culture and Market Orientation of the Effectiveness of an Alliance” Journal of Services Marketing, Volume 16, No 3, pages 201-222
36. Jeremy Galbreath (2002): “Twenty First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets”, Management Decision Journal, Volume 40, Issue 2, pages 116-126
37. Lord Palmerston: “Treaty of Andrianople”, Speech to the House of Commons, March 1, 1848”, Hansard’s Parliamentary Debates, 3rd Series, Vol. 97, col. 122 (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://hansard.millbanksystems.com/commons/1848/mar/01/treaty-of-adrianople-charges-against#S3V0097P0_18480301_HOC_8)
38. Dennis Laurie, ό.π., page 132
39. «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», ό.π., Τόμος ΙΔ : «Νεώτερος Ελληνισμός από 1881 έως 1913» , σελίδες 284-335
40. NATO Unclassified Document: AC/259-D(2009)0025, “Lessons to Learned from the NH-90 Experience”

41. Forbes.com (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Forbes), Article by Om Malik: "Toys 'R' Us Says Sayonara to Benchmark", Forbes, Aug. 16, 1999 (διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/1999/08/16/mu3.html>)
42. Εγκυκλοπαίδεια «Πάπυρος – Λαρούς – Μπριτάνικα», τόμος 24, λήμμα «Ιερά Συμμαχία», Αθήνα, 2007, σελίδες 449-450
43. TDK Global, Press Release: "TDK to Dissolve Strategic Alliance With Fujitsu", May 8, 2009 (διαθέσιμο στον επίσημο διαδικτυακό τόπο της "TDK Global": http://www.global.tdk.com/news_center/press/aah29100.htm)
44. The Wall Street Journal, Article by Garry McWilliams: "Compaq Buying Custom-PC Lines of Inacom, With Dell in Mind", Jan. 5, 2000, pages B2-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fqs.org/abstracts/author/the-wall-street-journal-western-edition-2000/gary-mcwilliams/>)
45. Διαδικτυακή Ενημερωτική Πύλη "ARNnet.com.au", Article by Mark Jones: "Rebels with a Cause", Dec. 20, 2000, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.arnnet.com.au/article/74563/rebels_cause/)
46. The PC Magazine.com (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού PC Magazine), Article by Michael J. Miller: "The Rise of DOS: How Microsoft Got the IBM PC OS Contract", PC Magazine, Aug. 10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://forwardthinking.pcmag.com/software/286148-the-rise-of-dos-how-microsoft-got-the-ibm-pc-os-contract>)
47. "Netscape Navigator" History από τον Διαδικτυακό Τόπο: <http://www.blooberry.com/indexdot/history/netscape.htm>
48. Geoff Loftus: "Lead like Ike: Ten Business Strategies from the CEO of D-Day", Thomas Nelson, Nashville Tennessee, USA, 2010, pages 117, 257
49. NATO Unclassified Document: AC/259-D(2009)0025, ό.π.
50. The Association of Strategic Alliance Professionals, Paper by Ard-Pieter de Man, Nadine Roijackers and Henk de Graauw: "Managing Alliance Dynamic: The Case of KLM and Northwest Airlines", May 2008, pages 6-14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.strategic-alliances.org/storage/pdf/KLM-NWA.pdf>)
51. David G. Chandler: "The Campaigns of Napoleon: The Mind and Method of History's Greatest Soldier", Scribner, New York, USA, pages 813-860
52. Carl von Clausewitz, "On War", Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, June 1989, page 92

53. Βυζαντινή Ιστορία Α.Α. Vasiliev: «Ιστορία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας (324-1453)», Ελληνική Έκδοση, Μετάφραση: Δημοσθένη Σαβράμη, Εκδόσεις Μπεργαδής, Αθήνα, 1990, Τόμος Α, σελίδες 523-524
54. Jaejoo Lim, Richard Klein & Jason Thatcher (2005): “Good Technology, Bad Management: A Case Study of the Satellite Phone Industry”, Journal of Information Technology Management, Volume XVI, Number 2, pages 48-54, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://jitm.ubalt.edu/XVI-2/article5.pdf>)
55. The Canberra Times, Article by David Vernon: “A Heavenly Sign – The Iridium Satellite Story”, February 19, 2007, Times 2, page 6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.davidvernon.net/David_Vernon/The_Canberra_Journal/Entries/2007/2/20_A_Heavenly_Sign_-_The_Iridium_satellite_story.html)
56. Journal of Information Technology Management, ό.π. Volume XVI, Number 2, 2005, pages 48-54
57. Time.com (Ηλεκτρονική έκδοση του Time Magazine), Article: "The 50 Worst Cars Of All Time", 2007 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.time.com/time/specials/2007/article/>).
58. Forbes.com (Ηλεκτρονική έκδοση του Forbes Magazine), Article by Hannah Elliot: “Ten Legendary Car Flops”, April 21, 2010, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/2010/04/21/car-flops-toyota-forbeslife-vehicles-edsel-ford-gm.html>).
59. The Daily Telegraph , Article by Emma Barnett & Amanda Andrews: “AOL merger was “the biggest mistake in corporate history”, believes Time Warner chief Jeff Bewkes”, Telegraph Media Group Limited, Sep. 28, 2010, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelcoms/media/8031227/AOL-merger-was-the-biggest-mistake-in-corporate-history-believes-Time-Warner-chief-Jeff-Bewkes.html>)
60. The New York Times, Article by Keith Bradsher: “G.M.'s New Chief Sticks to Company Plans”, June 7, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2000/06/07/business/gm-s-new-chief-sticks-to-company-plans.html>)
61. Fortune Magazine, Article by Alex Taylor III: “The Hundred Year War”, March 23, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://money.cnn.com/2011/03/22/autos/gm_ford_war.fortune/index.htm)
62. FORMS 10-K: “Annual Report for the General Motors Company”(For the Fiscal Years 2000 & 2012), Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στους διαδικτυακούς τόπους: <http://www.getfilings.com/o0000040730-01-500040.htm>

- και http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/Corporate_Governance/PDFs/InvestorContactsPDFs/10-K.pdf)
63. FORMS 10-K: "Annual Report for the Ford Company" (For the Fiscal Years 2000 & 2012), Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στον διαδικτυακό τόπο: <http://credit.ford.com/investor-center/company-reports>)
 64. «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», ό.π., Τόμος ΙΒ: «Η Ελληνική Επανάσταση 1821-1832», σελίδες 249-251
 65. Charles O' Brien: "Cinema's Conversion to Sound: Technology and Film Style in France and the US", Indiana University Press, Bloomington, IN, USA, 2006, pages 23-29
 66. Πληροφορίες από τον διαδικτυακό τόπο "AMC Filmsite.org": <http://www.filmsite.org/20sintro4.html>
 67. Mc Donnell Douglas Press Release 96-221: "McDonnell Douglas Unveils New MD-XX TRIJET Design", Sep. 4, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.boeing.com/news/releases/mdc/96-221.html>)
 68. Διαδικτυακός Τόπος Εταιρείας AIRBUS: <http://www.airbus.com/aircraftfamilies/passengeraircraft/a380family/>
 69. Flightglobal.com (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), Article by Guy Norris: "Creating a Titan", June 14, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/creating-a-titan-199071/>)
 70. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, λήμμα: "A380", διαδικτυακός τόπος: http://en.wikipedia.org/wiki/Airbus_A380
 71. Los Angeles Times, Article: "Boeing, Partners Expected to Scrap Super-Jet Study", July 10, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://articles.latimes.com/1995-07-10/business/fi-22333_1_jumbo-jet)
 72. Flightglobal.com (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), Article by Guy Norris: "Boeing Looks Again at Plans for NLA", Sep. 10, 1997 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/boeing-looks-again-at-plans-for-nla-20640/>)
 73. Flightglobal.com (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), Article by Guy Norris: "Boeing's Big Question", Dec. 22, 1999 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/boeings-big-question-59887/>)
 74. Los Angeles Times , Article by Chris Gaither and Dawn C. Chmielewski: "Fears of Dot-Com Crash, Version 2.0", July 16, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://articles.latimes.com /2006/ jul/16/business/fi-overheat16>)

75. The New York Times, Article: “Company News; Smith Corona Cutting 750 Jobs as Sales Decline”, May 9, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1995/05/09/business/company-news-smith-corona-cutting-750-jobs-as-sales-decline.html>)
76. The New York Times, Article by Laurence Zuckerman: “Smith Corona, a Computer Victim, Files for Bankruptcy”, July 6, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1995/07/06/business/smith-corona-a-computer-victim-files-for-bankruptcy.html>)
77. Erwin Danneels (2011): “Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona”, Strategic Management Journal, Volume 32, Issue 1, pages 1-31
78. Ξενοφών: «Κύρου Ανάβασις», ό.π., Βιβλίο 4ο , Κεφάλαια 1-3
79. S. Kalyanaraman (2003): “Conceptualisations of Guerrilla Warfare”, The Institute for Defence Studies and Analyses, Strategic Analysis Journal, page 172 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.idsa.in/system/files/strategicanalysis_skalyanaraman_0603.pdf)
80. Samuel. P. Huntington, Introduction in Franklin M. Osaka: “Modern Guerrilla Warfare: Fighting Communist Guerrilla Movements, 1941-1961”, The Free Press, New York, 1962, page xvi.
81. Strategic Analysis Journal, ό.π., Volume 27, No 2, page 177
82. «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους» , ό.π., Τόμος ΙΣΤ: «Σύγχρονος Ελληνισμός από το 1941 ως το Τέλος του Αιώνα», σελίδες 154-155
83. Διαδικτυακός τόπος εταιρείας “Golf 4 her.com” <http://www.golf4her.com/>
84. Διαδικτυακός τόπος εταιρείας “Casual Male XL”: <http://casual-male-big-and-tall.destinationxl.com/>
85. Διαδικτυακός τόπος “Untamed Borders”:<http://www.untamedborders.com>
86. Διαδικτυακός τόπος εταιρείας “War Zone Tours”:<http://www.warzonetours.com>
87. Sun Tzu: «Η Τέχνη του Πολέμου», ό.π., σελ. 52-53
88. Max Boot: “Invisible Armies: An Epic History of Guerrilla Warfare from Ancient Times to the Present”, Liveright Publishing Corporation, New York, USA, 2013, pages 274-281
89. Max Boot: “Invisible Armies: An Epic History of Guerrilla Warfare from Ancient Times to the Present”, ό.π., pages 407-425

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:****ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ**

Στα δύο προηγούμενα κεφάλαια, παρουσιάστηκαν ορισμένες από τις πιο χαρακτηριστικές στρατιωτικές στρατηγικές, που έχουν εφαρμοστεί, ανά τους αιώνες, σε πολλές πολεμικές συρράξεις, και οι οποίες έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, στους δικούς τους πολέμους, οι οποίοι, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, είναι συνεχείς, περισσότερο πολύπλοκοι, καθώς διεξάγονται έναντι πολλών ανταγωνιστών και σε πολλά μέτωπα, και ίσως πιο απαιτητικοί, όσον αφορά στις ικανότητες της ανώτατης διοίκησης μιας επιχείρησης, εφόσον οι πόροι είναι περιορισμένοι και το υπάρχει διαρκώς μεταβολή στο προσωπικό μιας επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, πολλά κράτη, ιδιαίτερα τα Ευρωπαϊκά και τα κράτη του καλούμενου «Δυτικού Κόσμου», δεν βίωσαν πολέμους μεγάλης έντασης, πέραν της συμμετοχής τους στον «ψυχρό πόλεμο», κατά τη διάρκεια του οποίου, η εξυπηρέτηση των αναγκών του στρατού, είχε προτεραιότητα σε σχέση με τις λοιπές ανάγκες του κράτους και της κοινωνίας.

Αυτή η μεγάλη ειρηνική περίοδος, δημιούργησε στην κοινωνία αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης και προσέφερε τη δυνατότητα ανάπτυξης των οικονομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων αλλά και του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Κατά τα τελευταία έτη μάλιστα, η τεχνολογική πρόοδος, η

ανάπτυξη της πληροφορικής, η αυστηροποίηση του νομικού πλαισίου, αλλά και παγκοσμιοποίηση, ενέτειναν τον ανταγωνισμό, επιτρέποντας την ταχύτατη ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και υποκατάστατων αυτών, τη μείωση του κύκλου ζωής των, και την είσοδο νέων ανταγωνιστών από χώρες, που προηγουμένως, θεωρούνταν πολύ μακρινές.

Η ανάγκη εξασφάλισης της επιβίωσης μέσα σε αυτό το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, οδήγησε τις εταιρείες στην αναζήτηση και αξιοποίηση καινοτόμων ιδεών και στρατηγικών, που είχαν ως στόχο, την καλύτερη αξιοποίηση των όλο και πιο δυσέυρετων πόρων, τη βελτιστοποίηση της λογιστικής υποστήριξης και της παραγωγικότητας και την αποτελεσματικότερη διοίκηση και οικονομική διαχείριση.

Πέρα όμως από τις επιχειρήσεις, σε αυτό το νέο περιβάλλον, θα έπρεπε να «επιβιώσει» και ο στρατός, καθώς ιδιαίτερα μετά το πέρας του «ψυχρού πολέμου», κατέστη αναγκαία η προσαρμογή της οργάνωσης και λειτουργίας του, στις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και στις νέες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές προτεραιότητες. Σε ορισμένες χώρες μάλιστα, αναπτύχθηκε ισχυρός προβληματισμός σχετικά με το ρόλο και την αποστολή του στρατού, και αμφισβητήθηκε ακόμα και η αναγκαιότητα ύπαρξής του, θεωρώντας τον ως αναχρονιστικό μηχανισμό ή ως αδικαιολόγητη αιτία, σπατάλης πολύτιμων πόρων και επομένως, ως απειλή για την ευημερία της κοινωνίας. Όσο η πιθανότητα ενός γενικευμένου πολέμου απομακρυνόταν και οι άνθρωποι αισθάνονταν πιο ασφαλείς, τόσο αυξανόταν η ανάγκη για τη δημιουργία ενός αναδιοργανωμένου στρατού, που θα ήταν το ίδιο ή περισσότερο αποτελεσματικός και ικανός να φέρει σε πέρας την αποστολή του, με το

ελάχιστο, δυνατόν, προσωπικό και πόρους, τη διάθεση των οποίων θα έπρεπε διαρκώς να αιτιολογεί.

Στο πλαίσιο της επίλυσης του ανωτέρω κλασικού, προβλήματος μεγιστοποίησης-ελαχιστοποίησης, ο στρατός, μεταξύ των άλλων, στράφηκε και στον κόσμο των επιχειρήσεων, οι οποίες, όπως έχει αναφερθεί, λειτουργούσαν σε καθεστώς διαρκούς και πολυμέτρωτου πολέμου. Μελέτησε την οργάνωσή τους, τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας τους, τις νέες μεθόδους και συστήματα παραγωγής, εφοδιαστικής υποστήριξης και διαχείρισης πόρων και διέκρινε επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές, που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην επίλυση από το στρατό, του υπόψη προβλήματος μεγιστοποίησης αποτελέσματος - ελαχιστοποίησης δαπάνης πόρων.

Αυτή η στροφή προς τον επιχειρηματικό κόσμο και η μελέτη των στρατηγικών που ακολουθεί, προκειμένου να υιοθετηθούν από το στρατό, διατυπώθηκε ξεκάθαρα από τον πρώην Υπουργό Άμυνας των Η.Π.Α., Donald Rumsfeld, ως ακολούθως:

“We need to transform not only our armed forces, but also the Department of Defense itself, by encouraging a culture of creativity and sensible risk taking. We need to encourage a more entrepreneurial approach to developing military capabilities—one that is not mired in the past and one that does not simply wait for new threats to emerge to take us by surprise.”¹

Στις επόμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα από αυτές ακριβώς τις επιχειρηματικές στρατηγικές, που έχουν υιοθετηθεί από τους σύγχρονους στρατούς, είτε αυτούσιες είτε

¹ US DoD, Office of Force Transformation, Transformation Trends – 21 October Issue, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/transformation/trends_150_transformation_trends_21_october_issue.pdf)

μετά από κατάλληλη προσαρμογή τους, από τις οποίες καταδεικνύεται ότι σε πολλούς τομείς, υπάρχει όλο και μεγαλύτερη σύγκλιση μεταξύ των σύγχρονων στρατών και των εμπορικών επιχειρήσεων.

4.1 Το Σύστημα Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού, Προϋπολογισμού & Εκτέλεσης (“Planning, Programming, Budgeting and Execution”- “PPBE”) του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α.

Μία από τις μεγαλύτερες καινοτομίες για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατιωτικής στρατηγικής των Η.Π.Α., αποτελεί το σύστημα Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού, Προϋπολογισμού και Εκτέλεσης (“Planning, Programming, Budgeting and Execution”- “PPBE”). Το “PPBE”, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς μέσω αυτού, το Υπουργείο Άμυνας (ΥΠΑΜ) και ο Πρόεδρος των Η.Π.Α., ανιχνεύουν και αναλύουν τις απειλές και θέτουν τη στρατηγική, τις πολιτικές, τις προτεραιότητες και τους στόχους του στρατού, καθώς και τα διάφορα προγράμματα (ακόμα και εναλλακτικά), τα οποία είναι αναγκαία για την επίτευξη των τεθέντων στόχων και την εξυπηρέτηση των επιδιώξεων και των συμφερόντων των Η.Π.Α. Παράλληλα, με το “PPBE”, πραγματοποιείται ανάλυση των εν λόγω προγραμμάτων, προσδιορίζονται οι πόροι που είναι αναγκαίοι για την υλοποίησή τους και κατανέμονται ανάλογα, ενώ συγχρόνως, πραγματοποιείται διαρκής έλεγχος της πορείας και του κόστους υλοποίησης κάθε φάσης αυτών των προγραμμάτων.

Το “PPBE”, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια, αποτελεί εξέλιξη της στρατηγικής σχεδίασης μέσω του «προϋπολογισμού βάσει προγραμμάτων» (“Program Budgeting”), που αναπτύχθηκε από εμπορικές επιχειρήσεις, τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Εκτός από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., ίδια ή

παρόμοια μορφή του “PPBE”, έχει υιοθετηθεί και από άλλα Υπουργεία ή Κυβερνητικές υπηρεσίες των Η.Π.Α., καθώς από άλλες χώρες και οργανισμούς, όπως η Ν. Ζηλανδία, ο Καναδάς, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Διεθνής Επιτροπή Ατομικής Ενέργειας.

Επισημαίνεται ότι το “PPBE”, αποτελεί μέρος μόνο του πολυσύνθετου ολοκληρωμένου συστήματος αμυντικών προμηθειών, τεχνολογικής ανάπτυξης και διαχειριστικής υποστήριξης του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α., το οποίο, μαζί με επεξηγήσεις βασικών όρων και διαδικασιών του, παρουσιάζεται υπό διαγραμματική μορφή, στο Παράρτημα «Α» της παρούσας εργασίας.

Σημειώνεται επίσης, ότι όπως προκύπτει από την ανάλυση που ακολουθεί στις επόμενες παραγράφους, το “PPBE”, επέφερε σημαντικότερες αλλαγές σε όλη την οργάνωση και λειτουργία του στρατού, επιβάλλοντας τρόπους σκέψης, αντιμετώπισης καταστάσεων και διαχείρισης πόρων, που προσεγγίζουν κατά πολύ, αυτούς των εμπορικών επιχειρήσεων. Οι συγκεκριμένες αλλαγές δεν περιορίζονται στη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά επεκτείνονται σε όλες τις δραστηριότητες του στρατού, κύριες και δευτερεύουσες, όπως επιβεβαιώνεται και από το παράδειγμα που περιέχεται στο Παράρτημα «Β» της παρούσης, στο οποίο, παρουσιάζεται η εφαρμογή των αρχών του “PPBE” στον υπολογισμό του κόστους των ωρών πτήσης των πτητικών μέσων των Ενόπλων Δυνάμεων των Η.Π.Α. Σύμφωνα με αυτές τις αρχές, πέραν από τους υπολογισμούς που απαιτούνται για προϋπολογιστικούς λόγους, επιβάλλεται και ο διαρκής έλεγχος της εκτέλεσης του προϋπολογισμού και της ανάλωσης των σχετικών πιστώσεων, καθώς η

διαρκής πραγματοποίηση συγκρίσεων για τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από τα προϋπολογισθέντα, ο εντοπισμός των αιτιών των συγκεκριμένων αποκλίσεων αλλά και η υλοποίηση σχετικών διορθωτικών ενεργειών. Απαιτούνται δηλαδή ενέργειες που δεν διαφέρουν από αυτές που θα έκανε μια σύγχρονη εμπορική επιχείρηση και που ίσως δεν θα αναμένονταν μέχρι από λίγα χρόνια από το στρατό, ο στρατηγικός σχεδιασμός του οποίου, δεν μπορεί πλέον να βασίζεται στη φιλοσοφία του προϋπολογισμού των μικρών ποσοστιαίων μεταβολών ή στον ενστικτώδη αυθορμητισμό.

4.1.1 Η Εξέλιξη του “Program Budgeting” από τις Επιχειρήσεις

Από τα πολύ παλαιά χρόνια, τα νοικοκυριά, ήταν υποχρεωμένα να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους και να προβούν σε εκτιμήσεις για τα τρόφιμα, εργαλεία, είδη ένδυσης και ο,τιδήποτε άλλο θα χρειαζόνταν για την εξασφάλιση της επιβίωσής των μελών τους και του επιδιωκόμενου επιπέδου διαβίωσης.

Οι επιχειρήσεις, όπως και τα νοικοκυριά, είχαν να αντιμετωπίσουν το ίδιο πρόβλημα, και γι' αυτό, έπρεπε να πραγματοποιούν έγκαιρα, κατάλληλες εκτιμήσεις για τις πρώτες ύλες, τον εξοπλισμό, τα μέσα και το προσωπικό που θα χρειαστούν για παραγωγή των προϊόντων τους αλλά και εκτιμήσεις για τον συνολικό αριθμό των προϊόντων που θα ζητηθούν από τους πιθανούς αγοραστές. Με την πάροδο του χρόνου και ιδιαίτερα μετά τη βιομηχανική επανάσταση, οι εν λόγω εκτιμήσεις, πήραν μια πιο τυποποιημένη μορφή και οδήγησαν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού για το επόμενο οικονομικό

έτος, ο οποίος όμως, είχε ως κύριο στόχο, τον έλεγχο του κόστους, δίνοντας καθόλου ή ελάχιστη έμφαση στην αποτελεσματικότητα της παραγωγής.

Από τα πρώτα χρόνια του 20^{ου} αιώνα, η χρήση των προϋπολογισμών γενικεύθηκε, λόγω της ανάγκης των βιομηχανιών να εκπονούν πιο προσεκτικό προγραμματισμό της παραγωγής. Στη συνέχεια, η ανάπτυξη των τεχνολογιών παραγωγής και των λογιστικών μεθόδων κοστολόγησης, οδήγησε στη συστηματικότερη σχεδίαση του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός, περιείχε πλέον, εκτιμήσεις αναγκών παραγωγής που βασιζόταν σε πρότυπα παραγωγής, τα οποία είχαν καθοριστεί με επιστημονικές μεθόδους από τους μηχανικούς, και εκτιμήσεις οικονομικών αναγκών, που βασιζόνταν σε πρότυπο κόστος, που είχε καθοριστεί από τους λογιστές.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1920, η Αμερικάνικη χημική βιομηχανία “DuPont”, εφάρμοσε μια νέα ιδέα στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, την ιδέα που οδήγησε την ανάπτυξη του «προϋπολογισμού προγραμμάτων» (“Program Budgeting”). Σε αντίθεση με τον κλασικό προϋπολογισμό, στον προϋπολογισμό περιγράφονταν και παρουσιάζονταν το αναλυτικό κόστος κάθε δραστηριότητας ή κάθε προγράμματος, που σχεδιαζόταν να υλοποιηθεί εντός της οικονομικής περιόδου του προϋπολογισμού. Στην περιγραφή κάθε δραστηριότητας ή προγράμματος, περιλαμβάνονταν πλήρη στοιχεία για τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς και για το αναγκαίο κόστος πρώτων υλών, εξοπλισμού, προσωπικού κ.α. Ως εκ τούτου, με αυτού του είδους τον προϋπολογισμό, μπορούσε εύκολα να καταδειχθεί με αρκετές λεπτομέρειες, τι ακριβώς προγραμματιζόταν να υλοποιηθεί, με ποιο κόστος

και ποια θα ήταν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αποτελώντας έτσι, απεικόνιση του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας. Αργότερα μάλιστα, η “DuPont”, προχώρησε στην αξιοποίηση του προϋπολογισμού, ως μέσο προγραμματισμού, ελέγχου, κινήτρου και ανταμοιβών, συνδέοντάς τον με τις επιδόσεις των διευθυντών της².

Στις αρχές της ίδιας δεκαετίας (του 1920), ο Pierre S. du Pont, εκλέχθηκε πρόεδρος της αυτοκινητοβιομηχανίας “General Motors” (“GM”), καθώς η “DuPont” ήταν από το 1914, ένας από κύριους μετόχους της “GM”. Ο νέος πρόεδρος, έφερε στην “GM”, λογιστές και οικονομολόγους από την “DuPont”, αλλά και τον στρατηγικό σχεδιασμό του “Program Budgeting”, επιτυγχάνοντας μέσα σε λίγα χρόνια, να αναδείξει την “GM” ως τη μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία του κόσμου.

Εφαρμόζοντας τα παραπάνω, η “GM”, έθετε τους κύριους στόχους της για το μέλλον και βάσει αυτών, καθορίζονταν στη συνέχεια τα προγράμματα που ήταν απαραίτητα για την υλοποίηση των εν λόγω στόχων και προσδιορίζονταν οι αναγκαίοι πόροι, ενώ παράλληλα, αναλύονταν συστηματικά, οι τυχόν εναλλακτικές λύσεις. Για παράδειγμα, με αυτόν τον τρόπο, η “GM” καθόριζε τους κύριους στόχους, όχι μόνο για την “Chevrolet” ή την “Cadillac” ή για τις άλλες μάρκες της αλλά καθόριζε και τους στόχους της κάθε μάρκας αυτοκινήτων (π.χ. της “Chevrolet”), σε σχέση με τις κατηγορίες τιμών, τις κατηγορίες των αυτοκινήτων που θα πωλούσε κ.α. και προσδιόριζε συγκεκριμένα προγράμματα για τον κάθε στόχο. Στη συνέχεια, προχωρούσε στον υπολογισμό των πόρων που θα απαιτούνταν για την υλοποίηση όλων

² David Novick: “Program Budgeting: Program Analysis and the Federal Budget”, A RAND Corporation Research Study, 2nd Edition, Harvard University Press, Cambridge Mass, USA, January 1, 1967, pages xxi-xxiii

αυτών, καθώς και σε εκτιμήσεις πιθανών κερδών ή ζημιών, κάτω από διάφορες συνθήκες. Στην περίπτωση της “GM” βέβαια, ο σχεδιασμός και η κατάρτιση ενός τέτοιου είδους και έκτασης προϋπολογισμού για την κατασκευή αυτοκινήτων, αφορούσε μια πενταετία, καθώς δεν θα ήταν δυνατόν να περιορίζεται μόνο σε ένα οικονομικό έτος³.

Με την πάροδο του χρόνου, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού μέσω του “Program Budgeting”, υιοθετήθηκε και από άλλες Αμερικάνικες εταιρείες, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία “Ford”, η πετρελαϊκή εταιρεία “Continental Oil & Transportation Company” (νυν “ConocoPhillips”) και η εταιρεία κατασκευής πυραύλων και πυραυλικών προωθητικών συστημάτων “Aerojet - General Corporation”⁴.

Από τα παραπάνω παραδείγματα, ξεχωρίζει η περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας “Ford”, καθώς όπως αναφέρεται στη συνέχεια, επηρέασε εμμέσως, την εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού βάσει του “Program Budgeting”, του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α. αλλά και άλλων χωρών.

Συγκεκριμένα, το 1946, ο ίδιος ο πρόεδρος της εταιρείας, ο Henry Ford II, προσέλαβε μια δεκαμελή ομάδα νέων επιστημόνων, στην οποία συμπεριλαμβανόταν ο Robert McNamara, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις σημαντικές οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπιζε η εταιρεία μετά τη λήξη του Β’ Παγκοσμίου Πολέμου, και να εισηγηθεί την πραγματοποίηση των αναγκαίων αλλαγών στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της. Αυτή η

³ David Novick: “Origin and History of Program Budgeting”, The RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, October 1966, pages 2, 7,8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/641442.pdf>)

⁴ John Hagen: “Program Budgeting”, CSE Report No 7, Center for the Study of Evaluation, UCLA Graduate School of Education, Los Angeles, California, USA, December 1968 page 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.cse.ucla.edu/products/reports/R007.pdf>)

ομάδα από «παιδιά – θαύματα» (“Whiz Kids”), όπως έμεινε γνωστή στην ιστορία, εισήγαγε τη χρήση του “Program Budgeting” και ανέπτυξε μεθόδους συστηματικής ανάλυσης διαχείρισης ρίσκου, για τον προγραμματισμό των μελλοντικών γραμμών παραγωγής αυτοκινήτων, βάσει της ποσοτικοποίησης των επενδύσεων κεφαλαίων, που θα απαιτούνταν κατά τη διάρκεια του συνολικού κύκλου ζωής κάθε μοντέλου αυτοκινήτου⁵. Αποτέλεσμα όλων αυτών των πρακτικών, ήταν η εξέλιξη του “Program Budgeting” σε σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, προγραμματισμού, προϋπολογισμού και ελέγχου, η εφαρμογή του οποίου, επέτρεψε την ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση στην αγορά, επιτυχημένων μοντέλων αυτοκινήτων, όπως το “Ford Falcon sedan”, με το ελάχιστο κόστος, για την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, επετεύχθη ο μετασχηματισμός της χαοτικής μέχρι τότε, “Ford”, και η επαναφορά της στην κερδοφορία. Ως αναγνώριση των εν λόγω επιτυχιών, στις 9 Νοεμβρίου 1960, ο Robert McNamara, ο οποίος είχε ξεκινήσει στην “Ford”, ως διευθυντής σχεδιασμού και οικονομικής ανάλυσης, κατέστη ο πρώτος πρόεδρος της εταιρείας, που δεν προερχόταν από την ομώνυμη οικογένεια⁶.

Παράλληλα με τη “Ford” και τις λοιπές προαναφερθείσες εταιρίες, που εφάρμοσαν το “Program Budgeting”, το 1953, ο συγκεκριμένος τρόπος στρατηγικού σχεδιασμού, υιοθετήθηκε και από την μη κερδοσκοπική, εταιρεία στρατηγικών μελετών “RAND Corporation” (“Research ANd Development”), για την εκπόνηση αναλύσεων επί θεμάτων ευρύτερης κοινωνικής πολιτικής, όπως είναι η στέγαση οικογενειών με χαμηλά εισοδήματα και το σύστημα υγείας των Η.Π.Α. Στα έργα της “RAND”, περιλαμβάνονταν και αναλύσεις επ’

⁵ David Novick: “Origin and History of Program Budgeting”, The RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, October 1966, page 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/641442.pdf>)

⁶ Διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια Wikipedia λήμμα “Robert McNamara”, διαδικτυακός τόπος: https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_McNamara)

ωφελεία της Πολεμικής Αεροπορίας των Η.Π.Α. (“USAF”), που αφορούσαν στην ανάπτυξη οπλικών συστημάτων. Οι συγκεκριμένες αναλύσεις, υπήρξαν καινοτόμες, καθώς δίνοντας μεγάλη έμφαση, η “RAND”, στον προσδιορισμό του συνολικού κόστους που σχετίζονταν με την ανάπτυξη ενός οπλικού συστήματος, πέτυχε για πρώτη φορά, να εντοπίσει και να υπολογίσει όλα τα επιμέρους στοιχεία κόστους του προγράμματος, όπως είναι το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, των εγκαταστάσεων, της συντήρησης και της υποστήριξης. Το 1956 μάλιστα, οι μέθοδοι που αναπτύχθηκαν από τη “RAND”, χρησιμοποιήθηκαν για την εκτίμηση του συνολικού κόστους της “USAF”.⁷

4.1.2 Από το “Program Budgeting” στο “PPBE”

Το 1961, μετά από πρόταση του νεοεκλεγέντος Προέδρου των Η.Π.Α., John Fitzgerald Kennedy, ο Robert McNamara ανέλαβε τη θέση του Υπουργού Άμυνας (“Secretary of Defense” – “SECDEF”), την οποία κράτησε για 2.595 μέρες, μέχρι τις 29 Φεβρουαρίου 1968, γεγονός που τον καθιστά τον μακροβιότερο Υπουργό Άμυνας στην ιστορία των Η.Π.Α. Κύριο μέλημα του McNamara, ήταν να τεθούν όλες οι Υπηρεσίες και τα Τμήματα του Υπουργείου Άμυνας κάτω από τον ολοκληρωτικό έλεγχο του Υπουργού, προκειμένου να μπορέσει να ελέγξει τις διαρκώς αυξανόμενες αμυντικές δαπάνες καθώς και τα προγράμματα ανάπτυξης οπλικών συστημάτων, τα περισσότερα εκ των οποίων, υλοποιούνταν με μεγάλες καθυστερήσεις και με

⁷ Charles J. Hitch and Roland N. McKean: “The Economics of Defense in the Nuclear Age”, A RAND Corporation Research Study, Harvard University Press, Cambridge Mass, USA, March 1960 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/reports/2005/R346.pdf>)

κόστος πολύ υψηλότερο από το αρχικώς εκτιμηθέν. Για να φέρει σε πέρας το έργο του, ο McNamara αξιοποίησε τις εμπειρίες του από την “Ford”, και έχοντας ως συνεργάτη, τον οικονομικό ελεγκτή (“Comptroller”) του ΥΠΑΜ, Charles J. Hitch, ο οποίος προερχόταν από την “RAND Corporation”, ανέπτυξαν το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού (“Planning, Programming and Budgeting System”) που έγινε γνωστό ως “PPBS”, το οποίο, ουσιαστικά απαντούσε στον ακόλουθο προβληματισμό του McNamara:

“You cannot make decisions simply by asking yourself whether something might be nice to have. You have to make a judgment on how much is enough...”⁸

Η πρώτη εφαρμογή του “PPBS” από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., έλαβε χώρα το 1962, για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του οικονομικού έτους 1963. Το “PPBS”, καθιέρωσε το πλαίσιο και παρέιχε τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων για το μέλλον και έδωσε την ευκαιρία, της επανεξέτασης των προηγούμενων αποφάσεων κάθε έτος, υπό το πρίσμα των νέων συνθηκών που είχαν διαμορφωθεί τον συγκεκριμένο χρόνο, όπως είναι η εμφάνιση νέων απειλών, οι οικονομικές μεταβολές κ.α.

Οι βασικές αρχές που εισήγαγε το “PPBS”, ήταν (και είναι) οι ακόλουθες⁹:

- Οι αποφάσεις θα πρέπει να βασίζονται σε σαφή κριτήρια εθνικού

⁸ Alain C. Enthoven and K. Wayne Smith: “How Much is Enough?(Shaping the Defense Program 1961-1969)”, Report CB 403, 2nd Edition, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2005, page xxvii (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/commercial_books/2010/RAND_CB403.pdf)

⁹ Alain C. Enthoven and K. Wayne Smith: “How Much is Enough?(Shaping the Defense Program 1961-1969)”, Report CB 403, 2nd Edition, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2005, pages ix-x, 31-70 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/commercial_books/2010/RAND_CB403.pdf)

ενδιαφέροντος και όχι σε συμβιβασμούς των επιθυμιών ή συμφερόντων των διαφόρων Υπηρεσιών του Υπουργείου ή των Γενικών Επιτελείων (Γ.Ε.) των διαφόρων κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων (Ε.Δ.).

- Οι ανάγκες και το αντίστοιχο κόστος θα πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα.
- Οι σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται επιλέγοντας μεταξύ σαφών, σταθμισμένων, πραγματοποιήσιμων εναλλακτικών λύσεων.
- Ο Υπουργός Άμυνας θα πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο ενεργό, αναλυτικό επιτελείο που θα μπορεί να του παρέχει όλα τα στοιχεία που θα απαιτηθούν κάθε φορά και να προβαίνει σε αμερόληπτη κριτική.
- Βάση λήψης όλων των σημαντικών αποφάσεων, θα πρέπει να είναι η ανοιχτή, αναλυτική και σαφής ανάλυση όλων των προτάσεων, η οποία θα πρέπει να είναι διαθέσιμη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Επιτελεία, Υπηρεσίες, εταιρείες, ανεξάρτητοι φορείς κλπ).
- Προκειμένου να μελετηθούν και εκτιμηθούν οι μελλοντικές συνέπειες των τωρινών αποφάσεων, απαιτείται να εκπονηθεί πολυετής οικονομικός σχεδιασμός και να καθιερωθεί πολυετής συνεχής έλεγχος από κατάλληλο προσωπικό.
- Τελικός στόχος θα πρέπει να είναι κάθε φορά, η παροχή στους Διοικητές όλων των επιπέδων, το βέλτιστο μίγμα δυνάμεων, εξοπλισμού και υποστήριξης, εντός του οικονομικού πλαισίου που έχει τεθεί από την κυβέρνηση.

Από τα πρώτα χρόνια εφαρμογής του, το “PPBS”, επέφερε σημαντικές αλλαγές στα έως τότε δεδομένα του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. και καθώς εισήγαγε πρωτοφανή διαφάνεια στις διαδικασίες και στις αποφάσεις των διαφόρων επιπέδων διοίκησης, καταδεικνύοντας παράλληλα τις ευθύνες τους, συνάντησε μεγάλη αντίσταση από το πολιτικο-στρατιωτικό κατεστημένο. Παρόλο όμως που απορρίφθηκαν οι προτάσεις των Γ.Ε. των Ε.Δ. για αύξηση κατά 50% των αμυντικών επενδύσεων, χάρη στο “PPBS”, επετεύχθη η μεταβολή προς όφελος των Η.Π.Α., της ισορροπίας δυνάμεων με την τότε Σοβιετική Ένωση, καθώς είχαν επιλεγθεί οι βέλτιστες λύσεις, μετά την επανεξέταση της σχέσης κόστους-αποτελέσματος όλων των στρατηγικών προγραμμάτων ανταπόδοσης πλήγματος. Σε αυτό το πλαίσιο, πραγματοποιήθηκε ανάλυση της γενικότερης στρατηγικής, της στοχοποίησης, της ετοιμότητας, της επιβιωσιμότητας, της αξιοπιστίας και της διεισδυτικής ικανότητας των οπλικών συστημάτων, του μεγέθους του πλήγματος που επιφέρουν τα διάφορα οπλικά συστήματα και της χρήσης εναλλακτικών οπλικών συστημάτων και δυνάμεων.

Από τη δεκαετία του 1960 μέχρι το 2001, οι βασικές διαδικασίες του “PPBS” παρέμειναν σχεδόν αναλλοίωτες και έτσι, η εκπόνηση, η τεκμηρίωση η υποβολή των φάσεων του Σχεδιασμού, του Προγραμματισμού και του Προϋπολογισμού και η λήψη των σχετικών αποφάσεων, πραγματοποιούνταν σειριακά. Κατά τη διάρκεια του 2001 όμως, οι διαδικασίες τροποποιήθηκαν, με την απαίτηση κοινής κατάρτισης των φάσεων του Προγραμματισμού και του Προϋπολογισμού, με ταυτόχρονη προετοιμασία και υποβολή των σχετικών αναλύσεων, με σκοπό τη λήψη των σχετικών αποφάσεων παράλληλα, έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο, να επιτευχθεί καλύτερος συντονισμός.

Δύο χρόνια αργότερα, το 2003, επήλθαν νέες τροποποιήσεις στο “PPBS”, οι οποίες είχαν ως κύριο στόχο, το να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού και στην επανεξέταση των προηγούμενων αποφάσεων ανά διετία αντί ετησίως. Μετά από αυτές τις τροποποιήσεις, το “PPBS”, μετονομάστηκε σε “PPBE” (“Planning, Programming, Budgeting & Execution Process”), Το 2010, έλαβαν χώρα ορισμένες άλλες τροποποιήσεις των διαδικασιών, ενώ οι τελευταίες αλλαγές, πραγματοποιήθηκαν την 25 Ιανουαρίου 2013, με την Οδηγία 7045.14 του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α.¹⁰

4.1.3 Περιγραφή των Φάσεων του “PPBE”

Το “PPBE”, εφαρμόζεται συνέχεια κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου, καθώς ενώ εκτελείται ο προϋπολογισμός του τρέχοντος έτους, βρίσκεται σε διαδικασία υποβολής προς έγκριση, ο προϋπολογισμός του επόμενου έτους, ενώ συγχρόνως λαμβάνει χώρα, ο σε βάθος εξαετίας, σχεδιασμός των προγραμμάτων που θα ενταχθούν στον προϋπολογισμό. Η συνολική διαδικασία του “PPBE” είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να συντονίζονται οι σχεδιαστικές προσπάθειες των διαφόρων υπηρεσιών και τμημάτων του Υπουργείου Άμυνας, στη συνέχεια τα εν λόγω σχέδια, να μετατρέπονται σε πραγματικές αμυντικές απαιτήσεις και να θέτονται σε προτεραιότητα, προκειμένου να ακολουθήσει η κατάλληλη κατανομή πόρων, εντός των ορίων του εθνικού προϋπολογισμού.

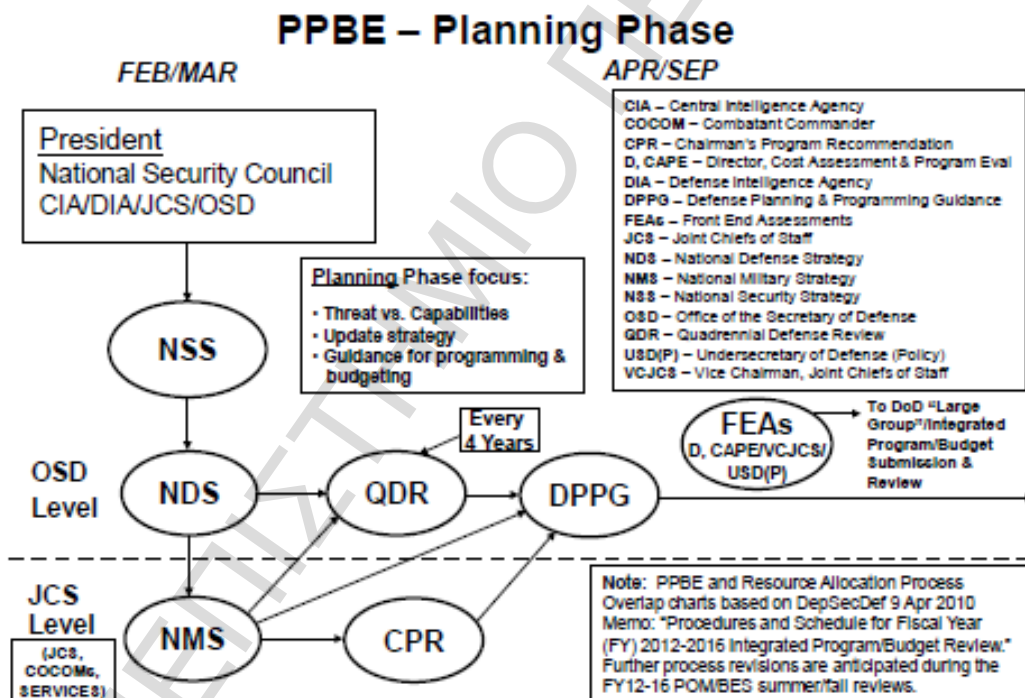
Για την καλύτερη κατανόηση του “PPBE” και του τρόπου εφαρμογής του,

¹⁰ U.S. Department of Defense (DoD), Directive 7045.14, Jan. 25, 2013 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/704514p.pdf>)

στις επόμενες παραγράφους, παρουσιάζονται αναλυτικότερα, οι τέσσερις διακριτές αλλά και αλληλο-επικαλυπτόμενες, φάσεις του.

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η πρώτη φάση του “PPBE”, περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό (“Planning”) ή πιο ολοκληρωμένα, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον καθορισμό απαιτήσεων και κατανομής πόρων. Μια συνοπτική, σχηματική απεικόνιση των διαδικασιών που ακολουθούνται σε αυτή τη φάση από τους εμπλεκόμενους φορείς, παρουσιάζεται¹¹ στο Διάγραμμα 4-1.



Διάγραμμα 4-1: Εμπλεκόμενοι Φορείς & Διαδικασίες Φάσης Σχεδίασης του “PPBE”

Πηγή: Siobhan Tack: “Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process”, Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-36 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/30694/file/61143/TeachingNote%20-%20PPBE%20Feb11.pdf>)

¹¹Siobhan Tack: “Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process”, Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-36 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/30694/file/61143/TeachingNote%20-%20PPBE%20Feb11.pdf>).

Βασικός στόχος σε αυτή τη φάση, είναι η θέσπιση μακροχρόνιων στρατηγικών και πολιτικών εθνικής ασφάλειας, για την αντιμετώπιση όλων των πιθανών απειλών των εθνικών συμφερόντων των Η.Π.Α. Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται όλες οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τις υπηρεσίες πληροφοριών και ασφάλειας (π.χ. NSA, CIA, FBI), οι οποίες αφού ελεγχθούν και ταξινομηθούν, παρουσιάζονται στα και αξιολογούνται από τα Γ.Ε., τους αρχηγούς των διαφόρων κλάδων των Ε.Δ. και το Συμβούλιο Εθνικής Ασφάλειας, προκειμένου να προσδιοριστούν οι περιοχές που διακυβεύονται εθνικά συμφέροντα και οι πιθανές απειλές. Στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση και επεξεργασία όλων των δεδομένων από τα αρμόδια κυβερνητικά κλιμάκια, προκειμένου τελικά να καθορισθούν οι κύριες κατευθύνσεις της εθνικής αμυντικής στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να διατηρηθεί η εθνική ασφάλεια και να υποστηριχθεί η εξωτερική πολιτική των Η.Π.Α. στα επόμενα δύο με έξι χρόνια και βάσει αυτών των κατευθύνσεων, καθορίζεται η ανάπτυξη της κατάλληλης αμυντικής δύναμης, που θα επιτρέψει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την υποστήριξη της επιθυμητής πολιτικής.

Σε εφαρμογή των ανωτέρω, τα Γ.Ε. των Ε.Δ., είναι υποχρεωμένα να εκπονήσουν ολοκληρωμένες μελέτες και προτάσεις για την ανάπτυξη νέων αμυντικών προγραμμάτων και την προμήθεια του εξοπλισμού και των μέσων που θα είναι απαραίτητα προκειμένου να εξασφαλισθεί η επιθυμητή στρατιωτική ισχύ. Οι εν λόγω μελέτες και προτάσεις, ακολουθώντας τις αρχές του “PPBE”, αποτελούν αναλύσεις κόστους-αποτελέσματος, καθώς περιλαμβάνουν πλήρη στρατιωτικό-οικονομική ανάλυση και συγκρίσεις μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών τρόπων εκπλήρωσης των εθνικών αντικειμενικών

στόχων, ώστε τελικά, να αναδειχθεί η βέλτιστη λύση, με την οποία θα επιτυγχάνονται τα μέγιστα αποτελέσματα για ένα συγκεκριμένο κόστος ή θα εκπληρούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η παραπάνω διαδικασία σε όλες τις φάσεις του προϋπολογισμού επιβλέπεται από ειδική Επιτροπή, η οποία σε αυτό το στάδιο, ελέγχει και επιβεβαιώνει ότι οι προτάσεις των Γ.Ε. είναι σύμφωνες με την Αμυντική Στρατηγική που έχει θέσει η Κυβέρνηση. Επίσης η ίδια Επιτροπή ελέγχει και επιβεβαιώνει ότι οι πόροι για την υλοποίηση κάθε προγράμματος που περιλαμβάνονται στις προτάσεις των Γ.Ε., επαρκούν, είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να εξευρεθούν.

Μετά από αυτή την προκαταρκτική επεξεργασία, οι προτάσεις σχολιάζονται και αξιολογούνται περαιτέρω από τα Γ.Ε. και τις διάφορες Υπηρεσίες του ΥΠΑΜ, γίνονται διορθώσεις και δίδονται προτεραιότητες στα προτεινόμενα προγράμματα και προωθούνται προς έγκριση στον Υπουργό Άμυνας. Μέχρι αυτό το σημείο, οι προτάσεις περιέχουν μόνο ελάχιστα γενικά οικονομικά στοιχεία για τα διάφορα προγράμματα αλλά όμως βάσει αυτών των γενικών στοιχείων, καθορίζεται το μέγιστο συνολικό χρηματικό ποσό που μπορεί να διαθέσει κάθε Υπηρεσία ή το Επιτελείο του ΥΠΑΜ για τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων τους για τα επόμενα έξι έτη.

Η φάση του Στρατηγικού Σχεδιασμού ολοκληρώνεται με την κοινοποίηση των προτάσεων που θα εγκριθούν από τον Υπουργό, προς τις διάφορες υπηρεσίες και τα Επιτελεία του ΥΠΑΜ προκειμένου κάθε φορέας, να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη των εγκεκριμένων προγραμμάτων, περνώντας

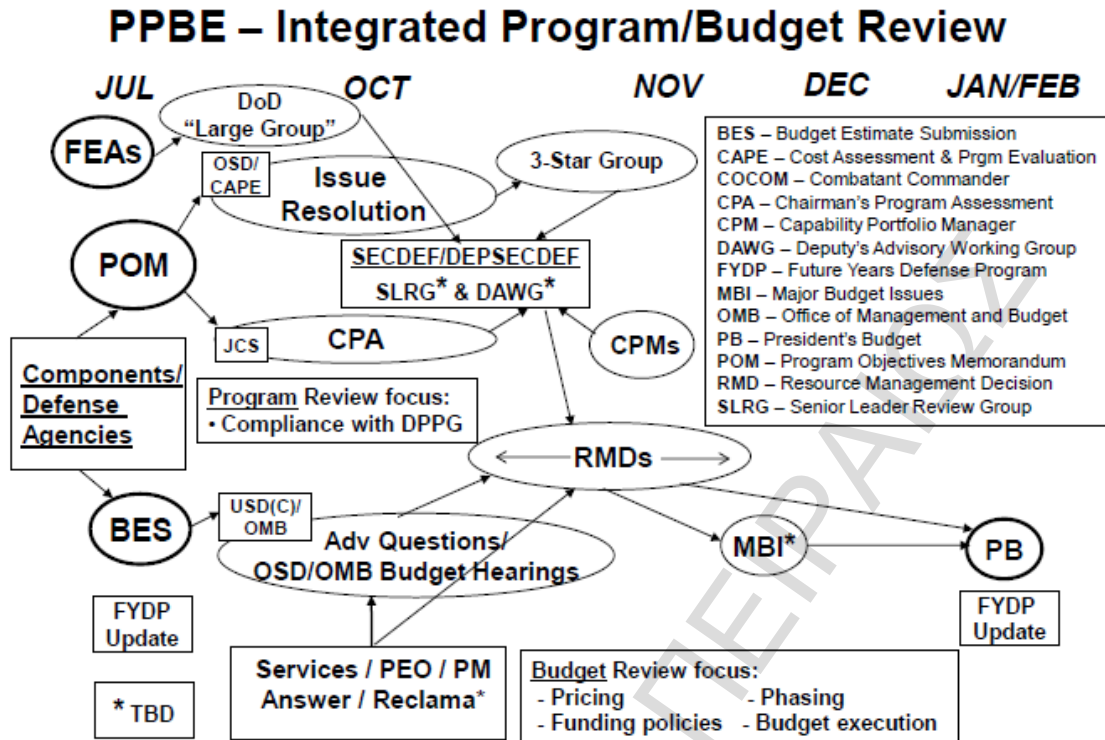
έτσι στην επόμενη φάση του “PPBE”, που είναι η φάση του Προγραμματισμού.

Προγραμματισμός

Ο κύριος στόχος του Προγραμματισμού (“Programming”), είναι η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξη των ρόλων και των αποστολών των Γ.Ε. και των λοιπών Υπηρεσιών Άμυνας. Σε αυτή τη φάση, από τη λεπτομερή ανάλυση των εγκεκριμένων προτάσεων που αναπτύχθηκαν στη φάση του Στρατηγικού Σχεδιασμού, προσδιορίζονται και ποσοτικοποιούνται οι ανάγκες σε προσωπικό, εξοπλισμό, μέσα και χρηματικά κονδύλια, που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση κάθε πρότασης. Οι συγκεκριμένες ανάγκες κάθε πρότασης μάλιστα, κατανέμονται ξεχωριστά για κάθε χρονικό στάδιο υλοποίησής της, έτσι ώστε ο Υπουργός Άμυνας και ο Πρόεδρος των Η.Π.Α., να μπορούν να εκτιμήσουν τις μελλοντικές επιπτώσεις των όποιων αποφάσεών τους.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε αυτή τη φάση, σε συνδυασμό με αυτές της φάσης του Προϋπολογισμού (“Budgeting”), καθώς και οι εμπλεκόμενοι φορείς, απεικονίζονται¹² συνοπτικά, στο Διάγραμμα 4.2, ενώ υπενθυμίζεται ότι περισσότερες λεπτομέρειες παρουσιάζονται διαγραμματικά, στο Παράρτημα «Α».

¹² Siobhan Tack: “Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process”, Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-38 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/30694/file/61143/TeachingNote%20-%20PPBE%20Feb11.pdf>)



Διάγραμμα 4-2: Εμπλεκόμενοι Φορείς & Διαδικασίες Φάσεων Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού του “PPBE”

Πηγή: Siobhan Tack: “Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process”, Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-38 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/ad/en-US/30694/file/61143/TeachingNote%20-%20PPBE%20Feb11.pdf>)

Σύμφωνα με τις διαδικασίες αυτής της φάσης, κάθε δύο έτη εκπονείται εξαετής προγραμματισμός, επομένως, κάθε φορά, οι διαδικασίες ξεκινούν με τα τελευταία τέσσερα έτη του προηγούμενου κύκλου προγραμματισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, κάθε Γ.Ε. εκπονεί ένα εξαετές Μνημόνιο Αντικειμενικών Στόχων (“Program Objectives Memorandum”–“POM”), στο οποίο περιέχονται πληροφορίες σχετικά με τα προγράμματα που βρίσκονται υπό εξέλιξη, τους αντικειμενικούς τους στόχους και τις συνεπακόλουθες δραστηριότητες, αλλά και πληροφορίες σχετικά με τους εναλλακτικούς τρόπους επίτευξης των αντικειμενικών στόχων. Μαζί με αυτό το Μνημόνιο, υποβάλλονται και

προϋπολογιστικά στοιχεία κόστους (μη δεσμευτικά), όλων αυτών των προγραμμάτων (“Budget Estimate Submission”–“BES”), μαζί με τις εκτιμήσεις του Γ.Ε. για τη βέλτιστη χρήση των κεφαλαίων που του έχουν χορηγηθεί και για την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων που διαθέτει.

Μετά την εξέταση των “POM/BES”, ακολουθεί η έγκριση των προγραμμάτων από τον Υπουργό Άμυνας και η εισαγωγή των συνεπαγόμενων απαιτήσεών τους σε πόρους (προσωπικό, χρήματα, υποδομές, μέσα), στο Αμυντικό Πρόγραμμα Μελλοντικών Ετών (“Future Years Defense Program”- “FYDP”). Η εξέλιξη των εγκεκριμένων προγραμμάτων και η ανάλυση των προϋπολογισθέντων πόρων, ελέγχονται συστηματικά κατά τα επόμενα έτη (κατ’ ελάχιστον για οκτώ έτη) και έτσι το “FYDP”, ενημερώνεται και αναθεωρείται διαρκώς. Σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο, υπάρχει η δυνατότητα μεταφοράς πόρων από ένα εγκεκριμένο πρόγραμμα σε ένα άλλο, χωρίς όμως να επιτρέπεται η υπέρβαση της συνολικής οροφής κάθε Γ.Ε. ή Υπηρεσίας του ΥΠΑΜ.

Πέρα των παραπάνω, σε όλο αυτό το διάστημα, πραγματοποιείται και επανεξέταση της αναγκαιότητας-σκοπιμότητας υλοποίησης των προγραμμάτων και δίνεται η δυνατότητα εισήγησης περικοπών ή και διακοπής χρηματοδότησης κάποιων από αυτών, ενώ παράλληλα, επανελέγχονται και επιβεβαιώνονται τα προϋπολογισθέντα στοιχεία των υπολοίπων προγραμμάτων. Στις περιπτώσεις αρνητικού σχολιασμού προγραμμάτων, οι άμεσα εμπλεκόμενοι φορείς (Γ.Ε., Υπηρεσίες, Οργανισμοί, εταιρείες, χρηματοδότες κλπ), έχουν το δικαίωμα να παράσχουν τα δικά τους σχόλια και διευκρινήσεις, τα οποία, τίθενται υπόψη του Υπουργού Άμυνας, ο

οποίος τελικά αποφασίζει για τα προγράμματα που θα συνεχίσουν να υλοποιούνται και για την τελική μορφή αυτών, στοιχεία που θα αξιοποιηθούν στη φάση του Προϋπολογισμού.

Προϋπολογισμός

Κατά τη φάση του Προϋπολογισμού (“Budgeting”), που καταρτίζεται ταυτόχρονα με αυτή του Προγραμματισμού, πραγματοποιείται η κατανομή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την υλοποίηση των εγκεκριμένων προγραμμάτων. Αυτή η φάση αποτελείται από δύο βασικά στάδια: το στάδιο της σύνταξης του προϋπολογισμού και το στάδιο της παρουσίασης και ανασκόπησής του.

Κατά το στάδιο της σύνταξης του προϋπολογισμού, ακολουθούνται συγκεκριμένες οδηγίες και πρότυπα, προκειμένου οι γενικές οικονομικές εκτιμήσεις κάθε προγράμματος, να καταστούν πιο συγκεκριμένες και ακριβείς. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση διαφόρων στοιχείων, όπως είναι οι δείκτες πληθωρισμού, οι ισοτιμίες ξένων νομισμάτων, οι τρέχουσες τιμές πρώτων υλών και υλικών, το κόστος εργασίας, ο προγραμματισμός παραγωγής των εμπλεκόμενων εργοστασιακών μονάδων, η διαθεσιμότητα υλικών κ.α. Σε περίπτωση που απαιτηθεί η πραγματοποίηση αλλαγών σε κάποιο πρόγραμμα, λόγω προβλημάτων (π.χ. ελλείψεις κάποιων υλικών) ή για οποιονδήποτε άλλο λόγο, απαιτείται επαρκής αιτιολόγηση.

Με τον παραπάνω τρόπο συντάσσεται ο προκαταρκτικός προϋπολογισμός κάθε επιπέδου διοίκησης κάθε Γ.Ε. ή Υπηρεσίας του ΥΠΑΜ, ο οποίος καλύπτει περίοδο δύο έως τεσσάρων ετών. Στη συνέχεια, ο

προκαταρκτικός προϋπολογισμός υποβάλλεται και αξιολογείται από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, ενώ παράλληλα, τα περιεχόμενά του συγκρίνονται με τα οικονομικά στοιχεία και δεδομένα προηγούμενων ετών προκειμένου να εντοπιστούν και σχολιασθούν σημεία όπου υφίστανται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Αν κάποιο ανώτερο κλιμάκιο διοίκησης διαφωνήσει με μια απαίτηση που περιέχεται στον προκαταρκτικό προϋπολογισμό, τότε ζητείται από το φορέα που έχει προβάλλει την εν λόγω απαίτηση, να υποβάλει εντός 48 ωρών, επιπρόσθετες πληροφορίες και εκτενέστερη αιτιολόγηση της. Σε περίπτωση που εξακολουθούν να υπάρχουν διαφωνίες, αυτές προωθούνται τελικά στην ηγεσία του Γ.Ε. προκειμένου να ληφθούν οριστικές αποφάσεις.

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω, συντάσσονται οι προκαταρκτικοί προϋπολογισμοί των Υπηρεσιών και των Γ.Ε., οι οποίοι προωθούνται για ανασκόπηση από τον Υπουργό Άμυνας και το Γραφείο Διοίκησης και Προϋπολογισμού (“Office of Management and Budget” – “OMB”), που αποτελεί όργανο του Προέδρου των Η.Π.Α. Σε αυτή την ανασκόπηση, εξετάζεται για κάθε πρόγραμμα, εάν έχει πραγματοποιηθεί ορθή κοστολόγηση και κατανομή πόρων στις διάφορες φάσεις, εάν έχουν ακολουθηθεί οι δέουσες πολιτικές χρηματοδότησης και εάν έχει καταρτιστεί ο προϋπολογισμός, με τρόπο που να είναι εκτελέσιμος. Αν υπάρχουν παρατηρήσεις ή σχόλια από τον Υπουργό ή το “OMB”, τότε οι προκαταρκτικοί προϋπολογισμοί τροποποιούνται ανάλογα, αλλά πριν από την τελική υπογραφή τους από τον Υπουργό, επιστρέφονται στις Υπηρεσίες και στα Γ.Ε., προκειμένου να καταγραφούν οι τεκμηριωμένες αντιρρήσεις τους, επί των διορθώσεων και περικοπών που έχουν πραγματοποιηθεί.

Αφού ολοκληρωθεί και αυτό το στάδιο, ο Υπουργός Άμυνας υπογράφει τον επίσημο προκαταρκτικό προϋπολογισμό του Υπουργείου και τον αποστέλλει στον Πρόεδρο των Η.Π.Α. προκειμένου να αποτελέσει μέρος του συνολικού εθνικού προϋπολογισμού που θα κατατεθεί τελικά στο Κογκρέσο προς έγκριση.

Εκτέλεση

Η τελική φάση του “PPBE”, είναι η φάση της Ανασκόπησης - Εκτέλεσης (“Execution”), η οποία πραγματοποιείται ταυτόχρονα με τις ανασκοπήσεις του των δύο προηγούμενων φάσεων. Στόχος της ανασκόπησης του Προγραμματισμού, είναι να επανεξετάσει την προτεραιότητα των προγραμμάτων, ώστε να ικανοποιούνται με τον βέλτιστο τρόπο, οι αμυντικές ανάγκες, ενώ στόχος της ανασκόπησης του Προϋπολογισμού, είναι να αποφασισθεί τι πόροι θα δαπανηθούν για κάθε πρόγραμμα.

Στόχος της ανασκόπησης Εκτέλεσης, είναι το να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα, σε σχέση με τους πόρους που δαπανήθηκαν, καθώς και να πραγματοποιηθούν συγκρίσεις μεταξύ των πραγματικών και των αρχικά εκτιμώμενων, αποτελεσμάτων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρησιμοποιούνται ειδικοί μέθοδοι μέτρησης απόδοσης, βάσει των οποίων, εξακριβώνεται, εάν επετεύχθησαν οι στόχοι που είχαν τεθεί, εάν οι πόροι που διατέθηκαν, αξιοποιήθηκαν κατάλληλα και είχαν κατανεμηθεί σωστά, και τελικώς, εάν η απόδοση της επένδυσης ήταν ικανοποιητική.

4.2 “Outsourcing”

Μια αναδρομή στη στρατιωτική ιστορία, δεικνύει ότι ακόμα και από τα Βιβλικά χρόνια, ήταν συνηθισμένη πρακτική, κράτη ή ισχυροί ηγέτες, σε πολλές περιπτώσεις, να χρησιμοποιούν στρατεύματα που απαρτίζονταν από ιδιώτες, ακόμα και από αλλοδαπούς, για να ικανοποιήσουν τους στόχους τους, προσφέροντάς τους χρηματική αμοιβή ή δικαιώματα από τις λεηλασίες. Απαντώνται επίσης περιπτώσεις, όπως αυτής της Αγγλίας της εποχής της βασίλισσας Ελισάβετ Α' (1559-1603), που σε περίοδο πολέμου, οι νόμιμες αρχές του κράτους παραχωρούσαν σε ιδιώτες (τους κουρσάρους), το δικαίωμα να λαφυραγωγούν εμπορικά πλοία που έφεραν εχθρική σημαία. Μετά τη συνθήκη της Βεστφαλίας όμως, το 1648, που σηματοδότησε το τέλος του τριακονταετούς πολέμου και τη θεμελίωση των αρχών της σημερινής μορφής της Ευρώπης, η χρήση μισθοφόρων και ιδιωτών, όπως γινόταν ιδιαίτερα κατά τους προηγούμενους τέσσερεις αιώνες, άρχισε να φθίνει, μέχρι που έπαυσε σχεδόν οριστικά, κατά τον 19^ο αιώνα. Αυτή η εξέλιξη βέβαια, οφειλόταν και στην ανάπτυξη ισχυρών φιλοσοφικών και πολιτικών ρευμάτων, βάσει των οποίων, μόνο οι κρατικές αρχές νομιμοποιούνταν να χρησιμοποιούν βία^{13 14}.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες όμως, και ιδιαίτερα μετά από τη δεκαετία του 1970, άρχισε και πάλι, ιδιαίτερα στα «Δυτικά Κράτη», να συναντάται τάση ανάθεσης δραστηριοτήτων, τις οποίες μέχρι τότε εκτελούσε ο στρατός, σε ιδιώτες ή ιδιωτικές εταιρείες. Αυτή τη φορά όμως, σε αντίθεση με τα

¹³ Col. Michael Lee Lanning: "Mercenaries: Soldiers of Fortune, from Ancient Greece to Today's Private Military Companies", Ballantine Books, New York, USA, Sep. 2005

¹⁴ Janice E. Thomson: "Mercenaries, Pirates and Sovereigns (State-Building and Extraterritorial Violence in Early Modern Europe)", Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, Jul.1996, pages 7-20

παραπάνω ιστορικά παραδείγματα, η συγκεκριμένη τάση είναι αποτέλεσμα εκτενών αναλύσεων που διεξήχθησαν από τους σύγχρονους στρατούς, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τη μέγιστη αξιοποίηση των όλο και μειούμενων πόρων που τους διατίθενται από τους εθνικούς προϋπολογισμούς. Αποτελεί δηλαδή, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια, μια στρατηγική, η οποία προέρχεται από το πεδίο του επιχειρηματικού ανταγωνισμού, και αναπτύχθηκε κατά τα τελευταία χρόνια, προκειμένου οι επιχειρήσεις, να εξασφαλίσουν τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της εξυπηρέτησης των πελατών τους, με το ελάχιστο κόστος. Η συγκεκριμένη στρατηγική, είναι η στρατηγική του “Outsourcing”.

4.2.1 Η Εξέλιξη του “Outsourcing”

Στο έγκυρο λεξικό Merriam-Webster, αναφέρεται ότι το “Outsourcing” αφορά στην «...παραγωγή (προϊόντων ή υπηρεσιών που απαιτούνται από μια επιχείρηση ή από έναν Οργανισμό), βάσει συμβολαίου, από έναν εξωτερικό προμηθευτή)», και ότι η πρώτη γνωστή χρήση του όρου, έλαβε χώρα το 1979¹⁵.

Ερευνώντας περαιτέρω, τη σχετική βιβλιογραφία, εντοπίζονται ορισμοί, παρόμοιοι με τον ανωτέρω, όπως είναι¹⁶:

- «...η απόφαση ενός Οργανισμού να, αναθέσει μέρος ή το σύνολο των

¹⁵Merriam- Webster' s Collegiate Dictionary, 11th Edition, Merriam-Webster Inc, Springfield, Mass, USA, April 2008

¹⁶The DATA BASE for Advances in Information Systems, Article by J. Dibbern, T. Goles και R. Hirschheim, “Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature”, The DATA BASE for Advances in Information Systems, Vol.35, Fall 2004, page 7.

εσωτερικών λειτουργιών του, σε εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών, έτσι ώστε ο Οργανισμός, να καταστεί ικανός να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει»

- «...η προμήθεια ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο προηγουμένως παραγόταν εσωτερικά..»

Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός, ο οποίος, για λόγους πιστότητας, παρατίθεται στην Αγγλική γλώσσα, είναι ο ακόλουθος:

“The transfer or delegation to an external service provider the operation and day-to-day management of a business process or function. The customer receives a service that performs a distinct business function that fits into the customer’s overall business operations. Sometimes the process is one that historically has been performed by a vertically integrated enterprise, such as data processing. More recently, outsourcing defines the sector for those services that were not part of the vertically integrated enterprises such as telecommunications, web site hosting, transportation services, logistics, and professional services of regulated professionals”¹⁷

Παρόλο που η χρήση του συγκεκριμένου όρου, διαδόθηκε ευρύτερα, από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, υπό το γενικότερο πρίσμα, η γενική ορολογία “outsourcing”, υπό την έννοια της επίτευξης συμφωνίας με μια εξωτερική οντότητα για την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών ούτως ώστε να επιτευχθεί συμπληρωματική δράση των προσπαθειών που θα καταβάλλει μια επιχείρηση ή ένας Οργανισμός είτε και πλήρης αναπλήρωσή τους, είχε

¹⁷ Douglas Brown and Scott Wilson: “The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities”, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, May 2005, page 350.

αρχίσει να χρησιμοποιείται σταδιακά από τα τέλη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και για πολλούς, σηματοδότησε το μετασχηματισμό από τη Βιομηχανική στη Μετα-Βιομηχανική Εποχή.

Το “outsourcing”, υπό τη σύγχρονη έννοια, ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. τη δεκαετία του 1960, όταν ορισμένες εταιρείες ένδυσης, κατήρτισαν συμβόλαια με εταιρείες που βρίσκονταν σε Ασιατικές χώρες, προκειμένου οι δεύτερες, να παράγουν είδη ένδυσης, που προηγουμένως παράγονταν στις Η.Π.Α. Κύριος λόγος που οδήγησε σε αυτή την ενέργεια, ήταν η μεγάλη διαφορά στο εργατικό κόστος, καθώς το ημερομίσθιο στις Ασιατικές χώρες, ήταν το ένα δέκατο του ημερομισθίου στις Η.Π.Α. Σύντομα, αυτό το παράδειγμα, το ακολούθησαν και άλλες Αμερικάνικες εταιρείες, πέραν του κλάδου της ένδυσης, μεταβιβάζοντας ουσιαστικά, σε Ασιατικές, κυρίως, χώρες, πολλές μη κρίσιμες, δραστηριότητές τους, οι οποίες όμως δεν σχετίζονταν με τον πυρήνα των επιχειρηματικών τους πράξεων.

Παράλληλα με τα παραπάνω, την ίδια δεκαετία, παρουσιάστηκε και το “outsourcing” στο χώρο των πληροφοριακών συστημάτων, με την πρώτη συμφωνία αυτού του είδους να υπογράφεται το 1963, μεταξύ του “Blue Cross of Pennsylvania” με την Αμερικάνικη εταιρεία “Electronic Data Systems” (“EDS”), με αντικείμενο, την πλήρη διαχείριση από την “EDS”, όλων των υπηρεσιών διαχείρισης δεδομένων, ενώ ταυτόχρονα, μεταφέρθηκε στην “EDS” και το προσωπικό που εργαζόταν στο Τμήμα Πληροφορικής του “Blue Cross”.

Από τη δεκαετία του 1980 ξεκίνησε η ραγδαία η εξέλιξη του “outsourcing”, που απέκτησε παγκόσμια δυναμική. Παραγωγικές

δραστηριότητες πολλών Αμερικάνικων εταιρειών μεταβιβάστηκαν, όχι μόνο σε εταιρείες σε Ασιατικές χώρες, αλλά και σε εταιρείες από χώρες της Κεντρικής και Νοτίου Αμερικής. Επιπρόσθετα, το “outsourcing” υιοθετήθηκε τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα, σε όλο σχεδόν τον κόσμο και σήμερα, η αξία των σχετικών συμβολαίων, ανέρχεται σε δεκάδες δισεκατομμύρια ευρώ. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παραδείγματα της “Deutsche Bank”, που έχει αναθέσει σε εταιρεία από την Ουκρανία την ανάπτυξη λογισμικού, της “Siemens” που έχει σύμβαση με εταιρεία από τη Ρουμανία για δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, της “Lufthansa”, της “Rolls Royce” και της “BP” από το Ηνωμένο Βασίλειο, της “Canada Post” από τον Καναδά, της “Swiss Bank” από την Ελβετία, της “Banco di Roma” από την Ιταλία, της Κυβέρνησης της Ν. Αυστραλίας, καθώς και αναρίθμητων εταιρειών που εφαρμόζουν το “outsourcing” σε δραστηριότητες πληροφορικής, ασφαλειών, και εξυπηρέτησης πελατών, σε σημείο που θεωρείται πλέον δεδομένο, ότι η κλήση ενός αριθμού για τηλεφωνική υποστήριξη προϊόντος, θα απαντηθεί από προσωπικό που εργάζεται σε μια εταιρεία στην Ινδία.

Σύμφωνα με το σχετικό ορισμό που περιέχεται σε έκδοση της “American Management Association” (“AMACOM”)¹⁸ το “outsourcing”, καθίσταται «στρατηγικό», όταν ευθυγραμμίζεται με τις μακροχρόνιες στρατηγικές της εταιρείας ή του Οργανισμού, και όταν τα τακτικά οφέλη του “outsourcing”, θα αναδειχθούν μετά από μερικά χρόνια, και όταν τα αποτελέσματα, είτε θετικά είτε αρνητικά, είναι σημαντικά για:

- Το όραμα της εταιρείας ή του Οργανισμού.

¹⁸ Maurice F. Gravel II: “Strategic Outsourcing: A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives”, AMACOM (“American Management Association”), New York, USA, 1999, pages 8-9

- Την τρέχουσα και τη μελλοντική δομή τους.
- Το τρέχον και το μελλοντικό κόστος.
- Την υφιστάμενη και μελλοντική λειτουργία και αποτελεσματικότητα.
- Το υφιστάμενο και μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από έρευνα που διεξήγαγε το περιοδικό “Chief Executive”¹⁹ και η εταιρεία “Andersen Consulting”, από τις απαντήσεις 382 “CEO”, οι εταιρείες των οποίων, εφάρμοζαν το “outsourcing”, προέκυψε ότι ήδη από το 1997, σε ποσοστό άνω του 50%, οι “CEO” χαρακτήριζαν τη συγκεκριμένη επιλογή ως «στρατηγική».

Η μεγάλη ανάπτυξη του “outsourcing”, είχε ως συνέπεια και τη σημαντική διαφοροποίηση των σχετικών συμφωνιών. Γενικά, το είδος της συμφωνίας “outsourcing”, που επιλέγει μια εταιρεία ή ένας οργανισμός για συγκεκριμένες δραστηριότητες, εξαρτάται από τέσσερις βασικές παραμέτρους:

- Το βαθμό του “outsourcing”, που μπορεί να είναι συνολικός, επιλεκτικός ή μηδενικός.
- Το χρονικό διάστημα της συμφωνίας, με διάκριση σε βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες συμφωνίες.

¹⁹ Chief Executive Magazine, Article: “View from the Top – Raise High the Road Beam”, Chief Executive Group, LLC, Greenwich, CT, USA, April 1997, page 67

- Την κυριότητα των πόρων, η οποία μπορεί να παραμένει εσωτερική της εταιρείας ή του οργανισμού, να διαμοιράζεται μεταξύ των δύο μερών ή να είναι εξωτερική.
- Τον αριθμό των συμμετεχόντων πελατών και προμηθευτών.

4.2.2 Κριτική Θεώρηση του “Outsourcing”

Λόγοι για “Outsourcing” - Οφέλη

Ο κυριότερος λόγος που μια εταιρεία ή ένας οργανισμός επιλέγει στο “outsourcing” μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, είναι το χαμηλότερο κόστος εκτέλεσης της συγκεκριμένης δραστηριότητας από την εταιρεία που την αναλαμβάνει, ιδιαίτερα εάν αυτή βρίσκεται σε χώρα της Ασίας, της Λατινικής Αμερικής και της Αφρικής, που η ωριαία αμοιβή των εργαζομένων, ανέρχεται σε ένα μικρό ποσοστό της αντίστοιχης, που δίνεται στη Δυτική Ευρώπη, στις Η.Π.Α., στον Καναδά και στην Ιαπωνία.

Άλλοι συναφείς λόγοι, σχετίζονται με την προσπάθεια των εταιρειών να αποφύγουν τους περιορισμούς που θέτει η νομοθεσία των ανεπτυγμένων χωρών, τις απαιτήσεις του εργατικού δικαίου, τους υψηλότερους φόρους, τους όρους στην κατανάλωση ενέργεια, καθώς και το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού.

Πέραν των ανωτέρω, το “outsourcing” προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία σε μια επιχείρηση, καθώς δίδει τη δυνατότητα, η επιχείρηση να πληρώνει για μια δραστηριότητα ή υπηρεσία, μόνο στις περιπτώσεις που αυτές είναι αναγκαίες.

Οι σχετικές συμβάσεις, μπορεί να περιέχουν προβλέψεις για την πρόσληψη ενός εργολήπτη, για συγκεκριμένο χρόνο ή μόνο για ένα έργο ή οποτεδήποτε αυτό κριθεί αναγκαίο, επομένως, ο εργοδότης, καταβάλλει πληρωμές, μόνο σε αυτές τις περιπτώσεις.

Ένας επιπρόσθετος λόγος για “outsourcing”, είναι ότι μέσω αυτού, δίνεται η δυνατότητα σε μια εταιρεία να αποκτήσει πρόσβαση σε μια μεγαλύτερη δεξαμενή εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, η αναζήτηση κατάλληλου προσωπικού, δεν περιορίζεται στην πόλη που εδρεύει η εταιρεία, αλλά επεκτείνεται σε οποιαδήποτε άλλη πόλη, περιοχή ή ακόμα και χώρα.

Το “outsourcing” συμβάλλει επίσης στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, ιδιαίτερα στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, που μια εταιρεία μπορεί να διαθέτει προϊόντα σε πολλά μέρη του κόσμου και χρειάζεται να εξασφαλίσει τη συνεχή λειτουργία δραστηριοτήτων όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών και η τεχνική υποστήριξη.

Άλλο όφελος από το “outsourcing”, είναι το ότι προσφέρει τη δυνατότητα εξεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού, που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμο. Με αυτόν τον τρόπο, ειδικά στο πεδίο της πληροφορικής, δίνεται η δυνατότητα σε μια εταιρεία να αναλάβει έργα που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό, ακόμα και αν δεν διαθέτει εκείνη τη στιγμή το συγκεκριμένο προσωπικό ή δεν έχει επαρκή χρόνο για να το εκπαιδεύσει.

Ο επιμερισμός του κινδύνου, είναι ένα ακόμα όφελος του “outsourcing”. Αντί μια εταιρεία να αναλάβει η ίδια, τον κίνδυνο της επένδυσης για την

ανάπτυξη νέας τεχνολογίας, μπορεί μέσω του “outsourcing, να έχει πάντοτε διαθέσιμη, την πιο ενημερωμένη τεχνολογία που εξυπηρετεί τις ανάγκες της.

Τέλος, το “outsourcing”, προσφέρει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία ή ένα Οργανισμό, να ενισχύσει και να εστιάσει την προσοχή του στις κύριες δραστηριότητές του, δηλαδή σε αυτές, που έχουν το σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση εσόδων και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αρνητικά του “Outsourcing”

Παρά τα ανωτέρω θετικά, υπάρχουν και αρκετές αρνητικές συνέπειες από την επιλογή του “outsourcing”, γι’ αυτό το λόγο, η όποια απόφαση, οφείλει να είναι πολύ προσεκτική.

Μία επιπλοκή, αποτελεί το γεγονός ότι με το “outsourcing”, αυξάνεται η απόσταση μεταξύ της ανώτατης Διοίκησης και των εργαζομένων σε παραγωγικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα, να απαιτούνται αλλαγές στις μεθόδους διοίκησης. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτές οι αλλαγές, όπως στις επιθεωρήσεις και στην ανατροφοδότηση, καθίστανται δυσκολότερα εφαρμόσιμες, ή σε άλλες περιπτώσεις, απαιτούν την ανάπτυξη, εγκατάσταση και λειτουργία νέων συστημάτων επικοινωνίας και διαχείρισης, που αυξάνουν το κόστος και την πολυπλοκότητα της διαχείρισης της εταιρείας.

Άλλη αρνητική συνέπεια, είναι η απώλεια του ελέγχου. Από τη στιγμή που με το “outsourcing”, ανατίθεται σε κάποιους άλλους, εξωτερικούς της εταιρείας, ο χειρισμός δραστηριοτήτων της εταιρείας, ξεκινά, η απώλεια του

ελέγχου. Ως αποτέλεσμα, δύναται να αντιμετωπισθούν πελάτες με τρόπο που δεν αντιπροσωπεύει την εταιρεία ή να παρθούν μη αποδεκτές αποφάσεις. Στην περίπτωση που ο αντισυμβαλλόμενος βρίσκεται σε άλλη χώρα, υπάρχει και ο κίνδυνος εκτός ελέγχου αλλαγών, εξαιτίας τυχόν μεταβολών, στην αλλοδαπή νομοθεσία ή πολιτική κατάσταση.

Επιπρόσθετα, ελλοχεύει ο κίνδυνος απώλειας πελατών, είτε γιατί ορισμένοι αντιτίθενται ιδεολογικά στη συνολική φιλοσοφία του “outsourcing”, είτε γιατί άλλοι προτιμούν να εξυπηρετούνται από την ίδια την εταιρεία, είτε γιατί υπάρχουν περιπτώσεις, που δημιουργούνται παρερμηνείες και παρεξηγήσεις, εξαιτίας διαφορών στη νοοτροπία, στην κουλτούρα και στη γλώσσα.

Πέραν των παραπάνω, υπάρχουν και περιπτώσεις, που το “outsourcing”, επιβεβαιώνει τον κανόνα που αναφέρει ότι «*παίρνεις αυτό πληρώνεις*», και συνδέεται με χαμηλότερη ποιότητα, καθώς το προσωπικό στο οποίο ανατίθεται μια δραστηριότητα ή υπηρεσία, δεν επιλέγεται από την εταιρεία, επ’ ωφελεία της οποίας, τελικά εργάζεται, και μπορεί να μην διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα ή να μην αμείβεται επαρκώς.

Μία άλλη σημαντική αρνητική συνέπεια του “outsourcing”, σχετίζεται με θέματα ασφαλείας, καθώς με αυτόν τον τρόπο, καθίσταται δυσκολότερη η προστασία των πληροφοριών και των πνευματικών δικαιωμάτων μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού ή των πελατών τους. Αυξάνει έτσι ο κίνδυνος διαρροής στοιχείων σε ανταγωνιστές ή η εκμετάλλευση σημαντικών πληροφοριών (π.χ. αριθμοί πιστωτικών καρτών) από τους ίδιους τους εξωτερικούς της εταιρείας, εργαζόμενους.

Η επιλογή του “outsourcing”, πολλές φορές δημιουργεί δυσφορία στο ίδιο το προσωπικό μιας εταιρείας, καθώς βλέπει συναδέλφους του να χάνουν τη δουλειά τους και φοβάται ότι σε επόμενο στάδιο, μπορεί να βρεθούν και αυτοί, στην ίδια θέση. Αυτό το γεγονός, έχει ως συνέπεια, την πτώση του ηθικού και της παραγωγικότητας του προσωπικού.

Επιπλέον, η υπερβολική εφαρμογή του “outsourcing”, αυξάνει τον αριθμό ανέργων, προκαλεί την αντίδραση της κοινωνίας και μειώνει τις τεχνολογικές και καταναλωτικές ικανότητές της, γεγονός που επεσήμανε στις 26 Ιουνίου 2009, και ο Jeff Immelt, “CEO” της εταιρείας “General Electric”²⁰.

Υπενθυμίζεται τέλος, η σημασία της μη επιλογής του “outsourcing”, για τις κύριες δραστηριότητες μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, γιατί αυτό μπορεί να οδηγήσει στην πλήρη απαξίωσή του.

Όλα τα παραπάνω, προκαλούν έντονο προβληματισμό, σχετικά με τη στρατηγική του “outsourcing”, και όπως παρουσιάστηκε σε πρόσφατη έρευνα που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό “The Economist”, πολλές μεγάλες εταιρείες, όπως η “Lenovo”, σκέφτονται να αντιστρέψουν τη στρατηγική τους²¹.

²⁰ “The Guardian”. Article by David Bailey and Soyoung Kim: “GE’s Immelt says U.S. Economy needs Industrial Renewal”, June 26, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.guardian.co.uk/business/feedarticle/8578904>)

²¹ “The Economist”. Article by Tamzin Booth: “Here, There and Everywhere: After Decades of Sending Work Across the World, Companies are Rethinking their Offshoring Strategies”, Issue Jan 17, 2013 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>).

4.2.3 Το “Outsourcing” ως Στρατιωτική Στρατηγική

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970, στις Η.Π.Α., στο Ηνωμένο Βασίλειο (Η.Β.) αλλά και σχεδόν σε όλα τα κράτη του ΝΑΤΟ και του «Δυτικού Κόσμου», οι περισσότερες δραστηριότητες που σχετίζονταν με την άμυνα, υλοποιούνταν από τις Ένοπλες Δυνάμεις (Ε.Δ.), ή από άλλες Κυβερνητικές Αρχές ή Υπηρεσίες. Σε μεγάλο αριθμό αυτών των χωρών μάλιστα, πολλές αμυντικές βιομηχανίες ήταν κρατικές. Το προσωπικό που εκτελούσε όλες τις σχετικές εργασίες, είτε ήταν στρατιωτικοί είτε πολιτικοί υπάλληλοι, που είχαν προσληφθεί από το Υπουργείο Άμυνας (ΥΠΑΜ).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όμως και ιδιαίτερα στις Η.Π.Α. και στο Η.Β., έλαβαν χώρα τρεις σημαντικές εξελίξεις, που οδήγησαν στην αμφισβήτηση της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, και στη διατύπωση ερωτημάτων σχετικά με την αποτελεσματικότητά της. Οι εν λόγω εξελίξεις ήταν:

- Η ραγδαία εξάπλωση του “outsourcing”, όπως περιγράφηκε στην προηγούμενη υποενότητα.
- Το κύμα ιδιωτικοποιήσεων κρατικών βιομηχανιών, οργανισμών, υπηρεσιών και άλλων περιουσιακών στοιχείων.
- Η σταδιακή αλλά ταυτόχρονα και δραστική μείωση των αμυντικών δαπανών, λόγω της μείωσης της έντασης του «ψυχρού πολέμου».

Στο πλαίσιο αναζήτησης εναλλακτικής στρατηγικής, οι κυβερνήσεις, ανέθεσαν σε ειδικούς να εξετάσουν την κατάσταση και να δώσουν απαντήσεις σε μια σειρά ερωτημάτων, όπως τα ακόλουθα:

- Μπορεί να επιλεγθεί το “outsourcing”, ως εναλλακτική στρατηγική;
- Ποιες είναι οι κύριες δραστηριότητες (“core activities”) των ΕΔ, για τις οποίες δεν μπορεί να εφαρμοστεί το “outsourcing”;
- Ποιες δραστηριότητες θα αφορά το “outsourcing”;
- Ποια θα είναι τα οικονομικά οφέλη για τις ΕΔ, το ΥΠΑΜ και τους φορολογούμενους;
- Μπορεί με το “outsourcing”, να μειωθεί ο χρόνος απόκρισης, να βελτιωθεί η ποιότητα και η ευελιξία και να δοθεί η ευκαιρία στις ΕΔ, να εστιάσουν στην κύρια αποστολή τους;

Οι απαντήσεις επί των ανωτέρω ερωτημάτων, οδήγησε στην έκδοση τροποποίησης της «Εγκυκλίου Α-76»²² από το Γραφείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού (“Office of Management and Budget”–“OMB”) του Προέδρου των Η.Π.Α., το 1983. Με αυτήν την πράξη, συμπεριλήφθηκαν κατευθυντήριες οδηγίες για τη σύναψη συμβάσεων “outsourcing” από τις Ομοσπονδιακές Αρχές των Η.Π.Α. για περιφερειακές δραστηριότητες, με στόχο την επίτευξη οικονομίας και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Την ίδια εποχή στο Η.Β., το ΥΠΑΜ καθιέρωσε νέα πολιτική προμηθειών, σύμφωνα με την οποία, δινόταν η δυνατότητα σε ιδιωτικούς φορείς να

²² White House Office of Management and Budget (OMB), Circular A-76, “Performance of Commercial Activities”, Aug, 4, 1983, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a076/)

αναλάβουν υπηρεσίες και περιφερειακές δραστηριότητες, εφόσον αυτό θα ήταν οικονομικότερο και δεν θα είχε αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρησιακές ικανότητες²³. Στο Η.Β. επίσης, ακολούθησε η ιδιωτικοποίηση μεγάλων κρατικών εταιρειών, που δραστηριοποιούνταν στο χώρο της άμυνας.

Τα επόμενα χρόνια, υπήρξε ευρεία εφαρμογή του “outsourcing”, σε περιφερειακές δραστηριότητες των ΕΔ των Η.Π.Α, όπως είναι η τροφοδοσία, οι υπηρεσίες καθαρισμού ενδυμάτων, η καθαριότητα, η ασφάλεια ορισμένων εγκαταστάσεων, η εκπαίδευση, η απομάκρυνση των πτηνών από τις περιοχές των αεροδρομίων, η εκπόνηση μελετών από μηχανικούς, οι τραπεζικές υπηρεσίες κ.α.

Τη δεκαετία του 1980, στο Η.Β. έλαβε χώρα μια πολιτική πρωτοβουλία της Κυβέρνησης, υπό την επωνυμία “Market Testing”, με σκοπό τη συγκριτική εξέταση ως προς την αποτελεσματικότητα και το κόστος, υπηρεσιών που προσέφεραν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς. Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις της συγκεκριμένης Κυβερνητικής πρωτοβουλίας, η εφαρμογή του “outsourcing”, επέφερε οικονομία μεταξύ 20% - 30%²⁴ ²⁵. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας, έδωσαν ακόμη μεγαλύτερη ώθηση στο “outsourcing”, που επεκτάθηκε σε δραστηριότητες όπως είναι η Ακαδημαϊκή εκπαίδευση και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες των Στρατιωτικών Ακαδημιών (π.χ. υπογραφή συμφωνία το 1984 για την παροχή Ακαδημαϊκής εκπαίδευσης από το “Cranfield University” στην “Defence Academy” – “College of Management

²³ UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates”, Cmnd 675-I, II 1988-89 (London HMSO, 1989)

²⁴ UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates”, Cmnd 675-I 1988-89 (London HMSO, 1989)

²⁵ Professor Keith Hartley: “Military Outsourcing: UK Experience”, Center for Defence Economics, University of York, England, UK (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.cenet.org.cn/upfile/53057.pdfUni>)

and Technology” ή “Cranfield Defence and Security”), η προσομοίωση στόχων και η εκπαίδευση στον ηλεκτρονικό πόλεμο.

Βέβαια, περί τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και αρχές της επόμενης δεκαετίας, διατυπώθηκαν και αμφισβητήσεις σχετικά με τη μεθοδολογία και τις διαπιστώσεις της πρωτοβουλίας “Market Testing”²⁶. Εκφράστηκαν επίσης και οι πρώτοι προβληματισμοί σχετικά με τις επιπτώσεις της ευρείας εφαρμογής του “outsourcing” στο ηθικό του προσωπικού των ΕΔ, αλλά και επιφυλάξεις, σχετικά με τη δυνατότητα ομαλής λειτουργίας του στρατεύματος σε καιρό πολέμου.

Τα τελευταία έτη της δεκαετίας του 1980, η Κυβέρνηση του Η.Β., προχώρησε σε μια νέα πολιτική πρωτοβουλία, υπό την επωνυμία “Competing for Quality”. Σύμφωνα με αυτή την πρωτοβουλία, το ΥΠΑΜ υποχρεούταν να γνωστοποιήσει τις ανάγκες του σε υποστηρικτικές υπηρεσίες, προκειμένου να λάβει χώρα διαγωνιστική διαδικασία για την ανάδειξη του κάθε αναδόχου. Με το “Competing for Quality”, καθιερωνόταν επίσης, η δυνατότητα συμμετοχής στη διαγωνιστική διαδικασία, όχι μόνο ιδιωτικών εταιρειών αλλά και φορέων του ίδιου του ΥΠΑΜ και του ευρύτερου Δημοσίου, οι οποίοι, μπορούσαν να παρέξουν τέτοιου είδους υπηρεσίες. Στην πραγματικότητα, το 1995, το ΥΠΑΜ, επεσήμει ότι:

«.....με το πρόγραμμα “Competing for Quality”, θα ενισχυθεί και θα ενδυναμωθεί, πολύτιμη συνεργασία ιδεών και εμπειριών, μεταξύ του ΥΠΑΜ και του ιδιωτικού τομέα, η οποία με τη σειρά της, θα βοηθήσει,

²⁶ “The Independent”, Article by Chris Blackhurst: “Civil Service White Paper: Market-testing Initiative is Given a Quiet Burial”, Th. 14 July, 1994 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/civil-service-white-paper-marketesting-initiative-is-given-a-quiet-burial-1413829.html>)

στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας υποστήριξης της πρώτης γραμμής...»^{27 28}

Συναφώς σημειώνεται, ότι με την ανωτέρω διατύπωση του ΥΠΑΜ, εισήχθησαν και άλλες μορφές συνεργασίας μεταξύ Δημοσίου και ιδιωτών, πέραν του “outsourcing”, όπως είναι η Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης (“Private Finance Initiative” – “PFI”) και η Σύμπραξη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα («ΣΔΙΤ») (“Public Private Partnership” – “PPP”), που εξετάζονται στην επόμενη ενότητα.

Όλες οι παραπάνω σχετικές πολιτικές εξελίξεις, οι οποίες έλαβαν χώρα όχι μόνο στο Η.Β. αλλά και στις Η.Π.Α. και στον υπόλοιπο κόσμο, ως συνέπεια της γενικότερης εξέλιξης του “outsourcing”, που αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα, είχε ως αποτέλεσμα τη συνεχή επέκτασή του, σε όλο και περισσότερες δραστηριότητες των ΕΔ, με παράλληλη μείωση του προσωπικού των ΥΠΑΜ, που εργαζόταν σε περιφερειακές δραστηριότητες, όπως χαρακτηριστικά δεικνύεται από:

Τα στοιχεία του “Table GPS1” του “U.S. Office of Personnel Management”²⁹, που αναφέρονται στο περιοδικό “Program Manager”³⁰, έκδοσης του “Defense Acquisition University” (“DAU”) των Η.Π.Α., από τα οποία προκύπτει, ότι ενώ τον Σεπτέμβριο του 1995, εργάζονταν 816.261 πολιτικοί υπάλληλοι στο ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., τον Μάρτιο του 2001, εργάζονταν 660.212. Είχε δηλαδή επέλθει μείωση, κατά 19%, ενώ η αυτή η τάση μείωσης

²⁷ Professor Keith Hartley: “Military Outsourcing: UK Experience”, Center for Defence Economics, University of York, England, UK, page 2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.cenet.org.cn/upfile/53057.pdfUni>)

²⁸ UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates: Stable Forces in a Strong Britain”, Cmnd 2800 1995, (London HMSO, 1995), page 100

²⁹ Διαδικτυακός τόπος U.S. Office of Personnel Management: http://www.fedscope.opm.gov/employment_access.asp

³⁰ Program Manager Magazine, Article by Susan J. Harvey: “Service Contract Management: No Place for Amateurs”, Issue Jan-Feb 2002, page 57, Defense Acquisition University (DAU), USA (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/PM/articles02/harif02.pdf>)

συνεχίζεται τα επόμενα έτη, όπως δεικνύεται³¹ με την κόκκινη γραμμή, στο Διάγραμμα 4-3.



Διάγραμμα 4-3: Εξέλιξη αριθμού πολιτικών υπαλλήλων στο ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. (κόκκινη γραμμή), για τα έτη 1940-2007

Πηγή: Theodore J. Lowi, Ben. Ginsberg, Kenneth A. Shepsle & Stephen Ansolabehere: "American Government: Power and Purpose", 11th Edition, W.W. Norton & Co. Inc, 2008, Chapter 7 (Ψηφιακή Έκδοση Norton EBooks - διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.wwnorton.com/college/polisci/american-overnment11/brief/AnalyzingEvidence/ch07.aspx?page=01>)

Τις αποφάσεις της ηγεσίας του στρατού των Η.Π.Α., όπως αυτή του έτους 2000, που αναφέρεται στο περιοδικό "Program Manager"³², βάσει των οποίων, χιλιάδες στρατιωτικού προσωπικού, που εργαζόταν σε περιφερειακές δραστηριότητες, μετακινήθηκε σε μάχιμες Μονάδες και σε μεγάλο ποσοστό, το έργο που εκτελούσε, ανατέθηκε σε ιδιώτες, μέσω "outsourcing".

³¹ Theodore J. Lowi, Ben. Ginsberg, Kenneth A. Shepsle & Stephen Ansolabehere: "American Government: Power and Purpose", 11th Edition, W.W. Norton & Co. Inc, 2008, Chapter 7 (Ψηφιακή Έκδοση Norton E Books - διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.wwnorton.com/college/polisci/american-overnment11/brief/AnalyzingEvidence/ch07.aspx?page=01>)

³² Susan J. Harvey (2000): Supporting the Army in Transition: Outsourcing as a Solution", Defense Acquisition University (DAU), USA, Program Manager Magazine, Issue Sep-Oct 2000, page 38 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/PM/articles00/Harvs-o.pdf>)

Η χρησιμοποίηση ιδιωτών, υπό συμβάσεις “outsourcing”, δεν περιορίζεται πλέον στα μετόπισθεν, αλλά λαμβάνει χώρα και στους τόπους ανάπτυξης των στρατευμάτων. Σήμερα, θεωρείται δεδομένο, ότι στις περιπτώσεις που χρειάζεται να αποσταλούν σε μια περιοχή, στρατεύματα των Η.Π.Α., του Η.Β. και πολλών άλλων χωρών, προκειμένου να αναλάβουν επιχειρησιακή δράση, συγχρόνως, ακολουθούν και αναπτύσσονται, ιδιώτες, που έχουν συνάψει σχετικές συμβάσεις “outsourcing”, για την εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων (τροφοδοσίας, υποστήριξης, εκπαίδευσης κ.α.). Το γεγονός της αυξανόμενης τάσης ανάθεσης έργων, που προηγουμένως εκτελούν αποκλειστικά από το στρατό, σε εργολήπτες, δεικνύεται από το ότι το 1991, στον Πόλεμο του Κόλπου (2 Αυγ. 1990 – 28 Φεβ. 1991), ο λόγος μεταξύ στρατιωτικού προσωπικού των Η.Π.Α. και ιδιωτών εργαζομένων για λογαριασμό εργοληπτριών εταιρειών, ήταν 1 προς 0,017³³, τον Σεπτέμβριο του 2009, ο λόγος ήταν 1 προς 0,87 στο Ιράκ και 1 προς 1,63 στο Αφγανιστάν³⁴, ενώ το 2002 στην πρώην Γιουγκοσλαβία, ήταν 1 προς 2³⁵.

Μια γραφική απεικόνιση της συνεχώς αυξανόμενης τάσης χρησιμοποίησης από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., εργαζομένων σε εργοληπτικές εταιρείες, κατά τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζεται³⁶ στο Διάγραμμα 4-4, στο

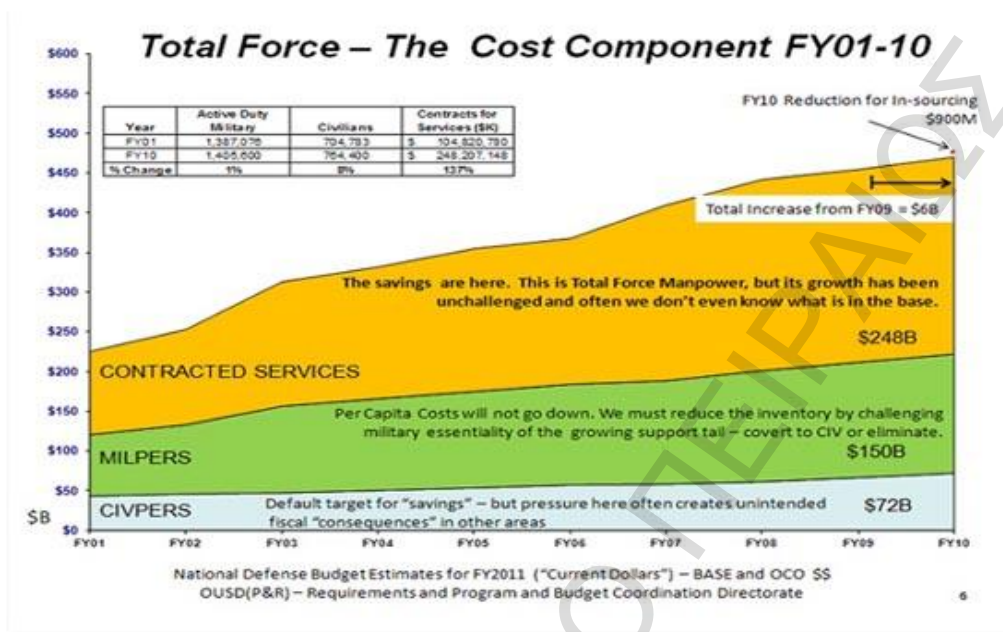
³³ Frank Camm, and Victoria A. Greenfield: “How Should the Army Use Contractors on the Battlefield? Assessing Comparative Risk in Sourcing Decisions”, Monograph MG 296, RAND, Santa Monica, CA, USA, 2005, pages: 138-139 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG296.pdf).

³⁴ Congressional Research Service Report (CRS) R 40764, Moshe Schwartz and Joyprada Swain: “Department of Defense Contractors in Iraq and Afghanistan: Background and Analysis”, May 13, 2011, page 10 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/R40764.pdf>).

³⁵ United States Government Accountability Office (GAO), Report GAO-03-695, “Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DoD Plans”, GAO Report to the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, US Senate, Washington, D.C., June 2003, page 8, footnote 5 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/240/238667.pdf>).

³⁶ Scott Amey: “Testimony of POGO’s, General Counsel before the Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, Subcommittee on Contracting Oversight”, POGO (“Project On Government Oversight”) March 28, 2012 (Διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.pogo.org/our-work/testimony/2012/co-gp-20120329-scott-amey-contractors-costing-government.html>).

οποίο περιέχονται και ορισμένοι προβληματισμοί, σχετικά με τη συγκεκριμένη επιλογή, όπως αναλύεται σε επόμενες παραγράφους.



Διάγραμμα 4-4: Διαγραμματική Απεικόνιση της Κατανομής του συνολικού κόστους του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., μεταξύ Στρατιωτικού Προσωπικού, Πολιτικού Προσωπικού και Εργοληπτών, για τα έτη 2001-2010

Πηγή: Στοιχεία από την Παρουσίαση του Scott H. Anney, εκπροσώπου του Οργανισμού "POGO" ("Project On Government Oversight") σε Επιτροπή του Κογκρέσου των Η.Π.Α., την 28 Μαρτίου 2012, με Θέμα: "Contractors: How Much Are they Costing the Government?", (Διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.pogo.org/our-work/testimony/2012/co-gp-20120329-scott-amey-contractors-costing-government.html>)

Τα τελευταία χρόνια, συνεχίζεται η αυξητική τάση επιλογής της στρατηγικής του "outsourcing", και μάλιστα, αρχίζει να εφαρμόζεται και σε μη περιφερειακές δραστηριότητες, οι οποίες πλησιάζουν διαρκώς, τον σκληρό πυρήνα των κυρίων δραστηριοτήτων του στρατού, οι οποίες ανήκουν στην αποκλειστική δικαιοδοσία του κράτους. Αυτή η τάση απεικονίζεται χαρακτηριστικά, με διαγραμματική μορφή, στο Παράρτημα «Γ» της παρούσας. Στο συγκεκριμένο Παράρτημα, βάσει στοιχείων του "UK Trade & Investment"

και του “Defence & Security Organisation”³⁷ που υπάγεται σε αυτό, παρουσιάζονται στοιχεία για:

- Τις συμβάσεις “outsourcing” (αλλά και “PFI” και ΣΔΙΤ), που υπογράφηκαν από το ΥΠΑΜ του Η.Β., κατά τα τελευταία έτη, οι οποίες κατανέμονται σε 9 τομείς δραστηριοτήτων των ΕΔ (Εκπαίδευση, Εξοπλισμός, Προσωπικό, Υποδομές, Δόγμα & Έννοιες, Οργάνωση, Πληροφορίες, Εφοδιαστική-Λογιστική Υποστήριξη, Λοιπές).
- Τις δραστηριότητες των συγκεκριμένων τομέων των ΕΔ, για τις οποίες εξετάζεται η δυνατότητα σύναψης κάποιου είδους σύμβασης (“outsourcing”, “PFI” ή ΣΔΙΤ), για την ανάληψη έργων από ιδιωτικούς φορείς.

Πέραν των παραπάνω, τα τελευταία έτη, έχει λάβει χώρα και η σύναψη συμβάσεων με ιδιωτικούς φορείς, που διαθέτουν ένοπλο προσωπικό, με σκοπό την εκμετάλλευσή τους, σε ορισμένες πολεμικές αποστολές. Έτσι σήμερα, οι εταιρείες, με τις οποίες υπογράφονται σχετικά συμβόλαια, με τα οποία τους ανατίθενται δραστηριότητες των ΕΔ, μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών Υποστήριξης (Military Support Firms)), που δραστηριοποιούνται στους τομείς της εφοδιαστικής και λογιστικής υποστήριξης, της τεχνολογικής βοήθειας, την παροχής και ανάλυσης πληροφοριών και άλλων δεδομένων, της συντήρησης οπλικών

³⁷ Στοιχεία από τους διαδικτυακούς τόπους: <http://www.contracts.mod.uk/> , <http://www.ukti.gov.uk/home.html?guid=none> και <http://www.ukti.gov.uk/defencesecurity.html> και από σχετικές παρουσιάσεις των “UK Trade & Investment” και “UK TI Defence & Security Organisation”, που έλαβαν χώρα στην Αθήνα, στις 13-16 Ιουνίου 2011.

συστημάτων, της διάθεσης πυρομαχικών, της αχρήστευσης και απόθεσης άχρηστων ή επικίνδυνων υλικών και πυρομαχικών, της τροφοδοσίας και άλλων μη φονικών έργων.

- Εταιρείες Παροχής Συμβούλων (“Military Consulting Companies”), οι οποίες παρέχουν εκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες στο προσωπικό των ΕΔ, αλλά και υπηρεσίες φύλαξης, προσωπικής ασφάλειας και σωματοφυλακής.
- Εταιρείες Διάθεσης Πολεμικών Υπηρεσιών (“Military Provider Firms”), οι οποίες παρέχουν ένοπλο προσωπικό, που χρησιμοποιείται τακτικά σε μάχες, ιδιαίτερα σε αποστολές, που αναλαμβάνονταν συνήθως από τις Ειδικές Δυνάμεις του στρατού.

Μια συνοπτική παρουσίαση των διαφόρων δραστηριοτήτων που είχαν ανατεθεί από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. σε ιδιωτικούς φορείς τον Απρίλιο 2003, στις περιοχές των Βαλκανίων, της Νοτιοδυτικής Ασίας (Κατάρ, Σαουδική Αραβία, Μπαχρέϊν, Τζιμπουτί, Ιράκ, Φιλιππίνες) και της Κεντρικής Ασίας (Αφγανιστάν, Ουζμπεκιστάν)³⁸, δεικνύεται στον Πίνακα 4-1 που ακολουθεί:

³⁸ United States Government Accountability Office (GAO), Report GAO-03-695, “Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DoD Plans”, GAO Report to the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, US Senate, Washington, D.C., June 2003, page 7 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/240/238667.pdf>)

Πίνακας 4-1: Δραστηριότητες που είχαν ανατεθεί από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. σε ιδιωτικούς φορείς τον Απρίλιο 2003, στις περιοχές των Βαλκανίων, της Νοτιοδυτικής Ασίας (Κατάρ, Σαουδική Αραβία, Μπαχρέιν, Τζιμπουτί, Ιράκ, Φιλιππίνες) και της Κεντρικής Ασίας (Αφγανιστάν, Ουζμπεκιστάν)

Service	Balkans	Southwest Asia	Central Asia
Weapons systems support	X	X	X
Intelligence analysis	X	X	X
Linguists	X	X	X
Base operations support	X	X	X
Logistics support	X	X	
Prepositioned equipment maintenance		X	
Non-tactical communications	X	X	
Generator maintenance	X	X	X
Biological/chemical detection systems		X	X
Management and control of government property	X	X	X
Command, control, communications, computers, and intelligence	X	X	X
Continuing education	X		
Fuel and material transport	X	X	X
Security guards	X	X	
Tactical and non-tactical vehicle maintenance	X	X	
Medical service		X	
Mail service	X		

Source: GAO

Πηγή: United States Government Accountability Office (GAO), Report GAO-03-695, "Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DoD Plans", GAO Report to the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, US Senate, Washington, D.C., June 2003, page 7 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/240/238667.pdf>)

Σύμφωνα με στοιχεία που παρουσιάστηκαν στο Κογκρέσο των Η.Π.Α.³⁹, η σχετική βιομηχανία, που συγκροτούν οι εταιρείες των κατηγοριών που αναφέρθηκαν παραπάνω, βρίσκεται σε άνθιση, καθώς εκτείνεται σε πάνω από 50 χώρες, με συνολικό κύκλο εργασιών, που ξεπερνά ετησίως, τα 100 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. ενώ το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., είναι με διαφορά, ο μεγαλύτερος αντισυμβαλλόμενός τους. Ενδεικτικά σημειώνεται, ότι ο κύκλος εργασιών μόνο μιας εταιρείας από αυτές, της "Halliburton" (και όλων των

³⁹ Scott Amey: "Testimony of POGO's, General Counsel before the Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, Subcommittee on Contracting Oversight", POGO ("Project On Government Oversight") March 28, 2012 (Διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.pogo.org/our-work/testimony/2012/co-gp-20120329-scott-amey-contractors-costing-government.html>)

θυγατρικών της), και μόνο στο Ιράκ μετά το τέλος του πολέμου, ανήλθε σε 13-16 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α., που ισοδυναμεί με το 250% των συνολικών δαπανών των Η.Π.Α. κατά τον Πόλεμο του Κόλπου (1990-91).

Σύμφωνα με στοιχεία του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., το 2005, δραστηριοποιούνταν στο Ιράκ, 80 εταιρείες των προαναφερθεισών κατηγοριών, με προσωπικό, που ξεπερνούσε τις 20.000, ενώ όπως αναφέρεται στην Αναφορά της Υπηρεσίας Ερευνών του Κογκρέσου των Η.Π.Α., της 21 Σεπτεμβρίου 2009, τον Ιούνιο του 2009, ο συνολικός αριθμός των ιδιωτών που εργάζονταν για λογαριασμό των εργοληπτριών εταιρειών, που δραστηριοποιούνταν στο Αφγανιστάν, ήταν 73.698, όταν ο αριθμός των Αμερικανικών στρατευμάτων, ανερχόταν σε 60.000⁴⁰.

4.2.4 Περιορισμοί στο “Outsourcing” ως Στρατιωτική Στρατηγική

Η ανάληψη δραστηριοτήτων των ΕΔ από ιδιωτικούς φορείς, μέσω της σύναψης συμβάσεων “outsourcing” ή και άλλου είδους συμβάσεων, εμφανίζει σχεδόν όλα τα οφέλη καθώς και τα αρνητικά στοιχεία, που αναφέρθηκαν γενικότερα για το “outsourcing”, στην υποενότητα 4.2.2 ανωτέρω.

Στα κυριότερα οφέλη περιλαμβάνονται, η επίτευξη οικονομίας -ιδιαίτερα στην εκτέλεση περιφερειακών δραστηριοτήτων- η επίτευξη μεγαλύτερης ευελιξίας, η δυνατότητα χρησιμοποίησης πιο εξειδικευμένου προσωπικού, η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης ενός έργου, η χρησιμοποίηση πιο

⁴⁰ [Congressional Research Service Report \(CRS\), RL 30588, Kenneth Katzman: “Afghanistan: Post-Taliban Governance, Security, and U.S. Policy”, Sep. 21, 2009 \(Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://fpc.state.gov/documents/organization/130272.pdf>\)](http://fpc.state.gov/documents/organization/130272.pdf)

εξελιγμένου εξοπλισμού και ειδικά σχεδιασμένων υπηρεσιών, και η δυνατότητα μεγαλύτερης εστίασης και αξιοποίησης του στρατιωτικού προσωπικού σε δραστηριότητες που άπτονται του πυρήνα της αποστολής του στρατού.

Παρά όμως τα ανωτέρω οφέλη, έχουν διατυπωθεί και αρκετοί προβληματισμοί για την ορθότητα επιλογής και συνεχούς επέκτασης του “outsourcing” σε στρατιωτικές δραστηριότητες. Επιπρόσθετα, λόγω της ιδιαιτερότητας αυτών των δραστηριοτήτων και της αποστολής του στρατού, τίθεται σειρά περιορισμών, που σχετίζονται με ηθικά, νομικά, επιχειρησιακά, τεχνοκρατικά και οικονομικά θέματα.

Ορισμένες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί από κρατικές Αρχές και ανεξάρτητους Οργανισμούς, έδειξαν ότι σε πολλές περιπτώσεις, το πραγματικό κόστος του “outsourcing” και γενικότερα της εκτέλεσης έργων από ιδιωτικούς φορείς μετά από σχετικές αναθέσεις, είναι μεγαλύτερο από ό,τι υπολογίζεται, και τελικά για ορισμένες δραστηριότητες, το εν λόγω κόστος είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο όταν το σχετικό έργο εκτελείται από Υπηρεσίες του Δημοσίου. Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους εν λόγω ανακριβείς υπολογισμούς, είναι το ότι γίνονται υπερβολικές εκτιμήσεις για το κόστος των κρατικών Υπηρεσιών και Αρχών, ενώ αντιθέτως, υποεκτιμάται το κόστος του “outsourcing”, καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη, το κόστος που σχετίζονται με την κατάρτιση, τον έλεγχο, την παρακολούθηση και τη διαχείριση των σχετικών συμβάσεων. Ένα παράδειγμα έρευνας ⁴¹ που ανέδειξε ότι για ορισμένες δραστηριότητες, το πραγματικό κόστος μετά την

⁴¹ POGO's study: “Bad Business: Billions of Taxpayer Dollars Wasted on Hiring Contractors” (Project On Government Oversight), September.13, 2012 (Διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.pogo.org/pogo-files/reports/contract-oversight/bad-business/co-gp-20110913.html# Government%20Cost%20Studies>)

ανάθεσής τους σε ιδιώτες, είναι υψηλότερο από αυτό της εκτέλεσής τους από φορείς του Δημοσίου, παρουσιάζεται στον Πίνακα 4-2.

Πίνακας 4-2: Δραστηριότητες, των οποίων το κόστος μετά την ανάθεσή τους σε ιδιώτες, είναι υψηλότερο, σύμφωνα με σχετική έρευνα

OPM Series Description	Federal to Private*	Contractor to Federal†	Contractor to Private‡	Full Federal	Full Private Sector Annual Compensation	Contractor Annual Billing Rates††
Accounting	1,50	2,40	3,60	\$ 124.851	\$ 83.132	\$ 299,374
Building Management	0,62	2,38	1,48	\$ 111.564	\$ 179.740	\$ 265.242
Contracting	0,98	2,29	2,24	\$ 113.319	\$ 115.596	\$ 259.106
Facility Operations Services	0,90	1,66	1,50	\$ 108.060	\$ 119.449	\$ 179.254
Financial Management	1,13	2,05	2,32	\$ 164.218	\$ 145.486	\$ 337.002
Fire Protection & Prevention	1,04**	1,25	1,29**	\$ 65.452	\$ 63.105	\$ 81.702
IT Management	1,09	1,59	1,73	\$ 124.663	\$ 114.818	\$ 198.411
Logistics Management [Deployment]	0,94	1,76	1,66	\$ 116.047	\$ 123.349	\$ 204,443
Logistics Management [Planning]	1,19	1,46	1,74	\$ 116.047	\$ 97.269	\$ 168.938
Police	1,24	1,34	1,66	\$ 71.256	\$ 57.533	\$ 95.659
Program Management	0,97	1,56	1,50	\$ 173.551	\$ 179.740	\$ 269.901
Quality Assurance	0,94	1,09	1,03	\$ 98.939	\$ 104.891	\$107.786
Security Guard	1,53	1,36	2,08	\$ 50.267	\$ 32.953	\$ 68.515

Sources:

The full methodology, data descriptions, and complete data tables for how the figures in this table were obtained are provided in the Bad Business report at Appendices A, B, C, and D. Appendix B contains a table of the 35 occupational classifications (including OPM, BLS, and GSA identification codes) with the base salaries and full compensation paid to federal employees and private sector employees (according to two BLS surveys), as well as the GSA billing rates for specified contracts. Appendix C contains the job titles and descriptions provided by OPM, BLS, and GSA for the 35 matching GS occupational series, SOC codes, and GSA SINS. Appendix D contains a table of the GSA contracts and the 35 occupational classifications covering over 550 service activities selected for calculating the average hourly and annual contractor billing rates for the various SINS used for comparing costs, along with the listed hourly billing rates.

Notes:

The comparisons in this table are expressed as ratios in accordance with the following calculations:

* The federal to private comparisons are calculated by dividing the average annual full compensation paid to federal employees by the average annual full compensation paid to private sector employees performing similar services.

† The contractor to federal comparisons are calculated by dividing the average annual contractor billing rate for performing these services by the average annual full compensation paid to federal employees performing similar services

‡ The contractor to private sector comparisons are calculated by dividing the average annual contractor billing rate by the average annual full compensation paid to private sector employees performing similar services.

†† Average annual contractor billing rates are typically based on a 2,087-hour conversion method, but for the sake of comparison to total government compensation, POGO used a 2,080-hour conversion. As a result, POGO multiplied the average hourly contractor billing rate by 2,080 to calculate the average annual contractor billing rate.

** No National Compensation Survey data were available for comparison; therefore Occupational Employment Statistics data were used.

Πηγή: POGO's Study: "Bad Business: Billions of Taxpayer Dollars Wasted on Hiring Contractors" Sep. 13, 2012 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.pogo.org/pogo-files/reports/contract-oversight/bad-business/co-gp-20110913.html#Government%20Cost%20Studies>)

Σε αρκετές περιπτώσεις, μετά την αξιολόγηση των συμπερασμάτων, ερευνών πως η παραπάνω, αποφασίστηκε η αλλαγή στρατηγικής, και η επαναπρόσληψη πολιτικού προσωπικού από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., προκειμένου να αναλάβει την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων, που προηγουμένως είχαν ανατεθεί σε ιδιωτικούς φορείς, μέσω “outsourcing”.^{42 43}

Παρόλο που όπως αναφέρθηκε, η ευελιξία είναι ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του “outsourcing”, εντούτοις, προκειμένου αυτό να είναι εφικτό, προϋποθέτει την κατάρτιση συμβάσεων, που να περιλαμβάνουν τους κατάλληλους όρους. Οι συγκεκριμένοι όροι, οφείλουν να περιέχουν προβλέψεις, που να περιγράφουν τις ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν σε περίπτωση εμφάνισης κάποιου προβλήματος, και φυσικά να έχουν προηγηθεί αναλύσεις για τον εντοπισμό όλων των πιθανών προβλημάτων και των εναλλακτικών λύσεων. Οι εν λόγω απαιτήσεις όμως, καθιστούν όχι μόνο κοστοβόρα, αλλά και πολύπλοκη τη διαδικασία κατάρτισης και διαχείρισης των συγκεκριμένων συμβάσεων, που έρχεται σε αντίθεση με την επιδιωκόμενη ευελιξία. Στην πολυπλοκότητα, συντελεί και η υποχρέωση των εκπροσώπων του ΥΠΑΜ, που απορρέει από το υφιστάμενο νομικό και θεσμικό πλαίσιο, να ακολουθήσουν σειρά οδηγιών και διαδικασιών, στα στάδια περιγραφής των απαιτήσεων, προκήρυξης διαγωνισμών, εξέτασης των προσφορών, επιλογής των αναδόχων, κατάρτισης και έγκρισης των σχετικών συμβάσεων. Παρόλο που οι εν λόγω οδηγίες και διαδικασίες, αρχικά

⁴² Department of Defense, Office of the Under Secretary of Defense (Personnel and Readiness), “Report to the Congressional Defense Committees on the Department of Defense’s FY 2010 In-sourcing Actions”, September 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.inthepublicinterest.org/sites/default/files/FY10%20In-sourcing%20Report%20IAW%20Sec%2023%20of%20FY11%20NDAA-1.pdf>)

⁴³ United States Government Accountability Office (GAO), Report GAO-12-319, “Defense Workforce DoD Needs to Better Oversee In-sourcing Data and Align Insourcing Efforts with Strategic Workforce Plans”, GAO Report to Congressional Committees”, US Senate, Washington, D.C., February 2012 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/590/588425.pdf>)

σχεδιάστηκαν για την αντιμετώπιση της διαφθοράς και για μεγαλύτερη διαφάνεια, αποτελούν για πολλούς, εμπόδιο στην ταχύτητα λήψης αποφάσεων, και μια ατέρμονη, εξαντλητική πορεία ενεργειών.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα της στρατηγικής του “outsourcing” για τις ΕΔ, είναι οι κίνδυνοι που δημιουργούνται σε περίπτωση που η ανάδοχος εταιρεία πτωχεύσει ή καταστεί έκπτωτη ή όταν οι ενέργειές της σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών, δεν είναι άμεσες ή όταν δεν είναι συνεπής στην υλοποίηση των συμβατικών υποχρεώσεών της. Οι συνέπειες των παραπάνω, μπορεί να είναι τραγικές για την επιχειρησιακή ικανότητα των ΕΔ και στην εξυπηρέτηση των εθνικών συμφερόντων. Αντίστοιχοι κίνδυνοι δημιουργούνται και σε περιπτώσεις διαφωνιών μεταξύ των αντισυμβαλλομένων, που μπορεί να οδηγήσουν σε μακρόχρονους δικαστικούς ή διαιτητικούς αγώνες, χωρίς όμως στο εν λόγω διάστημα, να εκτελείται ολικά ή μερικά, η σύμβαση.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανωτέρω καταστάσεις, πολλές χώρες έχουν θέσει περιορισμούς στην έκταση του “outsourcing” και της ανάληψης ορισμένων δραστηριοτήτων των ΕΔ από ιδιώτες, ή έχουν επιβάλει, ο στρατός να εκτελεί τις ίδιες δραστηριότητες, ταυτόχρονα με τους ιδιώτες. Επιπλέον λόγος επιβολής αυτών των περιορισμών, είναι η προσπάθεια διατήρησης τεχνογνωσίας και ικανοτήτων από το στρατιωτικό προσωπικό, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα, σε καταστάσεις κρίσεων ή έκτακτων αναγκών. Σε αυτό το πλαίσιο, εντάσσεται:

- Ο νόμος “10 U.S.C § 2466”, των Η.Π.Α.⁴⁴, ο οποίος μεταξύ άλλων, ορίζει ότι: «...τα στρατιωτικά Επιτελεία και οι στρατιωτικές Υπηρεσίες, δεν επιτρέπεται να αναθέτουν σε ιδιωτικούς φορείς, περισσότερο από το 50% των έργων Εργοστασιακής Συντήρησης των Οπλικών Συστημάτων....»
- Η απόφαση της πολεμικής αεροπορίας των Η.Π.Α. (“USAF”), παράλληλα με την ανάθεση της εργοστασιακής συντήρησης των κινητήρων των αεροσκαφών F-16 σε ιδιωτικό φορέα (εταιρεία “Pratt & Whitney”), να διατηρήσει πυρήνα τεχνικού στρατιωτικού προσωπικού, που να εκτελεί τέτοιου είδους συντήρηση σε τουλάχιστον έναν κινητήρα μηνιαίως.

Εκτός όμως από τα παραπάνω προβλήματα και τους περιορισμούς, έχουν διατυπωθεί επιπλέον επιφυλάξεις, οι οποίες σχετίζονται με:

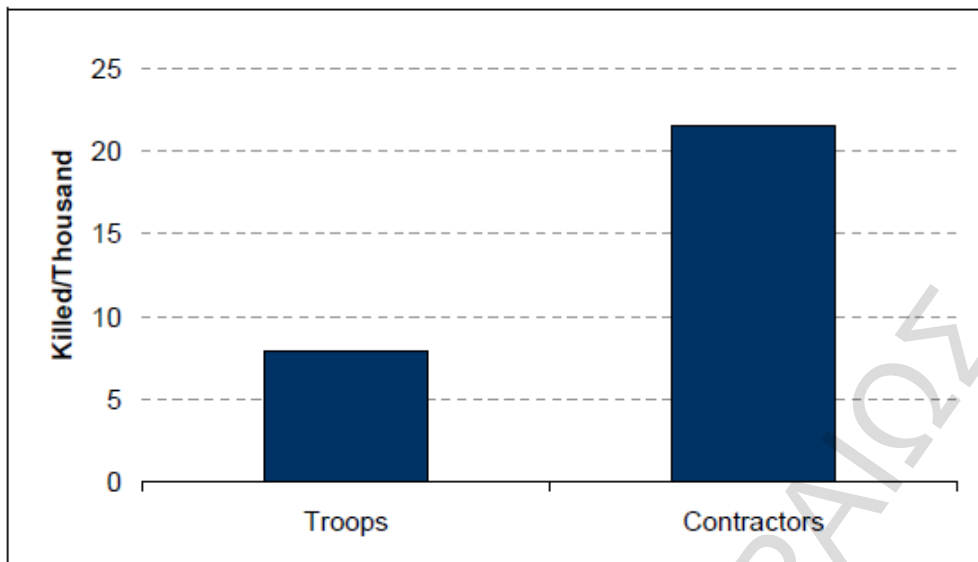
- Τις επιπτώσεις όλων αυτών των πρακτικών, στο ηθικό του προσωπικού των ΕΔ, ιδιαίτερα όταν εντοπίζουν περιπτώσεις, που για την ίδια εργασία, οι ιδιώτες έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα ή οφέλη.
- Τα πραγματικά κίνητρα των ιδιωτών και τη δυνατότητα αποτελεσματικού ελέγχου αυτών από το κράτος. Είναι γεγονός ότι το κύριο κίνητρο των ιδιωτών είναι το κέρδος και όχι το καθήκον ή η εξυπηρέτηση των εθνικών συμφερόντων, επομένως, πάντα εγείρονται ερωτηματικά σχετικά με τη δράση τους, ιδιαίτερα μάλιστα,

⁴⁴ U.S. Government Printing Office, “10 U.S.C. 2466 – “Limitations on the Performance of Depot-Level Maintenance of Materiel”(Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gpo.gov/fdsys/granule/USCODE-2011-title10/USCODE-2011-title10-subtitleA-partIV-chap146-sec2466/content-detail.html>)

στις περιπτώσεις ενόπλων, που συμμετέχουν σε, ή αναλαμβάνουν πολεμικές αποστολές.

- Τη δημιουργία «γκρίζων περιοχών» νομικής και ηθικής φύσης, καθώς οι ιδιώτες δεν μπορούν να περάσουν στρατοδικείο για τις πράξεις τους, ούτε καλύπτονται από το Διεθνές Δίκαιο, ενώ οι ενέργειές τους, μπορεί να εκθέσουν τη χώρα.
- Τις διαλυτικές τάσεις, που μπορεί να δημιουργήσουν στο στρατό, καθώς τα ικανότερα και αποτελεσματικότερα στελέχη του, γνωρίζοντας ότι θα έχουν υψηλότερες οικονομικές απολαβές και οφέλη, εγκαταλείπουν το στρατό για να ενταχθούν σε κάποιον από τους ιδιωτικούς φορείς-εργολήπτες των ΕΔ.
- Τα ηθικά και νομικά διλλήματα, που απορρέουν από το θάνατο ιδιωτών εργαζομένων για λογαριασμό εργοληπτριών εταιρειών, που σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4-5 για εργαζόμενους σε εταιρείες ιδιωτικής ασφάλειας (“Private Security Contractors”) στο Αφγανιστάν, μπορεί να υπερβαίνουν τους θανάτους στρατιωτών⁴⁵.

⁴⁵ Congressional Research Service Report (CRS) R 40835, Moshe Schwartz: “The Department of Defense’s Use of Private Security Contractors in Afghanistan and Iraq: Background, Analysis, and Options for Congress”, Feb. 21, 2011, page 9 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.voltairenet.org/IMG/pdf/The_Department_of_Defense_Use_of_Private_Security_Contractors.pdf)



Source: CRS Analysis of DOD data.

Notes: Killed/Thousand calculated by dividing the average number of personnel deployed in Afghanistan (79,208 troops and 14,788 contractors, based on quarterly data from June 2009 to December 2010) by the total killed (from June 2009 to November 2010).

Διάγραμμα 4-5: Συγκριτική Απεικόνιση Θανάτων Στρατιωτικού Προσωπικού και Εργαζομένων σε Εργολήπτριες Εταιρείες Ιδιωτικής Ασφάλειας στο Αφγανιστάν, κατά το Χρονικό Διάστημα Ιουν. 2009 – Νοε. 2010

Πηγή: Congressional Research Service Report (CRS) R 40835, Moshe Schwartz: "The Department of Defense's Use of Private Security Contractors in Afghanistan and Iraq: Background, Analysis, and Options for Congress", Feb. 21, 2011, page 9 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.voltairenet.org/IMG/pdf/The_Department_of_Defense_Use_of_Private_Security_Contractors.pdf)

4.3 Άλλες Σύγχρονες Στρατηγικές Χρηματοδότησης και Εφοδιαστικής Υποστήριξης (“PFI” / “PPP”)

Μία από τις βασικές στρατηγικές επιλογές των σύγχρονων στρατών, είναι η εξασφάλιση στρατιωτικού πλεονεκτήματος μέσω της τεχνολογικής και εφοδιαστικής υπεροχής. Η επίτευξη αυτών των στόχων, απαιτεί υψηλή χρηματοδότηση, που πολλές φορές δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί από τον κρατικό προϋπολογισμό. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα:

- Την αναζήτηση καινοτόμων, εναλλακτικών λύσεων για την εξεύρεση των αναγκαίων πόρων, οι οποίες παραπέμπουν σε επιχειρηματικές πρακτικές και στοχεύουν στην αξιοποίηση κεφαλαίων του ιδιωτικού τομέα, με τρόπους που θα επιφέρουν αμοιβαία οφέλη.
- Την ανάπτυξη πρωτοποριακών μορφών απόκτησης των αναγκαίων προμηθειών και εφοδιαστικής υποστήριξης, εμπνευσμένων από τον ιδιωτικό τομέα, που έχουν ως βασική αρχή, τη βελτιστοποίηση της διαθεσιμότητας και της αποτελεσματικότητας των οπλικών συστημάτων, με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους.

Στις επόμενες παραγράφους, παρουσιάζονται χαρακτηριστικά παραδείγματα από την υιοθέτηση από τις ΕΔ και τα ΥΠΑΜ πολλών χωρών, σύγχρονων στρατηγικών χρηματοδότησης και εφοδιαστικής υποστήριξης, όπως είναι η «Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης» (“Private Finance Initiative” – “PFI”) και η «Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα», (γνωστής ως «ΣΔΙΤ»), (“Public-Private Partnership” – “PPP”), οι οποίες δεικνύουν για άλλη μια φορά, τις τάσεις σύγκλισης, μεταξύ επιχειρηματικών και στρατιωτικών στρατηγικών.

4.3.1 Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης (Private Finance Initiative"- "PFI") - Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα ("Public-Private Partnership"- "PPP")

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, παράλληλα με την ανάπτυξη του "outsourcing", αναπτύχθηκαν και άλλες σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης και συνεργασίας μεταξύ του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα, που κατέστησαν γνωστές με τους όρους "PFI" και "PPP" (ή ευρύτερα, ως «ΣΔΙΤ»).

Παρόλο που η χρησιμοποίηση των υπόψη όρων καθιερώθηκε στη δεκαετία του 1980 και κυρίως του 1990, εντούτοις, η συνεργασία μεταξύ του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα, για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων προγραμμάτων και την κατασκευή έργων υποδομής, είναι κάτι, αρκετά παλαιότερο. Στις Η.Π.Α. για παράδειγμα, μετά τη Μεγάλη Ύφεση, αποτέλεσε κοινή πρακτική, τόσο της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης όσο και των Κυβερνήσεων πολλών Πολιτειών, να χορηγούν φορολογικές απαλλαγές σε εταιρείες, σε περιπτώσεις χρηματοδότησης προγραμμάτων που εξυπηρετούσαν δημοσίους σκοπούς των οποίων όμως την κυριότητα ή τη λειτουργία, την είχαν ιδιώτες. Τέτοιου είδους προγράμματα, αφορούσαν στην κατασκευή κατοικιών για χαμηλού εισοδήματος πολίτες, στην εκπαίδευση, στην υγειονομική περίθαλψη, στη διαχείριση νερού, ενέργειας ή απορριμμάτων κ.α.⁴⁶

⁴⁶Mary Rose (2005): "Public-Private Partnerships in the United States", *The Project Finance Magazine*, Legal Advisers Review 2004/2005, page 70 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.orrick.com/Events-and-Publications/Pages/public-private-partnerships-in-the-united-states-published-in-the-project-finance-legal-advisers-review-2004-2005-394.aspx>)

Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης (“Private Finance Initiative”- “PFI”)

Στο Ηνωμένο Βασίλειο (Η.Β.), που αποτελεί και την πρωτοπόρο χώρα στον τομέα των ιδιωτικοποιήσεων και της συνεργασίας μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, η συγκεκριμένη συνεργασία, βασίζεται στη σχετική νομοθετική πρωτοβουλία της Κυβέρνησης των Συντηρητικών το 1992, με την επωνυμία “Private Finance Initiative” (“PFI”), η οποία είχε ως στόχο, την προώθηση της υπόψη συνεργασίας, σε εθνικό και τοπικό επίπεδο⁴⁷.

Το “PFI” αφορά προγράμματα, σύμφωνα με τα οποία, ο Δημόσιος Τομέας, προμηθεύεται υπηρεσίες από ιδιωτικούς οργανισμούς, που είναι υπεύθυνοι για την προκαταβολική χρηματοδότηση και επένδυση ακίνητων και παγίων περιουσιακών στοιχείων και την ακόλουθη λειτουργία, συντήρηση και υποστήριξή τους. Συνήθως, οι υπηρεσίες που παρέχονται μέσω “PFI”, αφορούν μακροχρόνιες περιόδους (τουλάχιστον μια δεκαετία, εκτός από προγράμματα που σχετίζονται με Πληροφοριακή Τεχνολογία, που έχουν μικρότερη διάρκεια) και εξοφλούνται στο χρόνο που παρέχονται, χωρίς τα υπόψη περιουσιακά στοιχεία να αποτελούν ιδιοκτησία του Δημοσίου.

Κύριο πλεονέκτημα των “PFI” είναι το ότι αποφεύγονται οι μεγάλες αυξήσεις (« εξάρσεις ») στον προϋπολογισμό των Υπουργείων και των Υπηρεσιών του Δημοσίου, που απαιτούνται σε ορισμένα έτη για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων ή ακινήτων, καθώς μετατρέπονται σε προκαθορισμένες μικρότερες ετήσιες δαπάνες· κάτι που οδηγεί και σε καλύτερο υπολογισμό του κύκλου ζωής.

⁴⁷ UK National Audit Office (NAO), Report: “Private Finance Projects”, Nov. 3, 2009, Paper for the Lords’ Economic Affairs Committee, page 16 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/11/HL_Private_Finance_Projects.pdf)

Λίγο αργότερα, το 1997, με νομοθετική πράξη της νέας Κυβέρνησης του Η.Β. , πέραν των “PFI”, υιοθετήθηκαν και οι “Public-Private Partnerships” (“PPP”), που όπως αναλύεται στη συνέχεια, καλύπτουν ευρύτερο πεδίο από τις “PFI”, με αποτέλεσμα, τα σχετικά προγράμματα, να αναφέρονται συνήθως συλλογικά στο Η.Β., ως “PFI/PPP” ή απλώς ως “PPP”.

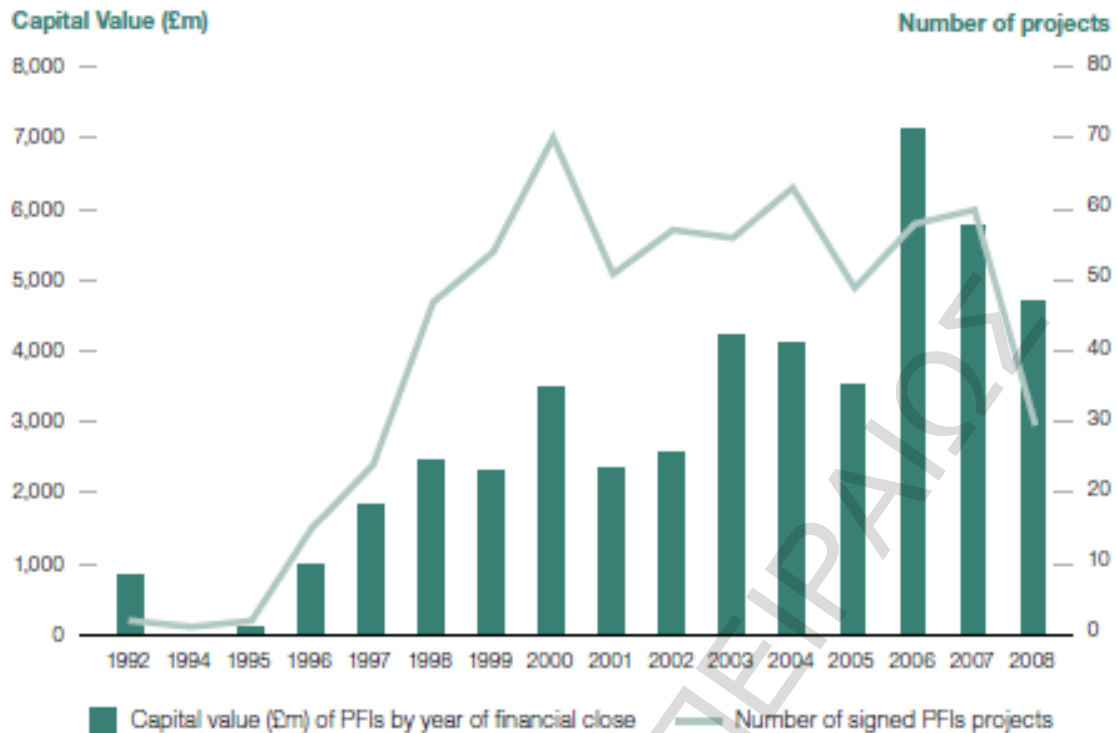
Σημειώνεται ότι ένας βασικός λόγος, που οδήγησε στη σταδιακή αντικατάσταση του όρου “PFI” από τις Κυβερνητικές Αρχές του Η.Β. , αποτελεί το γεγονός ότι από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και μετά, υπήρξε έντονη αμφισβήτηση της αναγκαιότητας και της αποτελεσματικότητας των “PFI”, η οποία δημιούργησε κάποια αρνητική εικόνα για τον συγκεκριμένο όρο, θεωρώντας ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι λόγοι υιοθέτησης των “PFI” δεν σχετίζονται με πραγματικά δεδομένα αλλά περισσότερο με ιδεολογικές εμμονές⁴⁸. Η σχετική διαμάχη εξακολουθεί να υπάρχει μέχρι και σήμερα, με διάφορες μελέτες και έρευνες, να καταλήγουν είτε σε θετικά⁴⁹ είτε σε αρνητικά συμπεράσματα⁵⁰.

Ανεξάρτητα από τα ανωτέρω, αυτό που αποτελεί γεγονός, είναι η ευρεία εξάπλωση των προγραμμάτων “PFI/PPP” στο Η.Β., από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έως το 2008, όπως δεικνύεται χαρακτηριστικά στο κάτωθι Διάγραμμα 4-6:

⁴⁸ The Guardian, Article by George Monbiot: “The Biggest Weirdest Rip-Off Yet”, Th. April 7, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2009/apr/07/olympics-2012-m25-pfi>)

⁴⁹ UK National Audit Office (NAO), Report: “Private Finance Projects”, Nov. 3, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/11/HL_Private_Finance_Projects.pdf)

⁵⁰ UK House of Commons – The Treasury Committee: “Treasury- 17th Report Private Finance Initiative”, July 18, 2011 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/114602.htm>)



Διάγραμμα 4-6: Η Ανάπτυξη των Προγραμμάτων “PFI/PPP” στο Η.Β. (χωρίς τα προγράμματα του Μετρό του Λονδίνου)

Πηγή: UK National Audit Office (NAO), Report: “Private Finance Projects”, Nov. 3, 2009, Paper for the Lords’ Economic Affairs Committee, p.16 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/11/HL_Private_Finance_Projects.pdf)

Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα (“Public-Private Partnerships”- “PPP”)

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, ο όρος «Σύμπραξη Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα» («ΣΔΙΤ»), είναι ευρύτερο, του “PFI”. Γενικά ως ΣΔΙΤ, εννοείται⁵¹ μια συλλογική συμφωνία μεταξύ του Δημοσίου και ενός ή περισσότερων εταιρών από τον ιδιωτικό τομέα, που αφορά στην εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών. Οι ΣΔΙΤ καθορίζουν από κοινού τα δικαιώματα και τις ευθύνες του κάθε Μέρους, το οποίο συνεπάγεται και κάποιον επιμερισμό των κινδύνων, του κόστους και των περιουσιακών

⁵¹ Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 1999, pages 2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)

στοιχείων. Στόχος τους αποτελεί η μόχλευση των πλεονεκτημάτων κάθε εταίρου και ως αποτέλεσμα, με τη συνέργεια που επιτυγχάνεται σε συνδυασμό με τη στενή συνεργασία των Μερών, η αποτελεσματική επίτευξη των κοινών στόχων.

Φυσικά, τα παραπάνω ισχύουν υπό τη θεώρηση της ιδανικής ΣΔΙΤ, η οποία διακατέχεται από πνεύμα συνεργασίας, που απορρέει από την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τον συνδυασμό συμπληρωματικών περιουσιακών στοιχείων και από την στόχευση στην ικανοποίηση κοινών στόχων.

Υπό το ανωτέρω πρίσμα, μπορεί να καταστεί κατανοητή η διαφορά μεταξύ ΣΔΙΤ και:

- Κλασικών συμβάσεων, καθώς στη δεύτερη περίπτωση, δεν επιδιώκεται η μόχλευση της τεχνογνωσίας και των πόρων του ιδιωτικού τομέα.
- “Outsourcing”, καθώς συνήθως σε αυτή την περίπτωση, το Δημόσιο είναι ο «Αγοραστής» και ο Ιδιωτικός Φορέας είναι ο «Προμηθευτής».

Οι ΣΔΙΤ μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, οι κυριότερες εκ των οποίων είναι⁵²:

- Υπεργολαβίες ή Συμβάσεις Διαχείρισης, όπου ο ιδιωτικός τομέας έχει μόνο μερική συμμετοχή, όπως για παράδειγμα, διαθέτει μια υπηρεσία ή τη διαχείρισή της, χωρίς να αναλαμβάνει σημαντικό κίνδυνο.

⁵² Πληροφορίες από τον Διαδικτυακό Τόπο της Παγκόσμιας Τράπεζας (The World Bank): <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/agreements>)

- Κοινοπραξίες ή Συλλογικές Επιχειρήσεις, όπου ο Δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας, χρηματοδοτούν, κατέχουν και λειτουργούν από κοινού, μια επιχείρηση.

- Χρηματοδοτικής Μίσθωσης “leasing”, με τις οποίες, μεταφέρεται στον ιδιωτικό τομέα, μέρος των κινδύνων.

- Κατασκευής, Λειτουργίας, Μεταβίβασης (“Build Operate Transfer” – “BOT”), βάσει των οποίων, ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει την κύρια ευθύνη για τη χρηματοδότηση, κατασκευή και λειτουργία ενός έργου, το οποίο αργότερα μεταβιβάζεται στο Δημόσιο. Η συγκεκριμένη μορφή ΣΔΙΤ, συναντάται και σε πολλές παραλλαγές, όπως είναι οι:

- “Build Own Operate Transfer” (“BOOT”)
- “Design Build Finance Transfer” (“DBFT”)
- “Design Construct Manage and Finance” (“DCMF”)
- “Build Lease Transfer” (“BLT”)
- “Design Build Finance Operate” (“DBFO”) κ.α.

- Κατασκευής, Κατοχής, Λειτουργίας (“Build Own Operate” – “BOO”), βάσει των οποίων, ο έλεγχος και η ιδιοκτησία των έργων, παραμένει στα χέρια ιδιωτών.

Στο Διάγραμμα 4-7, απεικονίζονται οι παραπάνω μορφές ΣΔΙΤ, βάσει του βαθμού συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα:



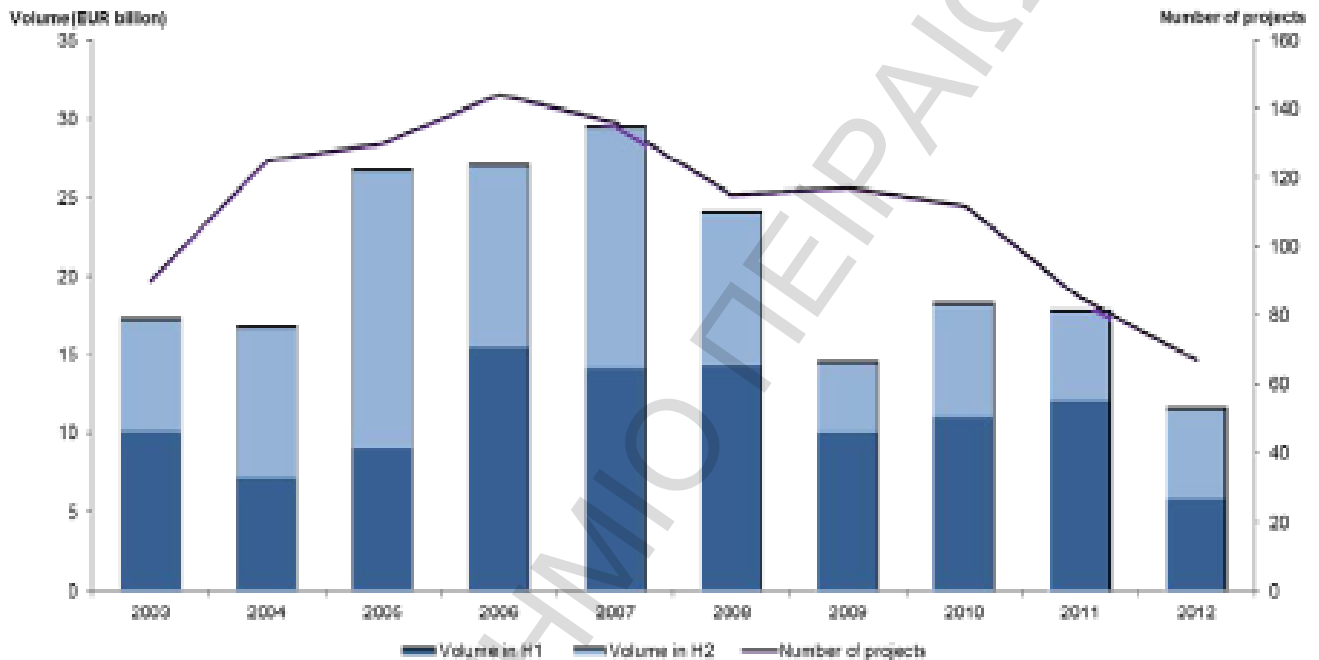
Διάγραμμα 4-7: Απεικόνιση Διαφόρων Μορφών ΣΔΙΤ, βάσει του Βαθμού Συμμετοχής του Ιδιωτικού Τομέα.

Πηγή: The World Bank (διαδικτυακός τόπος: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/agreements>)

Η επιλογή του σχήματος ΣΔΙΤ που θα ακολουθηθεί, εξαρτάται τόσο από τη φύση του υπό υλοποίηση έργου ή υπηρεσίας, όσο και από την απόφαση των ίδιων των φορέων του Δημοσίου για το μέγεθος της εμπλοκής των ιδιωτών σε αυτή. Σε κάθε περίπτωση όμως, η απόφαση για την εμπλοκή αυτή θα πρέπει να σχετίζεται με τη βέλτιστη κατανομή σε δημόσιο και ιδιώτες κάθε είδους κινδύνου που σχετίζεται με την υλοποίηση της σύμπραξης. Η ανάληψή τους από το μέρος εκείνο που είναι σε θέση να τους διαχειριστεί καλύτερα αποτελεί το κομβικό σημείο επιτυχίας μίας σύμπραξης.

Οι ΣΔΙΤ σήμερα, έχουν επεκταθεί σε όλες σχεδόν τις χώρες του κόσμου, και για την προώθησή τους έχουν συσταθεί ειδικοί οργανισμοί, τόσο σε κρατικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, όπως είναι το «Ευρωπαϊκό Κέντρο Εμπειρογνομώνων για τις ΣΔΙΤ» (“European PPP Expertise Centre” –

“EPEC”)⁵³, το οποίο έχει συσταθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Σύμφωνα με στοιχεία του “EPEC”, η εξέλιξη της συνολικής αξίας και του αριθμού των σχετικών συμφωνιών ΣΔΙΤ, που υπογράφηκαν κατά τα έτη 2003-2012 στην Ευρωπαϊκή Ένωση⁵⁴, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 4-8:



Διάγραμμα 4-8: Εξέλιξη της Συνολικής Αξίας και του Αριθμού των Προγραμμάτων ΣΔΙΤ στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά τα έτη 2003-2012

Πηγή: EPEC: "Market Update: Review of the European PPP Market in 2012", page 1 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.eib.org/epec/resources/epec-market-update-2012-en.pdf>)

Όσον αφορά στην Ελλάδα, οι ΣΔΙΤ αποτελούν σχετικά νέο θεσμό, το Νομικό πλαίσιο των οποίων, προσδιορίζεται από το ν.2289/05 (όπως αυτός τροποποιήθηκε με τον ν.3483/06), αν και υπήρχε και πρότερη σχετική εμπειρία της χώρας μας, που αφορούσε κυρίως προγράμματα, σχετιζόμενα με τον τομέα των Μεταφορών (γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου, Νέο Αεροδρόμιο Αθηνών, αυτοκινητόδρομοι κλπ). Σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο, η

⁵³ Πληροφορίες από τον διαδικτυακό τόπο του European PPP Expertise Centre (EPEC): <http://www.eib.org/epec/>

⁵⁴ EPEC: "Market Update: Review of the European PPP Market in 2012", page 1 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.eib.org/epec/resources/epec-market-update-2012-en.pdf>)

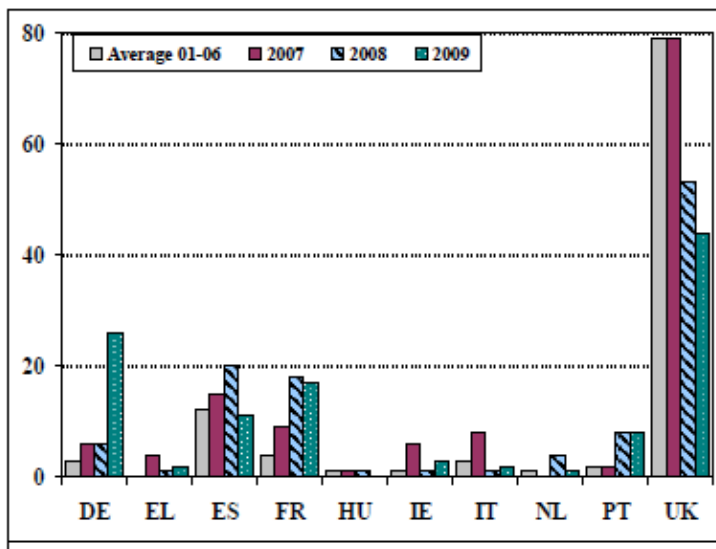
απόφαση για την εμπλοκή του ιδιώτη, θα πρέπει να σχετίζεται με τη βέλτιστη κατανομή μεταξύ δημοσίου και ιδιωτών κάθε είδους κινδύνου, που σχετίζεται με την υλοποίηση της σύμπραξης. Η ανάληψη των κινδύνων από το μέρος εκείνο που είναι σε θέση να τους διαχειριστεί καλύτερα, αποτελεί το κομβικό σημείο επιτυχίας μιας σύμπραξης.

Υπάρχει ένα προβλεπόμενο σύνολο διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθηθεί αλλά σε κάθε περίπτωση ο Δημόσιος φορέας θα πρέπει να ακολουθήσει διαδικασίες διαγωνισμού σύμφωνα με το κοινοτικό δίκαιο. Ωστόσο, η συνεργασία δημόσιων φορέων με ιδιώτες για τις ανάγκες της επεξεργασίας και προετοιμασίας προτάσεων για έργα και υπηρεσίες που μπορούν να εκτελεστούν μέσω ΣΔΙΤ είναι και επιθυμητή και χρήσιμη. Για την προώθηση των ΣΔΙΤ στην Ελλάδα, με τον ίδιο νόμο μάλιστα, ιδρύθηκε στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, η Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ⁵⁵.

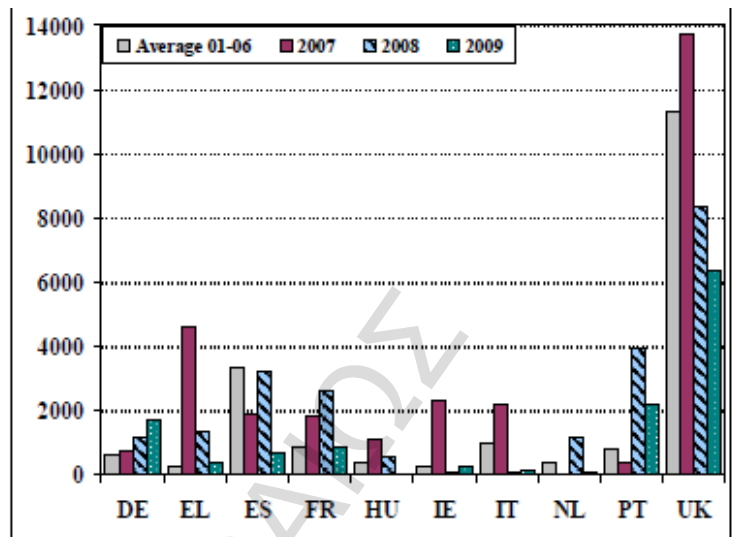
Παρόλο που όπως αναφέρθηκε, η εξάπλωση των ΣΔΙΤ σε όλο τον κόσμο είναι σημαντική, εντούτοις, παρατηρείται μεγάλη ανισομέρεια όσον αφορά στο βαθμό εξάπλωσής τους στις διάφορες χώρες - ακόμα και εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) – αλλά και στην εξάπλωσή τους στις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες, που σχετίζονται με τομείς, όπως οι Γενικές Υπηρεσίες του Δημοσίου, η Άμυνα, η Δημόσια Τάξη και Ασφάλεια, οι Μεταφορές, το Περιβάλλον, η Υγεία, η Αναψυχή, Πολιτισμός και Θρησκεία, η Εκπαίδευση κ.α. Αυτή η ανισομέρεια στην κατανομή των ΣΔΙΤ στην Ε.Ε., απεικονίζεται⁵⁶ στα Διαγράμματα 4-9 και 4-10, που ακολουθούν:

⁵⁵ Διαδικτυακός Τόπος της Ειδικής Γραμματείας ΣΔΙΤ (ΕΓΣΔΙΤ): <http://www.sdit.mnec.gr/el>

⁵⁶ Andreas Kappeler, Mathieu Nemoz: "Public-Private Partnerships in Europe – Before and During the Recent Financial Crisis", European Investment Bank, Economic & Financial Report 2010/04, July 2010, pages 13-14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.eib.org/efec/resources/efr-efec-ppp-report.pdf>)



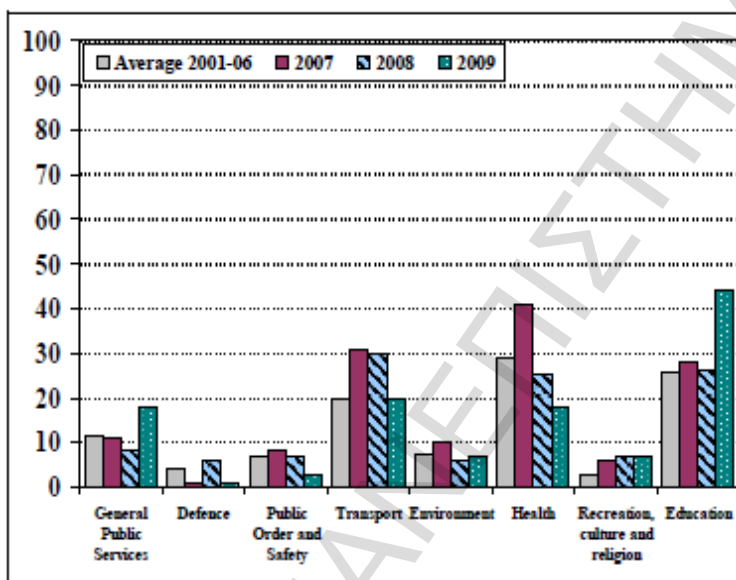
(α)



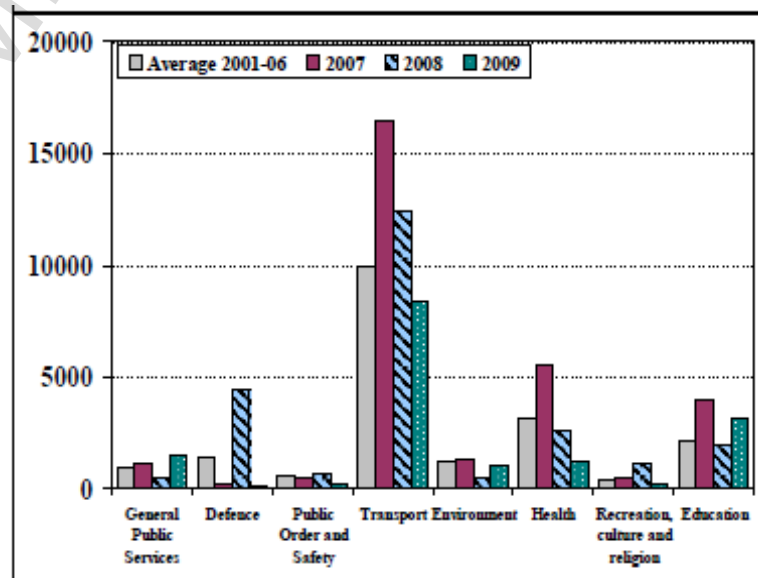
(β)

Διάγραμμα 4-9: Εξέλιξη (α) του Αριθμού και (β) της Αξίας (σε εκατομμύρια €), των Προγραμμάτων ΣΔΙΤ στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατά τα έτη 2001-2009

Πηγή: Andreas Kappeler, Mathiew Nemoz: "Public-Private Partnerships in Europe – Before and During the Recent Financial Crisis", European Investment Bank, Economic & Financial Report 2010/04, July 2010, page 23 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.eib.org/efec/>)



(α)



(β)

Διάγραμμα 4-10: Αριθμός (α) και Αξία (σε εκατομμύρια €) (β), των Προγραμμάτων ΣΔΙΤ στην Ε.Ε., ανά Τομέα και Έτος (2001-2009)

Πηγή: Andreas Kappeler, Mathiew Nemoz: "Public-Private Partnerships in Europe – Before and During the Recent Financial Crisis", European Investment Bank, Economic & Financial Report 2010/04, July 2010, p.23 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.eib.org/efec/resources/efr_epec_ppp_report.pdf)

4.3.2 Πιθανά Οφέλη και Κίνδυνοι των ΣΔΙΤ

Πιθανά Οφέλη των ΣΔΙΤ

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι ιδιωτικοποιήσεις και η απορρύθμιση, θεωρήθηκαν ως ιδανικές λύσεις προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αναποτελεσματικότητα του Δημοσίου και να «διορθωθούν» τα διάφορα προβλήματα, που χαρακτηρίζουν συνήθως τη λειτουργία του.

Η απόλυτη εφαρμογή των ανωτέρω όμως, όπως αποδείχθηκε από τα μεγάλα προβλήματα που δημιουργήθηκαν με την απορρύθμιση του τομέα ενέργειας της Καλιφόρνιας αλλά και από τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα ορισμένων ιδιωτικοποιήσεων, οδήγησαν σε μια στροφή προς την υιοθέτηση διαφόρων μορφών προγραμμάτων ΣΔΙΤ, αντί της πλήρους ιδιωτικοποίησης.

Επιπρόσθετα, καθώς και λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, δεν είναι εύκολη για τις κυβερνήσεις, η εξεύρεση των πόρων που απαιτούνται για τη χρηματοδότηση σημαντικών προγραμμάτων και τη βελτίωση των υποδομών, αλλά και λόγω του ότι ο Δημόσιος τομέας γενικότερα, τελεί υπό αναδιοργάνωση, καθίσταται εντονότερο το ενδιαφέρον τόσο των αναπτυσσόμενων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών, για την κατάρτιση ΣΔΙΤ, προκειμένου να εξασφαλισθεί μια σειρά από πιθανά οφέλη.

Το πρώτο όφελος, αφορά στο γεγονός ότι μέσω των ΣΔΙΤ επιλύονται βασικές χρηματοδοτικές ανάγκες του Δημοσίου για την εκτέλεση συγκεκριμένων έργων ή την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών. Επιπλέον, η κατάρτιση του προϋπολογισμού καθίσταται πιο εύκολη, καθώς στις συμβάσεις ΣΔΙΤ περιέχονται συγκεκριμένα στοιχεία, που επιτρέπουν την καταγραφή των

δημοσίων εξόδων και αναγκών με μεγαλύτερη βεβαιότητα.

Ένα άλλο σημαντικό όφελος, αποτελεί το γεγονός ότι με τις ΣΔΙΤ επιτυγχάνεται η αξιοποίηση από το Δημόσιο, τεχνολογιών και καινοτομιών, που διαθέτει ο ιδιωτικός τομέας, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου, την κάλυψη τυχόν αδυναμιών του και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

Μέσω των ΣΔΙΤ, μπορούν να παρασχεθούν κίνητρα στους ιδιωτικούς φορείς για την ολοκλήρωση και παράδοση έργων, εντός του προϋπολογισθέντος χρόνου και κόστους, κάτι το οποίο δεν είναι πάντοτε εφικτό από το Δημόσιο. Επίσης, δύναται να εξασφαλισθεί μακροπρόθεσμα, η σχέση τιμής-απόδοσης ενός έργου, μέσω της μεταφοράς των κινδύνων σχεδίασης, κατασκευής, λειτουργίας και συντήρησης, στον ιδιωτικό τομέα.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι ΣΔΙΤ χρησιμοποιούνται και ως μέσα ανάπτυξης των δυνατοτήτων των τοπικών ιδιωτικών φορέων, μέσω της εξασφάλισης συνεργασιών με μεγάλες διεθνείς εταιρείες ή της ανάθεσης υποκατασκευαστικού έργου, ενώ παράλληλα, δίδεται ώθηση στην οικονομία της χώρας και καθίσταται περισσότερο ανταγωνιστική.

Σε άλλες περιπτώσεις, οι ΣΔΙΤ δύναται να χρησιμοποιηθούν και ως μέσο σταδιακής αύξησης της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα (ιδίως αλλοδαπού) σε κρατικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, με ταυτόχρονη μεταφορά τεχνογνωσίας και ικανοτήτων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη δημιουργία ισχυρών οντοτήτων, που θα έχουν τη δυνατότητα εξαγωγής των ικανοτήτων τους, συμμετέχοντας σε διεθνείς διαγωνισμούς ή σε κοινοπραξίες, για την

ανάληψη μεγάλων έργων – προγραμμάτων, κάτι που σε διαφορετική περίπτωση, δεν θα ήταν εφικτό.

Πιθανοί Κίνδυνοι των ΣΔΙΤ

Εκτός όμως από τα παραπάνω πιθανά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τις ΣΔΙΤ, υπάρχει μια σειρά πιθανών κινδύνων, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, πριν τη λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Ο πρώτος κίνδυνος σχετίζεται με το κόστος πριν την κατάρτιση μιας ΣΔΙΤ και αφορά στη λεπτομερή ανάλυση και περιγραφή των απαιτήσεων ενός έργου και των εκτιμήσεων για τα μελλοντικά έσοδα/έξοδα, καθώς και στα έξοδα της δημοπράτησης και της διαγωνιστικής διαδικασίας για την ανάδειξη αναδόχου του έργου. Το συγκεκριμένο κόστος είναι συνήθως μεγαλύτερο από το αντίστοιχο, που απαιτείται για τις συνήθεις προμηθευτικές διαδικασίες και πολλές φορές, υποτιμάται.

Ο δεύτερος κίνδυνος, αφορά το ότι σε αρκετές περιπτώσεις, το κόστος υλοποίησης ενός έργου μέσω ΣΔΙΤ, μπορεί να είναι υψηλότερο σε σχέση με κάποια άλλη λύση, καθώς μπορεί μεν ο ιδιωτικός τομέας να παρέχει πιο εύκολα χρηματοδότηση, αλλά δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι η συγκεκριμένη χρηματοδότηση αποσκοπεί σε κάποιο κέρδος, που τελικά θα το επωμιστεί είτε το κράτος είτε οι καταναλωτές ή οι χρήστες του έργου.

Πέραν των ανωτέρω όμως, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι πάντοτε υπάρχει ο κίνδυνος χρεοκοπίας μιας ιδιωτικής επιχείρησης, επομένως, ενδέχεται σε αυτή την περίπτωση να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα στην υλοποίησης ενός έργου ΣΔΙΤ ή ακόμα και να οδηγήσουν

στη ματαίωσή του. Αντίστοιχα προβλήματα μπορεί να προκύψουν και στην περίπτωση, που μια ιδιωτική επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει και δεν παρέχει τα αναμενόμενα από αυτήν.

Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο που αναλαμβάνει μια ιδιωτική εταιρεία, που συμμετέχει σε ένα πρόγραμμα ΣΔΙΤ. Αν αναλάβει υπερβολικό κίνδυνο, είναι πιθανό να μην μπορεί να το διαχειριστεί και να βρεθεί σε δυσχερή θέση, επηρεάζοντας την υλοποίηση του έργου. Γι' αυτό το λόγο, συνήθως όταν οι ιδιωτικές εταιρείες αναλαμβάνουν υψηλό κίνδυνο, αυτό αντανακλάται και στις τιμές ή στην αμοιβή τους, ενώ επιπλέον, επιδιώκουν να εξασφαλίσουν και όσο το δυνατό μεγαλύτερο έλεγχο, σε βάρος του Δημοσίου, με αποτέλεσμα, τη δημιουργία πολιτικών και κοινωνικών εντάσεων.

Ο ιδιωτικός τομέας, συνήθως πράττει ό,τι του έχει ανατεθεί και τίποτε παραπάνω. Επομένως, αν δεν έχει προσδιοριστεί κάτι ακριβώς πριν την κατάρτιση μιας σύμβασης ΣΔΙΤ, ελλοχεύει ο κίνδυνος το τελικό αποτέλεσμα να μην είναι ικανοποιητικό, παρά τις χρεώσεις που θα βαρύνουν το Δημόσιο και τους πολίτες. Δυστυχώς όμως, ο πλήρης προσδιορισμός όλων των απαιτήσεων και η περιγραφή με κάθε λεπτομέρεια των υποχρεώσεων και των ευθυνών των αντισυμβαλλομένων, είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί, δεδομένης της μακροχρόνιας διάρκειας των ΣΔΙΤ και των αναπόφευκτων εξελίξεων και διαφοροποιήσεων, που επέρχονται με το πέρασμα του χρόνου, πολλές από τις οποίες δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν. Εκτός όμως από αυτό, καθώς ο ιδιωτικός τομέας, διαθέτει συνήθως προσωπικό που είναι πιο εξειδικευμένο στα τεχνολογικά και νομικά θέματα που σχετίζονται με ένα

πρόγραμμα ΣΔΙΤ, διαθέτει βραχυπρόθεσμα και ένα σχετικό πλεονέκτημα έναντι του Δημοσίου, κατά την κατάρτιση της σχετικής σύμβασης, το οποίο θα πρέπει να αντισταθμίζεται, μέσω της σχετικής νομοθεσίας.

Γενικά η πραγματοποίηση τροποποιήσεων σε μια σύμβαση ΣΔΙΤ, αποτελεί δύσκολη και επίπονη διαδικασία, που μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις και προστριβές, επηρεάζοντας αρνητικά, το όλο πρόγραμμα, για το οποίο βέβαια, στα μάτια των πολιτών, υπεύθυνο θεωρείται το κράτος και η Κυβέρνηση.

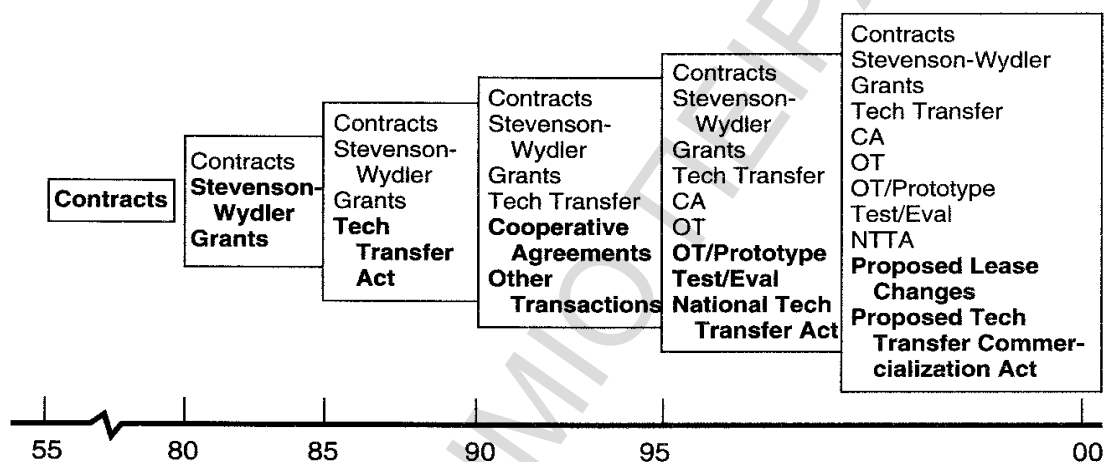
4.3.3 Οι ΣΔΙΤ ως Στρατιωτική Στρατηγική

Για να καταστεί δυνατή η υιοθέτηση των ΣΔΙΤ από τις ΕΔ και το ΥΠΑΜ των διαφόρων χωρών, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελούσε η σχετική προσαρμογή του νομοθετικού πλαισίου κάθε χώρας.

Στις Η.ΠΑ. μέχρι το 1980, υπήρχαν νομικοί περιορισμοί που αφορούσαν τον τρόπο και το εύρος συνεργασίας μεταξύ των ΕΔ και των ιδιωτικών φορέων. Ουσιαστικά, το μόνο αποδεκτό μέσο συνεργασίας, ήταν η κατάρτιση κλασικών συμβάσεων έργων και προμηθειών, οι όροι και οι προβλέψεις των οποίων, όφειλαν να είναι σύμφωνοι με το αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, των “Federal Acquisition Regulation” (“FAR”) και “Defense Federal Acquisition Regulation Supplement” (“DFARS”). Στην επόμενη εικοσαετία όμως, έλαβε χώρα μια σειρά νομοθετικών πράξεων⁵⁷ αλλά και αλλαγών εντός του ΥΠΑΜ

⁵⁷ Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 1999, pages 19-31 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)

καθώς και Ομοσπονδιακών και Πολιτειακών Υπηρεσιών των Η.Π.Α., που κατέστησαν τελικά πιο ευέλικτη τη συνεργασία μεταξύ των ΕΔ και των ιδιωτικών φορέων, που επέτρεψαν και την κατάρτιση “Public-Private Partnerships” – “PPP’s”, δηλαδή «Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα» (εφεξής «ΣΔΙΤ»). Στο Διάγραμμα 4-11 που ακολουθεί, παρέχεται μια χρονοδιαγραμματική απεικόνιση των κυριοτέρων νομοθετικών πράξεων, που οδήγησαν στην υιοθέτηση των ΣΔΙΤ από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α.

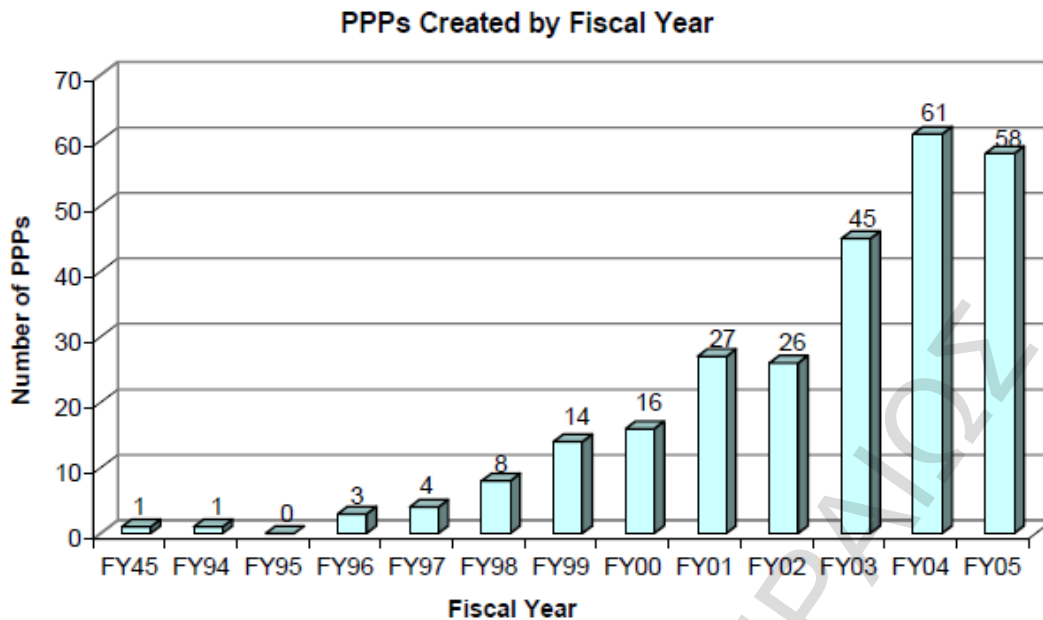


Διάγραμμα 4-11: Χρονοδιαγραμματική Απεικόνιση των Κυριοτέρων Νομοθετικών Πράξεων, που οδήγησαν στην υιοθέτηση των ΣΔΙΤ από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α

Πηγή: Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, CA, USA, 1999, page 21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)

Κατά τις δεκαετία του 1990 και μετά, οι ΣΔΙΤ υιοθετήθηκαν σε μεγάλο βαθμό, από τις ΕΔ και το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. και καταρτίστηκαν σχετικές συμβάσεις όπως δεικνύεται⁵⁸ στο Διάγραμμα 4-12.

⁵⁸ US Office of the Secretary of Defense (OSD): “Public – Private Partnerships for the Depot-Level Maintenance through the End of Fiscal Year 2005”, April 2006, page 11-2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.acq.osd.mil/log/mpp/depot/2006_Partnership_Report_Draft.pdf)



Διάγραμμα 4-12: Καταρτισθείσες ΣΔΙΤ από τις ΕΔ των Η.Π.Α. έως το 2005

Πηγή: US Office of the Secretary of Defense (OSD): “Public – Private Partnerships for the Depot-Level Maintenance through the End of Fiscal Year 2005”, April 2006, page II-2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.acq.osd.mil/log/mpp/depot/2006_Partnering_Report_Draft.pdf)

Σύμφωνα με τις γενικές αρχές των ΣΔΙΤ, στις εν λόγω συμβάσεις, απαιτείται η συνεισφορά συμπληρωματικών περιουσιακών στοιχείων καθώς και δυνατοτήτων-ικανοτήτων από όλα τα εμπλεκόμενα Μέρη.

Από την πλευρά των ΕΔ, η συνεισφορά τους μπορεί να περιλαμβάνει υποδομές και κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και μέσα αλλά και εξειδικευμένους χώρους ή κατασκευές, όπως είναι κέντρα-πεδία δοκιμών και χώροι απόθεσης ή ελεγχόμενης καταστροφής-αχρήστευσης υλικών. Επιπρόσθετα, η συνεισφορά των ΕΔ μπορεί να αφορά στην πρόσβαση ιδιωτών σε συγκεκριμένες ελεγχόμενες περιοχές, στην παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης συγκεκριμένων τηλεπικοινωνιακών συχνοτήτων, στην παροχή υπηρεσιών ασφάλειας, στη συνεκμετάλλευση πατεντών ή βάσεων δεδομένων, στη διάθεση εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού ή τεχνικών κ.α. Από τη μεριά των ιδιωτικών φορέων, η συνεισφορά τους μπορεί

να περιλαμβάνει τη διάθεση κεφαλαίων ή τη χρηματοδότηση έργων, προγραμμάτων και υπηρεσιών, την παροχή τεχνογνωσίας, την πρόσβαση σε νέα τεχνολογία, τη διάθεση εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού σε θέματα λειτουργίας και διαχείρισης εγκαταστάσεων, κοστολόγησης, μάρκετινγκ κλπ. Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα προγραμμάτων ΣΔΙΤ, των ΕΔ των Η.Π.Α., περιέχονται στον Πίνακα 4-3 που ακολουθεί^{59 60}.

Πίνακας 4-3: Παραδείγματα Προγραμμάτων ΣΔΙΤ των ΕΔ των Η.Π.Α.

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΕΔ
1	AUTOCAD ADD-ON PROGRAM	CAD PLUS PRODUCTS COMPANY	Η εμπορική εκμετάλλευση μιας τεχνολογικής εφαρμογής του AUTOCAD που αναπτύχθηκε από Μηχανικούς του US NAVY	Παροχή Licences και Απόδοση ποσοστών επί πωλήσεων εφαρμογής
2	MAZDA SOUTHERN CALIFORNIA DISTRIBUTION CENTER	MAZDA CORPORATION	Η ενοικίαση και χρήση χώρων της Ναυτικής Βάσης Port Hueneleme στη MAZDA για χρήση τους ως κέντρο διανομής αλλά και για την πραγματοποίηση δοκιμών.	\$ 1.200.000 ετησίως
3	YUMA PROVING GROUND HOTEL	Ιδιωτική εταιρεία	Κατασκευή ξενοδοχείου σε περιοχή του US ARMY από ιδιωτική εταιρεία για σχετική εκμετάλλευση	παροχή ποσοστού επί κερδών
4	FORT DRUM SOLDIER HOUSING	4 Ιδιωτικές εταιρείες	Αγορά οικοπέδων, κατασκευή και συντήρηση κτιριακών εγκαταστάσεων για τη διανομή του στρατιωτικού προσωπικού, με την καταβολή ετησίου αντιτίμου	αποφυγή κόστους κατασκευής-συντήρησης
5	SNIPER ROD	LOCKHEED MARTIN	Συνεργασία μεταξύ προσωπικού της USAF και της εταιρείας για τη συντήρηση του SNIPER ADVANCED TARGETING POD	Μείωση κόστους και βελτίωση ποιότητας συντήρησης
6	M1 ABRAMS	GENERAL DYNAMICS LAND SYSTEMS HONEYWELL	Αναβάθμιση των αρμάτων M1 ABRAMS, με αξιοποίηση εγκαταστάσεων του US ARMY και συνεργασία μεταξύ προσωπικού όλων των Μερών	Μείωση σχετικού κόστους και αύξηση δυνατοτήτων/ικανοτήτων προσωπικού US ARMY
7	ADVANCED SIMULATION PROJECTS	SILICON GRAPHICS INC.	Ανάπτυξη και εκμετάλλευση σύγχρονων συστημάτων εξομοίωσης για κάλυψη αναγκών US ARMY	Ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πνευματικών δικαιωμάτων
8	RADAR IMAGING TECHNOLOGY	ENVIRONMENTAL RESEARCH INSTITUTE OF MICHIGAN (ERIM)	Μεταφορά τεχνογνωσίας στην ERIM για εμπορική προώθηση και εκμετάλλευση	παροχή ποσοστού επί κερδών

Πηγές: Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, CA, USA, 1999, p.p. 73-80 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)

⁵⁹ Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 1999, pages 73-80 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)

⁶⁰ US DoD, Defense Acquisition University (DAU): “Public-Private Partnerships for Sustainment Guidebook”, Feb. 1, 2012, pages 23-36 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20\(1%20Feb%2012\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20(1%20Feb%2012).pdf))

US DoD: Public-Private Partnerships for Sustainment Guidebook, Feb. 1, 2012, p.p.23-36 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20\(1%20Feb%202012\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20(1%20Feb%202012).pdf))

Όσον αφορά στο Ηνωμένο Βασίλειο (Η.Β.), όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 4.2.3., η υιοθέτησή από το ΥΠΑΜ το 1995, της Κυβερνητικής πολιτικής πρωτοβουλίας, υπό την επωνυμία “*Competing for Quality*”, επέτρεψε την υιοθέτηση από τις ΕΔ, της «Πρωτοβουλίας Ιδιωτικής Χρηματοδότησης» (“Private Finance Initiative” – “PFI”)^{61 62}

Η πρώτη εφαρμογή “PFI” από το ΥΠΑΜ του Η.Β., έλαβε χώρα το 1996, με την υπογραφή της σύμβασης, γνωστής ως “*Germany White Fleet Contract*”, ύψους 1,3 δισεκατομμυρίων λιρών, το οποίο αφορούσε στην διάθεση ακόμα και με πολύ σύντομη σχετική ειδοποίηση, και στη συντήρηση μη μάχιμων οχημάτων (αυτοκίνητα, λεωφορεία, φορτηγά, ανυψωτικά οχήματα, οχήματα υποστήριξης κλπ), για την ικανοποίηση των αναγκών των Βρετανικών ΕΔ που στάθμευαν στη Γερμανία, αλλά και συγκεκριμένων αναγκών της Πολεμικής Αεροπορίας του Η.Β. (“RAF”)⁶³.

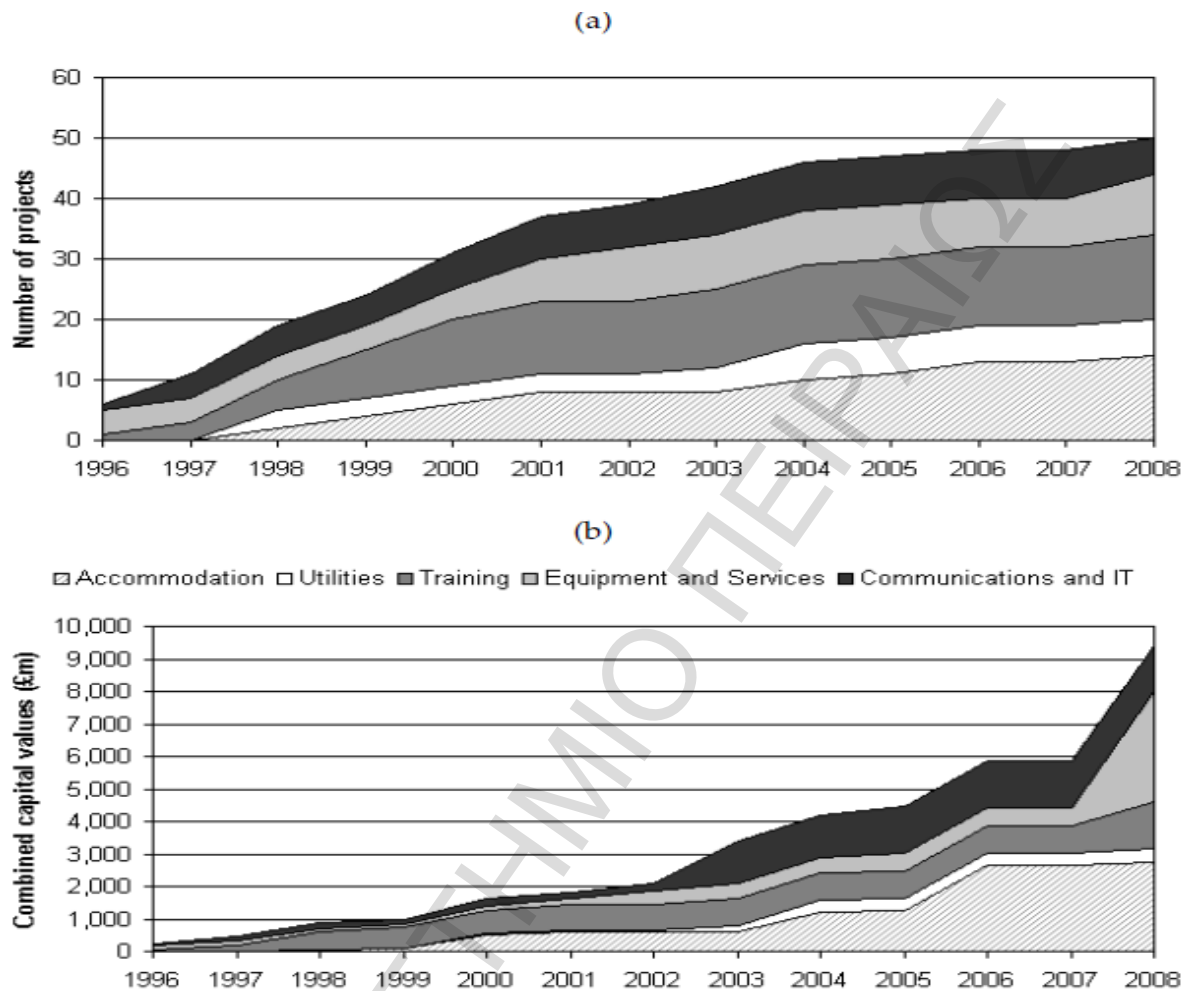
Στα επόμενα χρόνια, η επιλογή της στρατηγικής των “PFI/PPP”, άρχισε να εφαρμόζεται όλο και περισσότερο σε πολλές δραστηριότητες των ΕΔ του Η.Β. – περισσότερο από κάθε άλλη χώρα στον κόσμο. Αυτό δεικνύεται στο Διάγραμμα 4-13, στο οποίο παρουσιάζεται ανά δραστηριότητα για τα έτη 1996-2008, ο αριθμός των σχετικών προγραμμάτων ΣΔΙΤ των ΕΔ του Η.Β. με την αντίστοιχη οικονομική αξία τους, ενώ στο Διάγραμμα 4-14, απεικονίζεται η

⁶¹ Professor Keith Hartley: “*Military Outsourcing: UK Experience*”, Center for Defence Economics, University of York, England, UK, page 2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.cenet.org.cn/upfile/53057.pdfUni>)

⁶² UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates: Stable Forces in a Strong Britain”, Cmnd 2800 1995, (London HMSO, 1995), page 100

⁶³ Elke Krahnmann: “*States, Citizens and the Privatization of Security*”, Cambridge University Press, New York, USA, 2010, pages 98-99

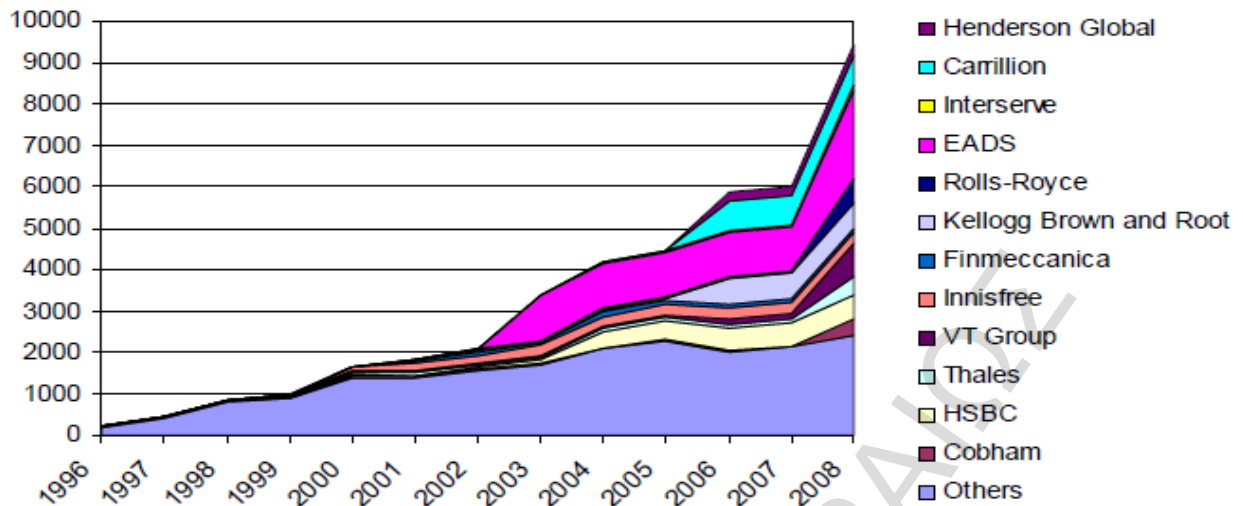
κατανομή της συνολικής οικονομικής αξίας των εν λόγω προγραμμάτων, στις κυριότερες εργολήπτριες εταιρείες⁶⁴.



Διάγραμμα 4-13: Απεικόνιση ανά Δραστηριότητα, (a) του Αριθμού και (b) της Οικονομικής Αξίας των Προγραμμάτων “ΡΦΙ/PPP” του ΥΠΑΜ του Η.Β. κατά τα έτη 1996 – 2008.

Πηγή: Peter MacDonald: “Economics of Military Outsourcing”, PhD Thesis, University of York, Department of Economics, Aug. 2010, page 117 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://etheses.whiterose.ac.uk/1178/1/MacDonald - Economics of Military Outsourcing.pdf>)

⁶⁴ Peter MacDonald: “Economics of Military Outsourcing”, PhD Thesis, The University of York, Department of Economics, Aug. 2010, pages 117, 119 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://etheses.whiterose.ac.uk/1178/1/MacDonald - Economics of Military Outsourcing.pdf>)



Διάγραμμα 4-14: Κατανομή ανά Εργολήτρια Εταιρεία, της Οικονομικής Αξίας των Προγραμμάτων “PFI/PPP” του ΥΠΑΜ του Η.Β. κατά τα έτη 1996 – 2008 (οι τιμές σε £m)

Πηγή: Peter MacDonald: “Economics of Military Outsourcing”, ό.π. page 119

Υπενθυμίζεται ότι περαιτέρω στοιχεία για τις συμβάσεις “PFI/PPP” (αλλά και “outsourcing”) που υπογράφηκαν από το ΥΠΑΜ του Η.Β., κατά τα τελευταία έτη, κατανεμημένες σε 9 τομείς δραστηριοτήτων των ΕΔ (Εκπαίδευση, Εξοπλισμός, Προσωπικό, Υποδομές, Δόγμα & Έννοιες, Οργάνωση, Πληροφορίες, Εφοδιαστική-Λογιστική Υποστήριξη, Λοιπές), παρουσιάζονται στο Παράρτημα «Γ» της παρούσας, βάσει στοιχείων του “UK Trade & Investment” και του “Defence & Security Organisation”⁶⁵ που υπάγεται σε αυτό. Επιπρόσθετα, στο ίδιο Παράρτημα, παρουσιάζονται στοιχεία και για δραστηριότητες των συγκεκριμένων τομέων των ΕΔ, για τις οποίες εξετάζεται η δυνατότητα σύναψης κάποιου είδους σύμβασης (“outsourcing” ή “PFI/PPP”), για την ανάληψη έργων από ιδιωτικούς φορείς.

⁶⁵ Στοιχεία από τους διαδικτυακούς τόπους: <http://www.contracts.mod.uk/> , <http://www.ukti.gov.uk/home.html?guid=none> και <http://www.ukti.gov.uk/defencesecurity.html> και από σχετικές παρουσιάσεις των “UK Trade & Investment” και “UK TI Defence & Security Organisation”, που έλαβαν χώρα στην Αθήνα, στις 13-16 Ιουνίου 2011.

Εκτός όμως από τις Η.Π.Α, και το Η.Β, οι ΣΔΙΤ έχουν υιοθετηθεί και από τις ΕΔ άλλων χωρών, όπως της Αυστραλίας, του Καναδά, της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Ινδίας κ.α.

Όσον αφορά στην Ελλάδα, μέχρι σήμερα δεν έχουν πραγματοποιηθεί έργα ΣΔΙΤ που να αφορούν το ΥΠΑΜ ή τις ΕΔ, παρόλο που έχουν εγκριθεί από 30 Ιαν. 2008, τα πέντε έργα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4-4.

Πίνακας 4-4: Εγκεκριμένα Έργα ΣΔΙΤ του Ελληνικού ΥΠΑΜ

Α/Α	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ
1	Τεχνική διαχείριση της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων	Η τεχνική διαχείριση (συντήρηση, επισκευές και καθαριότητα) των κτιρίων της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων (ΣΣΕ) και η παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών (παρασκευή συσσιτίου, επιδιόρθωση στολών και υποδημάτων, μεταφορές, καθαρισμός κλινοσκεπασμάτων και στολών, λειτουργία τυπογραφείου, κουρείου και φωτοτυπείο)	Αττική	46,5 εκατ. €	15 έτη
2	Εγκατάσταση συστημάτων ασφαλείας σε 23 θέσεις Αποθήκευσης Πυρομαχικών	Αντικείμενο της σύμπραξης για την εγκατάσταση συστημάτων ασφαλείας σε 23 θέσεις αποθήκευσης πυρομαχικών, σε 8 νομούς της χώρας, είναι ο σχεδιασμός, χρηματοδότηση, κατασκευή, εγκατάσταση και συντήρηση συστημάτων ασφαλείας	Ιωάννινα, Κοζάνη, Γιαννιτσά, Κιλκίς, Σέρρες, Δράμα, Καβάλα, Ξάνθη	30 εκατ. €	10 έτη
3	Υλοποίηση νέων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων του Κέντρου Λουτροθεραπείας Αναπήρων Πολέμου (ΚΛΑΠ) Μεθάνων	Αντικείμενο της σύμπραξης είναι η μελέτη, χρηματοδότηση, κατασκευή και εγκατάσταση του απαραίτητου εξοπλισμού, συντήρηση και ενεργειακή διαχείριση, ολοκληρωμένη τεχνική διαχείριση (παροχή υπηρεσιών καθαριότητας, κλινοσκεπασμάτων, διαχείρισης απορριμμάτων, παρασκευής γευμάτων κλπ), ασφάλιση, και εκμετάλλευση των νέων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, συνολικής δυναμικότητας 250 κλινών. Οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις θα ανεγερθούν στη θέση υπάρχοντος λουτροθεραπευτηρίου σε παραλιακό οικόπεδο των Μεθάνων (ΚΛΑΠ Μεθάνων), κατασκευής 1930, το οποίο θα κατεδαφιστεί.	Μέθανα	100% ανταποδοτικό έργο	10 έτη
4	Δημιουργία πρότυπου Κέντρου Εξομοιωτών Πτήσεων	Αντικείμενο της σύμπραξης είναι η μελέτη, χρηματοδότηση, κατασκευή, συντήρηση και τεχνική διαχείριση των κτιριακών υποδομών του πρότυπου Κέντρου Εξομοιωτών Πτήσεων, και η παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης πιλότων μέσω εξομοιωτών	Στρατόπεδο Στεφανοβικείου (Νομού Μαγνησίας) ή εναλλακτικά στο Στρατόπεδο Μεγάρων	65 εκατ. €	22 έτη
5	Υλοποίηση Οικημάτων Στέγασης, Βρεφονηπιακών Σταθμών και Πολυχώρων Άθλησης σε μονάδες του Στρατού Ξηράς και της Πολεμικής Αεροπορίας	Αντικείμενο της Σύμπραξης για την υλοποίηση οικημάτων στέγασης, βρεφονηπιακών σταθμών και πολυχώρων άθλησης σε μονάδες του Στρατού Ξηράς και της Πολεμικής Αεροπορίας είναι η μελέτη, χρηματοδότηση, κατασκευή, συντήρηση, τεχνική διαχείριση και ασφάλιση των παραπάνω εγκαταστάσεων για την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού του Στρατού Ξηράς και της Πολεμικής Αεροπορίας.		130 εκατ. € (+20% κόστος βαριάς συντήρησης και ασφάλισης)	27 έτη

Πηγή: Διαδικτυακός Τόπος Ειδικής Γραμματείας ΣΔΙΤ: <http://www.sdit.mnec.gr/el>

4.3.4 Κυριότερα Οφέλη από τις ΣΔΙΤ και Σημεία Προσοχής για τις ΕΔ

Οφέλη από τις ΣΔΙΤ για τις ΕΔ

Η υιοθέτηση των ΣΔΙΤ από τις ΕΔ και η συνεπαγόμενη συνεργασία τους με ιδιωτικούς φορείς, έχει ως επακόλουθο, σχεδόν όλα τα πιθανά οφέλη, που αναφέρθηκαν στις υποενότητες 4.2.2 και 4.3.3 ανωτέρω.

Καθώς με τις ΣΔΙΤ επιτυγχάνεται ο συνδυασμός της τεχνογνωσίας, των πόρων και των περιουσιακών στοιχείων των ΕΔ με αυτά του Ιδιωτικού Τομέα, στα κυριότερα οφέλη για τις ΕΔ, περιλαμβάνονται⁶⁶:

- Η αναβάθμιση της αξίας των εγκαταστάσεων και γενικότερα των περιουσιακών στοιχείων τους, και η καλύτερη αξιοποίησή τους.
- Η εξασφάλιση κεφαλαίων για την πραγματοποίηση αναγκαίων επενδύσεων και τη χρηματοδότηση σημαντικών προγραμμάτων, που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων, που απαιτούνται για την εκπλήρωση στρατιωτικών αποστολών.
- Η βελτίωση της ετοιμότητά τους.
- Η μείωση του κόστους ή των δαπανών, που απαιτούνται για την κατασκευή και συντήρηση των υποδομών, ή για την εξασφάλιση αδειών πνευματικής ιδιοκτησίας ή για διάφορες άλλες οικονομικές ρυθμίσεις.
- Η μείωση του κόστους συντήρησης των μέσων και του εξοπλισμού

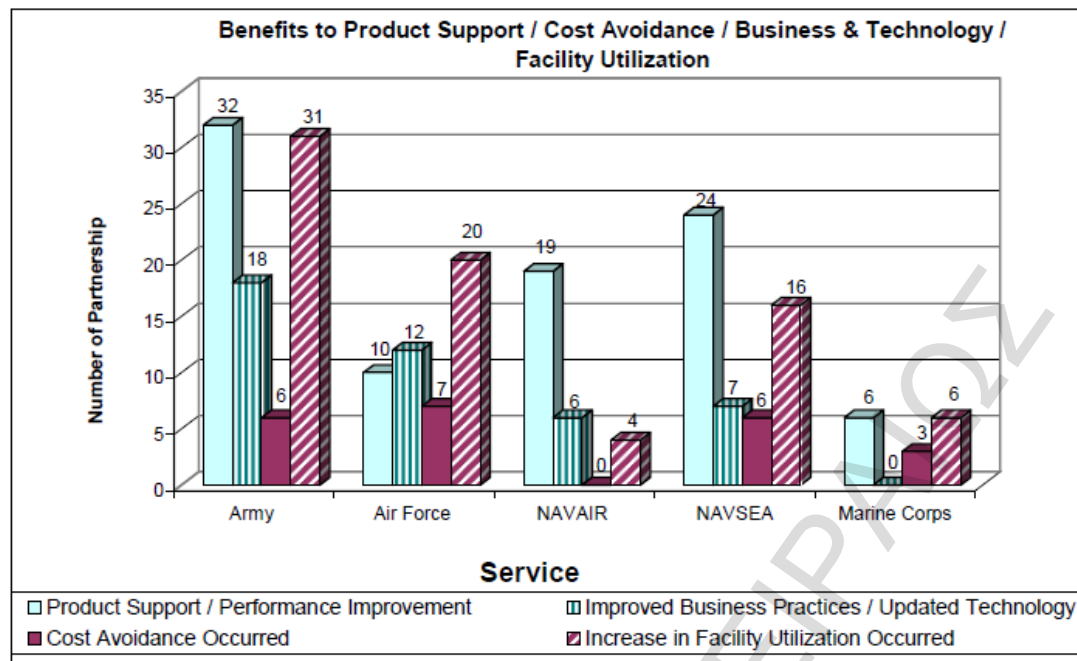
⁶⁶ Ike Y. Chang, Steven Galling et al: "Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs", Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 1999, pages 2-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)

και η βελτίωση της λειτουργίας και απόδοσης των σχετικών συστημάτων.

- Η πρόσβαση σε αναπτυσσόμενες τεχνολογίες σε πρώιμο στάδιο, με δυνατότητα επηρεασμού-καθοδήγησης της περαιτέρω εξέλιξής τους.
- Η προμήθεια νέων τεχνολογιών συντομότερα ή με μικρότερο κόστος και η αξιοποίηση επιχειρηματικών πρακτικών του ιδιωτικού τομέα.

Η εμπειρία από την υιοθέτηση των ΣΔΙΤ από τις ΕΔ διαφόρων χωρών, επιβεβαιώνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα οφέλη, που αναφέρθηκαν ανωτέρω. Αυτό προέκυψε και από σχετική έρευνα⁶⁷ που διεξήχθη το 2006, από την Κοινή Ομάδα Δραστηριοτήτων Εργοστασιακής Συντήρησης των ΕΔ των Η.Π.Α, για λογαριασμό του αρμόδιου Υφυπουργού Άμυνας, οι διαπιστώσεις της οποίας ανά Υπηρεσία των ΕΔ, παρουσιάζονται σε διαγραμματική μορφή, στο Διάγραμμα 4-15:

⁶⁷ US Office of the Secretary of Defense (OSD): "Public – Private Partnerships for the Depot-Level Maintenance through the End of Fiscal Year 2005", April 2006, page II-21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.acq.osd.mil/log/mpp/depot/2006_Partnership_Report_Draft.pdf)



Διάγραμμα 4-15: Κυριότερα Οφέλη ανά Υπηρεσία των ΕΔ των Η.Π.Α., από ΣΔΙΤ που καταρτίστηκαν μέχρι το 2005. έως το 2005

Πηγή: US Office of the Secretary of Defense (OSD): “Public – Private Partnerships for the Depot-Level Maintenance through the End of Fiscal Year 2005”, April 2006, page II-21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.acq.osd.mil/log/mpp/depot/2006_Partnering_Report_Draft.pdf)

Σημεία Προσοχής για τις ΕΔ στην Κατάρτιση ΣΔΙΤ

Εκτός όμως από τα παραπάνω οφέλη, η εμπειρία συγχρόνως δεικνύει ότι η ορθότητα επιλογής και επέκτασης των ΣΔΙΤ σε στρατιωτικές δραστηριότητες, διέπεται από τους περισσότερους περιορισμούς, που αναφέρθηκαν στην υποενότητα 4.2.4 για το “outsourcing”, που σχετίζονται με ηθικά, νομικά, επιχειρησιακά, τεχνοκρατικά και οικονομικά θέματα, από τις αμφισβητήσεις που έχουν διατυπωθεί γενικότερα, για τη διαρκώς αυξανόμενη τάση ανάθεσης δραστηριοτήτων του Δημοσίου σε ιδιώτες αλλά και από τους γενικότερους κινδύνους, που αναφέρθηκαν στην υποενότητα 4.3.3 ανωτέρω.

Πέρα των παραπάνω όμως, προκειμένου οι ΕΔ να εξασφαλίσουν τα

επιδιωκόμενα αποτελέσματα και την τελική επιτυχία των ΣΔΙΤ, σε σχετικές μελέτες, επισημαίνεται ότι οι χρειάζεται να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στα ακόλουθα⁶⁸:

- Οι απαιτήσεις κατάρτισης ΣΔΙΤ, θα πρέπει να εξετάζονται υπό μια μακροπρόθεσμη, στρατηγική θεώρηση και θα πρέπει να καταρτίζονται «ευέλικτες» συμβάσεις, έτσι ώστε να είναι δυνατή η προσαρμογή τους, σε περίπτωση που οι απαιτήσεις αλλάξουν.

- Οι ευθύνες που αναλαμβάνουν βάσει μιας ΣΔΙΤ, οι εργολήπτες, οι εσωτερικοί προμηθευτές και οι διάφορες Υπηρεσίες των ΕΔ, θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες και διακριτές μεταξύ τους, ακόμα και για την περίπτωση ανάπτυξης των στρατευμάτων εκτός της μόνιμης βάσης τους,

- Οι ΕΔ θα πρέπει να αναθέτουν στους εργολήπτες, αντικείμενα, για τα οποία, το κίνητρο κέρδους, μπορεί να τους κινητοποιήσει ώστε να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για μείωση του κόστους ή βελτίωση της απόδοσής τους.

- Οι απαιτήσεις των ΣΔΙΤ, θα πρέπει να καθορίζονται βάσει των επιθυμητών αποδόσεων και αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να παρέχεται η ευκαιρία στους εργολήπτες, να προτείνουν καινοτόμες λύσεις, αλλά και για να εξασφαλίζεται το μέγιστο οικονομικό και επιχειρησιακό όφελος για τις ΕΔ..

- Επιπρόσθετα, στο μέτρο του δυνατού, θα πρέπει να αποφεύγεται η διαφοροποίηση των απαιτήσεων και των τεχνικών προδιαγραφών των ΕΔ,

⁶⁸ Ellen M. Pint, John R. Bondanella et al: “Public-Private Partnerships: Background Papers for the US-UK Conference on Military Installation Assets, Operations, and Services”, Monograph Report MR 1309, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2001, pages 105-106 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2009/MR1309.pdf)

από τις αντίστοιχες εμπορικές (π.χ. για την κατασκευή οικιών στέγασης του προσωπικού), προκειμένου να καθίσταται ευκολότερος ο έλεγχος του κόστους αλλά και να δίνεται η ευκαιρία ευρύτερης συμμετοχής εταιρειών, στη διαγωνιστική διαδικασία.

- Οι εργολήπτες θα πρέπει να επιλέγονται βάσει της υψηλότερης αξίας των παρεχόμενων προϊόντων-υπηρεσιών και όχι βάσει του χαμηλότερου κόστους, καθώς κάτι τέτοιο, μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ποιότητα, που μπορεί να αποβεί καθοριστικής σημασίας για την επιχειρησιακή ετοιμότητα ή τις πολεμικές αποστολές.

- Κάθε κίνδυνος, θα πρέπει να κατανέμεται στο Μέρος που είναι ικανότερο να τον αναλάβει. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ΣΔΙΤ που σχετίζεται με τη στέγαση του προσωπικού, είναι προτιμότερο οι ΕΔ να αναλάβουν τον κίνδυνο κλεισίματος μιας Βάσης ή αναδίπλωσης των δυνάμεων, ενώ οι ιδιώτες, είναι προτιμότερο να αναλάβουν τα κόστη συντήρησης, επισκευής και ανακαίνισης.

- Οι συμβάσεις ΣΔΙΤ, πρέπει να καταρτίζονται με τέτοιον τρόπο, ώστε να δημιουργούν συνθήκες συνεχούς βελτίωσης, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν λίγοι δυνητικοί ανταγωνιστές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο ανταγωνισμός μπορεί να επαρκεί για να εξασφαλίσει την καλή απόδοση των επικείμενων εργοληπτιών, αλλά αυτό δεν ισχύει σε περιπτώσεις που σχετίζονται με την παροχή πολύπλοκων υπηρεσιών.

- Προκειμένου να καταστεί δυνατός ο έλεγχος των προσφορών, των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με αυτά που ήταν

επιθυμητά, απαιτείται η συλλογή πληροφοριών, που θα είναι ακριβείς σχετικά με τα κόστη και τις αποδόσεις των εργοληπτών αλλά και των εσωτερικών προμηθευτών.

- Οι ΕΔ και το ΥΠΑΜ χρειάζεται να διαθέτουν μηχανισμούς που θα επιτρέπουν την κοινοποίηση σημαντικών πληροφοριών μεταξύ των διάφορων Υπηρεσιών, αλλά και που θα διαθέτουν ικανές γνώσεις επί συμβατικών πρακτικών και για τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων, που μπορεί να ανακύψουν.

4.4 Επιπρόσθετες Σύγχρονες Επιχειρηματικές Στρατηγικές (“Performance Based Logistics” και “Lean Production”)

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, το τέλος του «ψυχρού πολέμου», επέφερε μεγάλες αλλαγές στη χρηματοδότηση, στις προτεραιότητες και στη λειτουργία του στρατού.

Καθώς κατά τη διάρκεια του ψυχρού πολέμου, η απειλή ήταν άμεση για τις περισσότερες χώρες, που είχαν ενταχθεί σε ένα από τα δύο στρατόπεδα, πρώτη προτεραιότητα αποτελούσε η επίτευξη της επιθυμητής επιχειρησιακής διαθεσιμότητας, με κάθε κόστος, κάτι το οποίο απαιτούσε τεράστιες επενδύσεις σε υποδομές, εξοπλισμό και προσωπικό. Σύμφωνα με το εν λόγω πλαίσιο, η συντήρηση και η υποστήριξη των κυριότερων οπλικών συστημάτων (Ο.Σ.), ήταν οργανωμένη σε τρία, τέσσερα ή πέντε επίπεδα, ανάλογα με το κάθε Επιτελείο, ενώ για το κάθε επίπεδο, απαιτείτο η δημιουργία και διατήρηση ξεχωριστών αποθεμάτων αναλωσίμων και ανταλλακτικών, που τα διαχειρίζονταν διαφορετικές Υπηρεσίες, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και τη μείωση της εφοδιαστικής ευελιξίας.

Τα παραπάνω προβλήματα, επισημάνθηκαν και από σχετική Ομάδα Εργασίας, που συνέστησε το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. το 1999, η οποία ανέφερε επιπρόσθετα ότι: «...το σύστημα ήταν τόσο αναποτελεσματικό, ώστε ακόμη και με τη διάθεση αυξημένων πόρων, η επιχειρησιακή διαθεσιμότητα παρέμενε σταθερή, ή χειρότερα, μειωνόταν. Η απλή απαίτηση μεταφοράς των αναγκαίων ανταλλακτικών-υλικών στο σωστό μέρος, τη σωστή ώρα, ήταν αναποτελεσματική και κοστοβόρα. Ο μέσος χρόνος απόκρισης του

εφοδιαστικού συστήματος του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., ανερχόταν σε 21,5 ημέρες - μεγαλύτερος του επιθυμητού -, με σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των διάφορων δραστηριοτήτων των ΕΔ, όταν την ίδια εποχή, ο αντίστοιχος μέσος χρόνος απόκρισης στη βιομηχανία, ανερχόταν σε 1-2 ημέρες εντός των Η.Π.Α. και 3-5 ημέρες εκτός Η.Π.Α. ...»⁶⁹

Πιο συγκεκριμένα στοιχεία, που αφορούν στην υστέρηση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής-λογιστικής απόκριση του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. στη δεκαετία του 1990, σε σχέση με γνωστές εμπορικές εταιρείες, απεικονίζονται στον κάτωθι Πίνακα 4-5:

Πίνακας 4-5: Συγκριτική Απεικόνιση της Αποτελεσματικότητας της Εφοδιαστικής-Λογιστικής Απόκρισης του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. σε Σχέση με Εμπορικές Εταιρείες, στη Δεκαετία του 1990

Process	DoD	Commercial Companies		
Distribution (in-stock items)	21 days (avg)	1 day (Motorola)	3 days (Boeing)	2 day (Caterpillar)
Repair (cycle time)	4-144 days	3 days (Compaq)	14 days (Boeing electronics)	14 days (Detroit Diesel)
Repair (shop time)	8-35 days (Army tank/truck)	1 day (Compaq)	10 days (Boeing electronics)	5 days (Detroit Diesel)
Procurement (admin lead time)	88 days (DLA)	4 days (Texas Inst.)	0.5 days (Portland General)	Minutes (Boeing, Caterpillar)

Πηγή: Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: "Evaluation of Performance Based Logistics", Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, page 21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)⁷⁰

⁶⁹ US Department of Defense, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): "Product Support for the 21st Century", July 1999, pages 1-2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20\(Jul%201999\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20(Jul%201999).pdf))

⁷⁰ Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: "Evaluation of Performance Based Logistics", Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, page 21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)

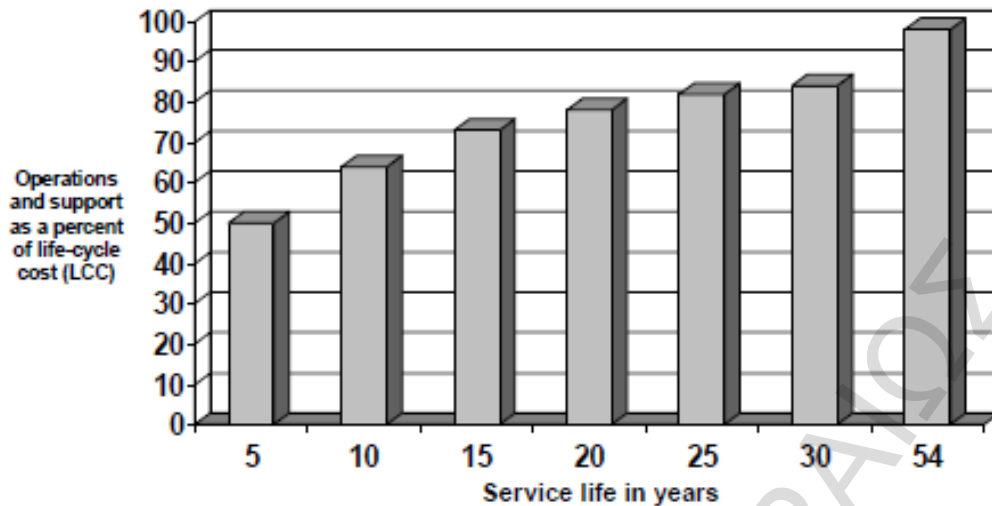
Πέραν των ανωτέρω, ένα άλλο πρόβλημα, που με το πέρασμα των ετών από το πέρας του «ψυχρού πολέμου», καθίσταται όλο και πιο έντονο για τις ΕΔ και το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., σχετίζεται με το διαρκώς αυξανόμενο κόστος, που απαιτείται για τη λειτουργία και τη συντήρηση των Ο.Σ. χωρίς όμως να εξασφαλίζεται ταυτόχρονα και η επιθυμητή διαθεσιμότητα. Το 1998, το συγκεκριμένο κόστος ανερχόταν στο 73% του προϋπολογισμού του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. για τη συνολική εφοδιαστική υποστήριξη ή σε 62,4 δισεκατομμύρια δολάρια, και αφορούσε στο 70% του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού εφοδιαστικής υποστήριξης ή 876.000 άτομα⁷¹.

Καθώς μάλιστα, αυξάνεται ο χρόνος επιχειρησιακής χρησιμοποίησης των Ο.Σ. και δεν αντικαθίστανται από νεώτερα τόσο συχνά όσο στο παρελθόν, τα ανωτέρω προβλήματα εντείνονται ακόμη περισσότερο, δεδομένου ότι κατά γενικό κανόνα, η αύξηση της ηλικίας ενός Ο.Σ. συνεπάγεται και μείωση της αξιοπιστίας του και αύξηση του κόστους συντήρησης και λειτουργίας του, όπως δεικνύεται στο Διάγραμμα 4-16.

Για να καταστεί πιο κατανοητό το εν λόγω πρόβλημα, αναφέρεται το ότι βάσει του υφιστάμενου προγραμματισμού του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., τα αεροσκάφη (Α/Φ) F-14 αναμένεται να παραμείνουν σε επιχειρησιακή χρήση για συνολικά 41 έτη (από την αρχική ένταξή τους στις ΕΔ), τα Α/Φ F-15 για 51 έτη, τα ελικόπτερα CH-47 για 71 έτη, οι πύραυλοι AIM-9 για 72 έτη, τα Α/Φ KC-135 για 86 έτη, τα Α/Φ C-130 για 93 έτη και τα Α/Φ B-52 για 94 έτη⁷².

⁷¹ Dean Newman: "DoD – An Example of Entrepreneurial Public Management", Defense Acquisition University (DAU), Jan. 10, 2006, page 42 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/WhitePapers/DoDPBLAnExampleofEntrepreneurialPublicManagement.pdf>)

⁷² Paul J. McLiraine (2000): "The Evolution of 21st Century Acquisition and Logistics Reform", *Acquisition Review Quarterly*, Fall 2000, p.p. 331-332 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a487902.pdf>)



Διάγραμμα 4-16: Το Κόστος Συντήρησης και Λειτουργίας Ενός Οπλικού Συστήματος, Εξαρτάται από το Χρόνο Παραμονής του σε Επιχειρησιακή Χρήση

Πηγή: Paul J. McIlrairie (2000): “The evolution of 21st Century Acquisition and Logistics Reform”, *Acquisition Review Quarterly*, Fall 2000, page 331 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a487902.pdf>)

Όλα τα παραπάνω, είχαν σαν τελικό αποτέλεσμα, τη δημιουργία ενός «σπирάλ θανάτου», σύμφωνα με το οποίο, οι περιορισμοί των κονδυλίων για την προμήθεια νέων Ο.Σ., οδηγούν στην αύξηση του κόστους συντήρησης και λειτουργίας των υφιστάμενων Ο.Σ. προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή διαθεσιμότητα, που με τη σειρά της οδηγεί στην ανάλωση κονδυλίων, που προορίζονται για την ανάπτυξη νέων Ο.Σ.(για τα οποία εάν είχαν αποκτηθεί, θα ήταν χαμηλότερο το κόστος συντήρησης και λειτουργίας) κ.ο.κ.⁷³

Για την επίλυση των εν λόγω προβλημάτων και την εξασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας του στρατού στα επιθυμητά επίπεδα, ήταν απαραίτητη η ριζική αναδιοργάνωση της παραγωγής, και της λογιστικής και εφοδιαστικής υποστήριξης των ΕΔ σε στρατηγικό επίπεδο, με την υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων και στρατηγικών, που είχε αναπτύξει ο

⁷³ Dr. Jacques S. Gansler, “Remarks at the Defense Science Board: Summer Study Outbrief,” 13 Aug 1998, page 3

επιχειρηματικός κόσμος, πέραν αυτών που αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου.

Στις επόμενες υποενότητες παρουσιάζονται κατά κύριο λόγο δύο από αυτές τις στρατηγικές, που υιοθετήθηκαν από τις ΕΔ των Η.Π.Α. αλλά και άλλων χωρών, οι οποίες είναι η εφοδιαστική-λογιστική υποστήριξη βάσει αποτελεσμάτων, γνωστής ως “Performance Based Logistics” (“PBL”) και το σύστημα οργάνωσης παραγωγής της αυτοκινητοβιομηχανίας “TOYOTA”, γνωστό ως “Lean Production” ή “TOYOTA Production System”.

Επισημαίνεται ότι οι εν λόγω στρατηγικές αλλαγές, σε συνδυασμό με την εφαρμογή του “outsourcing” και την αξιοποίηση των “PFI” και “PPP”, αποτέλεσαν τις κύριες συνιστώσες της μεγάλης αναδιοργάνωσης των προμηθειών και της εφοδιαστικής-λογιστικής υποστήριξης των ΕΔ (κυρίως των Η.Π.Α. και του Η.Β.), που συντελέστηκε τις δεκαετίες του 1990 και 2000. Με την εν λόγω αναδιοργάνωση, επετεύχθη σημαντικό οικονομικό όφελος σε σχέση με την κλασική στρατηγική προμήθειας και υποστήριξης των ετών μετά το 1960, όσον αφορά στις ετήσιες απαιτήσεις κονδυλίων για τη λειτουργία και υποστήριξη των οπλικών συστημάτων, από τη σχεδίαση έως την τελική απόσυρσή τους, όπως δεικνύεται χαρακτηριστικά σε διαγραμματική μορφή⁷⁴, στο Παράρτημα «Δ» της παρούσης.

⁷⁴ Paul J. McIlrairie (2000): “The evolution of 21st Century Acquisition and Logistics Reform”, *Acquisition Review Quarterly*, Fall 2000, pages 336-337 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a487902.pdf>)

4.4.1 Ανάπτυξη και Εφαρμογή των “Performance Based Logistics”

Κατά την κατάρτιση του νόμου που αφορούσε την έγκριση του προϋπολογισμού του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. για το οικονομικό έτος 1998 (Public Law 105-85-Nov. 18, 1997) , καθορίστηκε μεταξύ άλλων, στο “Section 912” (“Defense Acquisition Workforce”), υποπαράγραφος (c) (“Implementation Plan to Streamline and Improve Acquisition Organizations”, η υποχρέωση του ΥΠΑΜ να προβεί σε συνολική αναθεώρηση, εξορθολογισμό και εκσυγχρονισμό του συστήματος προμηθειών και εφοδιαστικής υποστήριξης, αξιοποιώντας τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές⁷⁵.

Σε εφαρμογή των προβλέψεων του ανωτέρω νόμου, ο τότε Υπουργός Άμυνας των Η.Π.Α., William S. Cohen, συνέταξε σχετικές αναλυτικές οδηγίες προς τον αρμόδιο Υφυπουργό του, εντέλοντας τον να συγκροτήσει ειδική Ομάδα Εργασίας για την εξέταση του συγκεκριμένου προβλήματος και «...την εξεύρεση τρόπων αλλαγής της εστίασης του ΥΠΑΜ από τη διαχείριση προμηθειών, στη διαχείριση προμηθευτών...»⁷⁶

Η συγκροτηθείσα Ομάδα Εργασίας, εστιάζοντας την προσοχή της σε τρεις κύριες περιοχές – πελατοκεντρικές στρατηγικές, στρατηγικές προμηθειών και στρατηγικές ολοκληρωμένης εφοδιαστικής υποστήριξης- και μελετώντας τις εταιρείες ηγέτες της αγοράς, διαπίστωσε ότι συγκρινόμενες οι εν λόγω εταιρείες με το μέσο όρο των ανταγωνιστών τους⁷⁷:

⁷⁵ US Congress Public Law 105-85, Nov. 18, 1997, Section 912(c) (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-105publ85/pdf/PLAW-105publ85.pdf>)

⁷⁶ US DoD, Program Support Reengineering Implementation Team, “Actions to Accelerate the Movement to the New Workforce Vision”, Apr.1, 1998, p. 2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a387557.pdf>)

⁷⁷ US DoD, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): “Product Support for the 21st Century”, July 1999, pages 1-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20\(Jul%201999\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20(Jul%201999).pdf))

- Επετύγχαναν παραδόσεις εντός των προγραμματισμένων ημερομηνιών, 17% συχνότερα.
- Στο 90% των περιπτώσεων, εκπλήρωναν τις υποχρεώσεις τους, εντός των ημερομηνιών, που είχαν τεθεί από τους πελάτες τους.
- Διατηρούσαν κατά 60% μειωμένα αποθέματα υλικών-ανταλλακτικών.
- Είχαν 45% χαμηλότερα κόσθη εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Είχαν μειώσει κατά 40%, το συνολικό κόστος λογιστικής-εφοδιαστικής υποστήριξης, σε σχέση με το 1980.

Προκειμένου να αξιοποιηθούν οι παραπάνω διαπιστώσεις από τις ΕΔ και το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., η Ομάδα Εργασίας, εισηγήθηκε αρχικά τη δημιουργία μιας νέας φιλοσοφίας προμηθειών – υποστήριξης, τη δοκιμαστική εφαρμογή της σε ορισμένα προγράμματα και στη συνέχεια την αξιοποίηση των συμπερασμάτων που θα προκύψουν για την αναδιοργάνωση ολόκληρου του συστήματος.

Η νέα φιλοσοφία, κατά την άποψη της Ομάδας Εργασίας, θα έπρεπε να διέπεται από τις ακόλουθες αρχές⁷⁸:

- Οι πελατειακές σχέσεις θα πρέπει να βασίζονται σε αποτελέσματα επιδόσεων, όπως είναι οι ώρες πτήσεως και η επιχειρησιακή διαθεσιμότητα του εξοπλισμού.
- Τη δημιουργία ολοκληρωμένων εφοδιαστικών-λογιστικών αλυσίδων

⁷⁸ US Department of Defense, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): "Product Support for the 21st Century", ό.π., 1999, page viii

μεταξύ των Υπηρεσιών του ΥΠΑΜ και της βιομηχανίας, που θα εστιάζουν στη διαθεσιμότητα των Ο.Σ. και στην εξυπηρέτηση των ειδικών απαιτήσεων των ΕΔ.

- Την επιλογή των προμηθευτών και εργοληπτών, βάσει της βέλτιστης σχέσης ποιότητας-τιμής, ανεξαρτήτως της προέλευσής τους (κρατικές υπηρεσίες/οργανισμοί, ιδιωτικοί φορείς ή ΣΔΙΤ).
- Τη δημιουργία περιβάλλοντος μακροχρόνιων ανταγωνιστικών πιέσεων σε όλους τους προμηθευτές και εργολήπτες.
- Την πλήρη πληροφοριακή διασύνδεση μεταξύ των Υπηρεσιών του ΥΠΑΜ και των ΕΔ και της βιομηχανίας, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή για τον καθένα, η πρόσβαση στα αποθέματα των άλλων, με σκοπό την επίτευξη πλήρους εφοδιαστικής-λογιστικής ενοποίησής τους.
- Την πραγματοποίηση επενδύσεων, με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της υποστηριξιμότητας των Ο.Σ. και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Τη δημιουργία συστήματος αποτελεσματικής συντήρησης Ο.Σ., που θα είναι σαφές και διαχειρίσιμο από το μάχιμο προσωπικό, και θα παρέχει πλήρη υποστήριξη στη μάχη.

Οι εισηγήσεις της Ομάδας Εργασίας υιοθετήθηκαν από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. και όλα τα παραπάνω, αποτέλεσαν τη βάση των “Performance Based Logistics” (“PBL”) όπως ονομάστηκαν σε σχετική αναφορά που συντάχθηκε

μετά από ένα χρόνο από την αρχική προσέγγιση του θέματος⁷⁹.

Το 2001, μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τη δοκιμαστική εφαρμογή της σε 30 προγράμματα των ΕΔ (10 για κάθε Όπλο), δόθηκε εντολή από τον Υπουργό Άμυνας για την υιοθέτηση της νέας στρατηγικής⁸⁰ και τελικά το 2005, καθορίστηκε με σχετική Οδηγία του ΥΠΑΜ ότι το “PBL”, θα αποτελεί την προτιμητέα στρατηγική εφοδιαστικής-λογιστικής υποστήριξης⁸¹ και συμπεριλήφθη στο ολοκληρωμένο σύστημα αμυντικών προμηθειών, τεχνολογικής ανάπτυξης και διαχειριστικής υποστήριξης, που παρουσιάζεται υπό διαγραμματική μορφή, στο Παράρτημα «Α» της παρούσας.

Ο ακριβής ορισμός του “PBL”, όπως περιέχεται στη σχετική βιβλιογραφία, έχει ως ακολούθως:

“The purchase of support as an integrated, affordable, performance package designed to optimize system readiness and meet performance goals for a weapon system through long-term support arrangements with clear lines of authority and responsibility.”⁸²

Μία από τις σημαντικότερες καινοτομίες της νέας στρατηγικής, είναι η μετάβαση από το «ποιος υποστηρίζει ένα Ο.Σ.» στο «τι προμηθεύονται οι ΕΔ».

Εάν για παράδειγμα, οι ΕΔ προμηθεύονται υλικά, εργατώρες ή υπηρεσίες, υπαγορεύοντας συγχρόνως, τις απαιτήσεις που πρέπει να

⁷⁹ US DoD, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): “Product Support for the 21st Century: A Year Later”, Sep. 2000, p.p. 2-3 (διαθέσιμο σε διαδ. τόπο: <http://www.acq.osd.mil/dpap/Docs/product-report00.pdf>)

⁸⁰ US DoD: “Quadrennial Defense Review Report”, Sep. 30, 2001, page 13 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.defense.gov/pubs/qdr2001.pdf>)

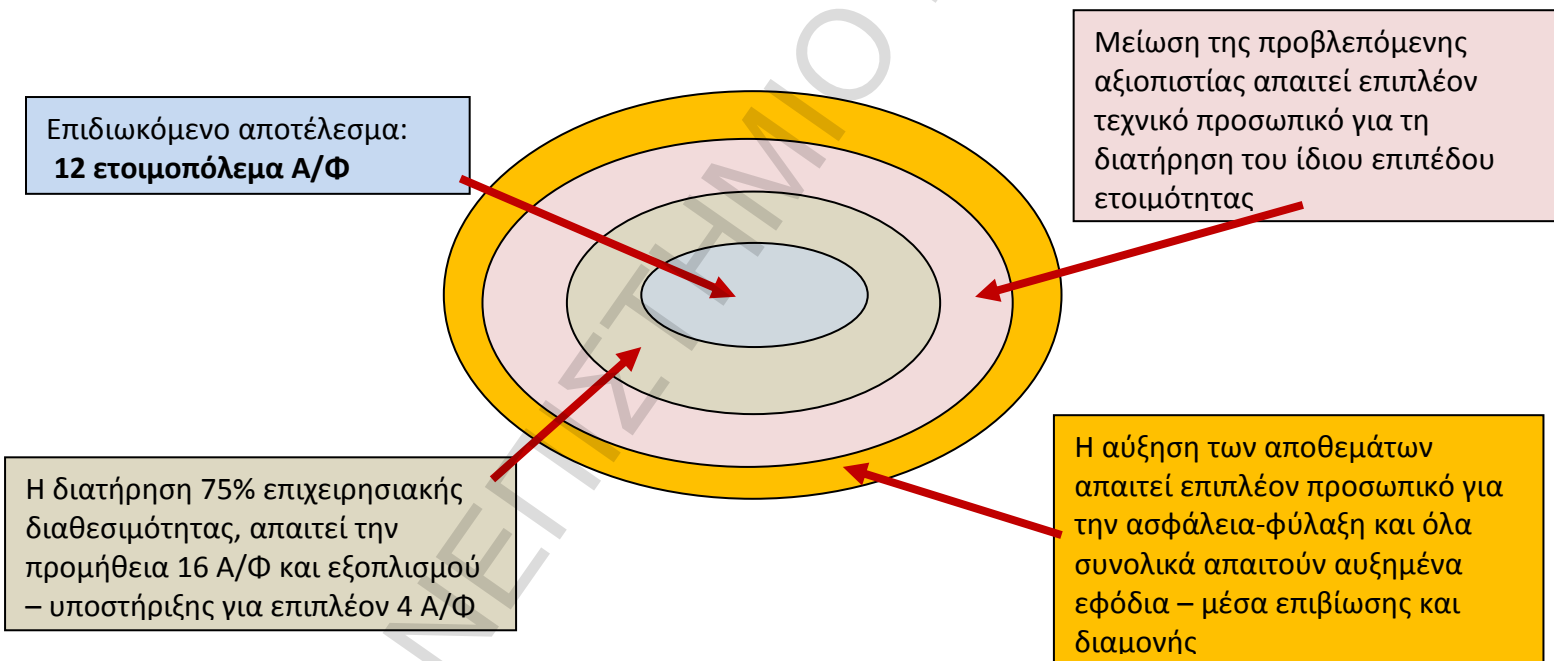
⁸¹ US DoD Directive 5000.01 (“The Defense Acquisition System”), Enclosure 1, Section E1.1.17 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=314790>)

⁸² US DoD, Defense Acquisition University (DAU), “Performance Based Logistics: A Program Manager’s Product Support Guide”, March 2005, page 1-1 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/32536/file/6154/PBL%20Guide%20-%20March%202005.pdf>)

ακολουθηθούν από τους προμηθευτές (όπως π.χ. από ποιες πρώτες ύλες θα είναι κατασκευασμένα τα υλικά, πως θα χρησιμοποιηθούν οι εργατοώρες κλπ), τότε αυτό δεν αποτελεί “PBL”.

Αντιθέτως όμως, εάν οι ΕΔ προμηθεύονται αποτελέσματα ή επιδόσεις (όπως π.χ. ώρες πτήσεως, επιχειρησιακή διαθεσιμότητα, αξιοπιστία ΟΣ κλπ), χωρίς να υπαγορεύουν πώς οι προμηθευτές θα επιτύχουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τότε πρόκειται περί “PBL”.

Η συγκεκριμένη διαφορά στη φιλοσοφία, που επέφερε το “PBL”, δεικνύεται σχηματικά⁸³ στο Διάγραμμα 4-17, από όπου γίνεται κατανοητό ότι με “PBL” επιτυγχάνεται εστίαση μόνο στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

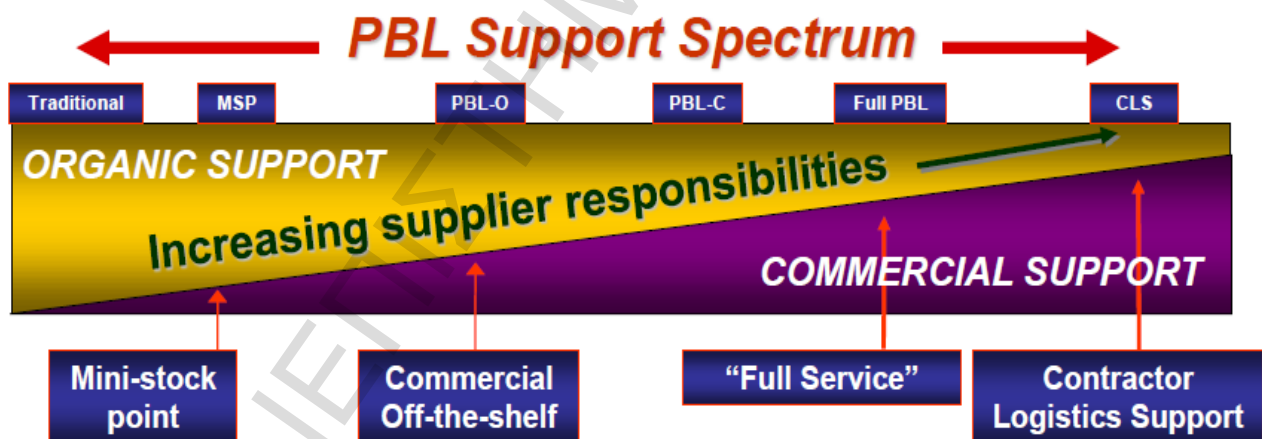


Διάγραμμα 4-17: Σχηματική Απεικόνιση της Διαφοράς Φιλοσοφίας “PBL” και κλασικού τρόπου υποστήριξης

Πηγή: Βασισμένο σε Steve Geary & Steve Gray: “Performance-Based Logistics: Buying Performance, Not Parts”, Presentation to Supply Chain World Conference and Exposition, March 28, 2006, slide 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.comw.org/qdr/fulltext/06Geary.pdf>)

⁸³ Steve Geary & Steve Gray: “Performance-Based Logistics: Buying Performance, Not Parts”, Presentation to Supply Chain World Conference and Exposition, March 28, 2006, slide 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.comw.org/qdr/fulltext/06Geary.pdf>)

Σημειώνεται ότι συμβάσεις “PBL” μπορεί να σχετίζονται με οποιαδήποτε διάσταση της υποστήριξης, είτε αυτή εκτελείται αποκλειστικά από υπηρεσίες των ΕΔ είτε αποκλειστικά από εξωτερικούς προμηθευτές(όπου για παράδειγμα, ένα ανταλλακτικό αφαιρο-τοποθετείται, μετακινείται και συντηρείται μόνο από τεχνικό προσωπικό μιας εταιρείας). Δεν είναι δυνατή η κατάρτιση μιας σύμβασης “PBL”, που θα καλύπτει όλες τις περιπτώσεις υποστήριξης Ο.Σ., αλλά κάθε φορά το τελικό μείγμα της “PBL”, καθορίζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις που θέτει ο χρήστης (διαθεσιμότητας, αξιοπιστίας κ.α), την παλαιότητα του Ο.Σ., τις υφιστάμενες υποδομές, τις δυνατότητες-ικανότητες των Υπηρεσιών των ΕΔ αλλά και τη βέλτιστη σχέση απόδοσης και ποιότητας-τιμής. Συνήθως, το τελικό μείγμα “PBL”, τοποθετείται κάπου ενδιάμεσα των δύο ακραίων καταστάσεων που προαναφέρθηκαν, όπως απεικονίζεται⁸⁴ στο Διάγραμμα 4-18:



Διάγραμμα 4-18: Εύρος Συμβάσεων “PBL”

Πηγή: Βασισμένο στο US DoD, Defense Contract Management Agency (DCMA): “Performance Based Logistics (PBL) Support Guidebook”, Oct. 2002, pages 2, 44-45 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/DoD/Performance-BasedLogistics Support Guidebook.pdf](http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/DoD/Performance-BasedLogistics%20Support%20Guidebook.pdf))

⁸⁴ US DoD, Defense Contract Management Agency (DCMA): “Performance Based Logistics (PBL) Support Guidebook”, Oct. 2002, pages 2, 44-45 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/DoD/Performance-BasedLogistics Support Guidebook.pdf](http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/DoD/Performance-BasedLogistics%20Support%20Guidebook.pdf))

Όπως δεικνύεται στο ανωτέρω Διάγραμμα, οι συμβάσεις “PBL”, μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε μορφή εντός του συνολικού εύρους τους, ενώ η μετατόπιση από τα αριστερά προς τα δεξιά, συνεπάγεται και αντίστοιχη μετατόπιση του ρίσκου και των ευθυνών από τις Υπηρεσίες των ΕΔ στους ιδιωτικούς φορείς (αναδόχους). Ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων συμβάσεων, αποτελούν οι:

- “PBL Mini-Stock Point” (“PBL-MSP”), σύμφωνα με τις οποίες, ο Χρήστης έχει την κατοχή-ιδιοκτησία των αποθεμάτων υλικών-ανταλλακτικών, ενώ ο ανάδοχος έχει την υποχρέωση αναπλήρωσης.
- “PBL Organic” (“PBL-O”), σύμφωνα με τις οποίες, υπάρχει συνεργασία του αναδόχου και υπηρεσιών του Χρήστη, για προμήθεια, αποθεματοποίηση υλικών, που επισκευάζει ο ίδιος.
- “PBL Commercial” (“PBL-C”), σύμφωνα με τις οποίες, ο ανάδοχος προμηθεύει απευθείας τον τελικό Χρήστη, με υλικά εμπορικού τύπου (“Commercial Of The Shelves” – “COTS”). Οι απαιτήσεις του Χρήστη για επαναπρομήθεια υλικών - αναπλήρωση αποθεμάτων, μεταβιβάζονται αυτόματα, στον ανάδοχο.
- “Full PBL”, σύμφωνα με τις οποίες, ο ανάδοχος αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη διαχείρισης των αποθεμάτων, καθορισμού του επιπέδου αποθεμάτων και , των τυχόν επισκευών. Ο ανάδοχος, υποχρεούται επίσης να συμμορφώνεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του χρήστη και να επιτυγχάνει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, στις υποχρεώσεις του αναδόχου, μπορεί να συμπεριλαμβάνεται η βελτίωση της αξιοπιστίας, η εισαγωγή νέας

τεχνολογίας, η διαχείριση της διαμόρφωσης (“configuration management”) κ.α..

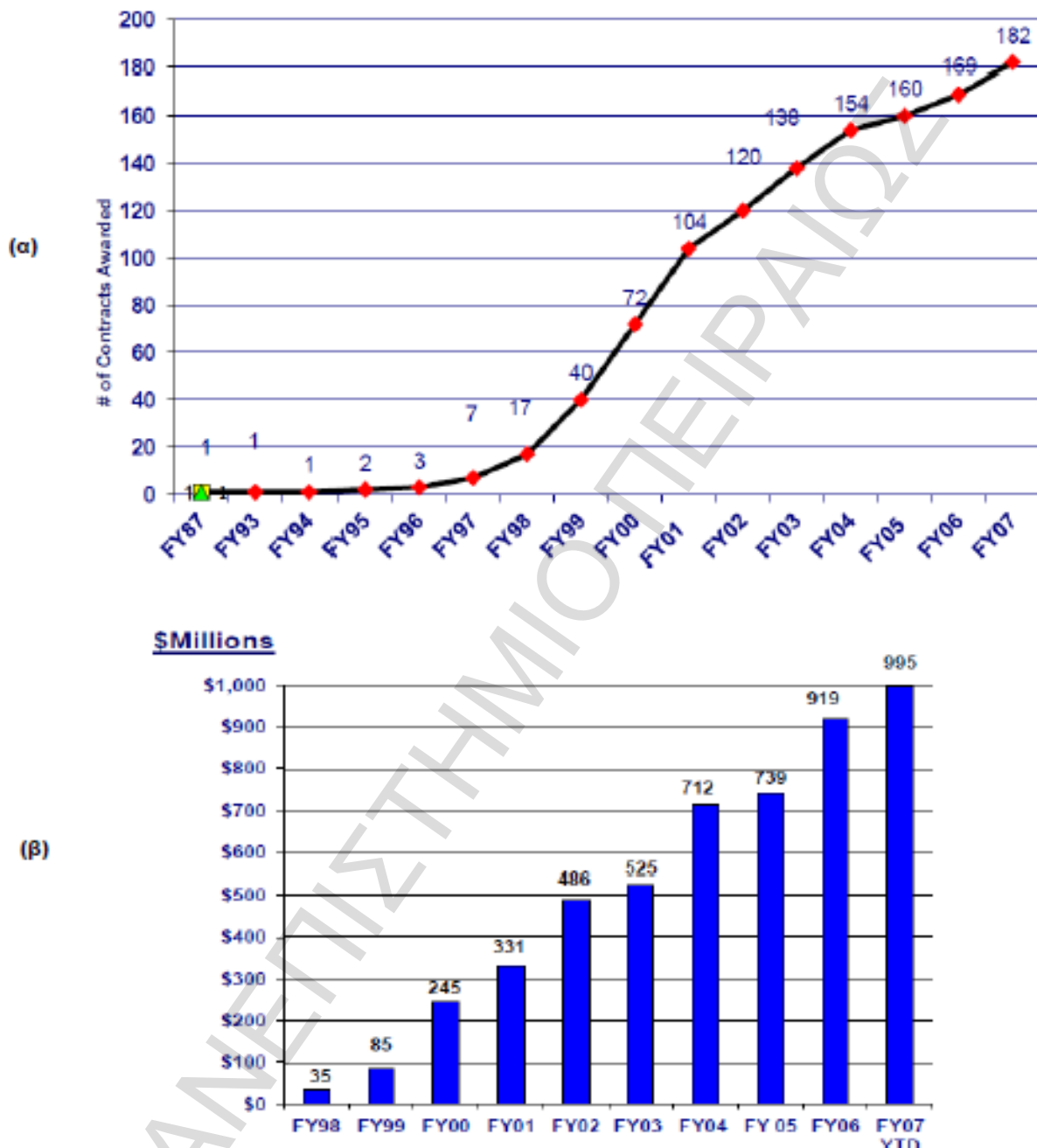
- “PBL Partnership” (“PBL-P”), που είναι παρόμοιες με τις ανωτέρω, αλλά επιπρόσθετα, περιλαμβάνουν συμφωνία για την εκτέλεση εργασιών από κάποια Υπηρεσία του Χρήστη (π.χ. κάποια Μονάδα συντήρησης Εργοστασιακού επιπέδου), για λογαριασμό του αναδόχου. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη Υπηρεσία του Χρήστη, ουσιαστικά καθίσταται κατασκευαστής του αναδόχου. Συμβάσεις αυτού του τύπου, επιλέγονται συνήθως όταν οι ΕΔ επιθυμούν να διατηρήσουν την επισκευαστική τους δυνατότητα για κάποιο υλικό.

- “Full Contractor Logistics Support”, σύμφωνα με τις οποίες, ο ανάδοχος διαχειρίζεται σχεδόν όλες τις πτυχές της εφοδιαστικής-λογιστικής υποστήριξης, συμπεριλαμβανομένων των επιπέδων αποθεμάτων, της φιλοσοφίας συντήρησης, των εκπαιδευτικών εγχειριδίων, της συσκευασίας, του χειρισμού και της μεταφοράς των υλικών, του πλήρους ελέγχου της διαμόρφωσης, του εξοπλισμού υποστήριξης κλπ.

4.4.2 Αποτίμηση των “Performance Based Logistics”

Παρόλο που η εφαρμογή των “PBL” είναι σχετικά πρόσφατη, όλες οι μελέτες και αναλύσεις, που έχουν λάβει χώρα έως σήμερα, δεικνύουν ότι ο τελικός απολογισμός σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, είναι θετικός, γι’ αυτό και ο αριθμός αλλά και η αξία των σχετικών συμβάσεων, διαρκώς αυξάνουν,

όπως δεικνύεται στο Διάγραμμα 4-19, που απεικονίζει στοιχεία συμβάσεων “PBL” του US NAVY⁸⁵.



Διάγραμμα 4-19: Εξέλιξη (α) του Αριθμού και (β) της Αξίας των Συμβάσεων “PBL” του US NAVY μέχρι το έτος 2007

Πηγή: Jeff Heron: “Performance Based Logistics Overview”, Presentation to the Defense Acquisition University (DAU) GOG 304, April 19, 2007, slide 5 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό χώρο: <http://www.docstoc.com/docs/118366343/PBL-Overview-DAU-LOG-304-APR-07>)

⁸⁵ Jeff Heron: “Performance Based Logistics Overview”, Presentation to the Defense Acquisition University (DAU) GOG 304, April 19, 2007, slide 5 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.docstoc.com/docs/118366343/PBL-Overview-DAU-LOG-304-APR-07>)

Προκειμένου να καταστεί κατανοητή η μεγάλη ανατροπή, που επέφεραν τα "PBL", αρκεί η παράθεση ορισμένων στοιχείων από σχετικές συμβάσεις που έχουν καταρτιστεί μέχρι σήμερα, Επισημαίνεται ότι σχεδόν σε όλες τις εν λόγω συμβάσεις, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων υπήρξε ιδιαίτερα θετική, με εντυπωσιακές επιδόσεις και στα έξι κύρια μετρήσιμα χαρακτηριστικά-μεγέθη, που έχουν θεσπιστεί (με σχετικούς μαθηματικούς τύπους) από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α. για την αξιολόγηση της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας των συμβάσεων "PBL" και των συμβάσεων γενικότερα, τα οποία είναι⁸⁶:

- Η Επιχειρησιακή Διαθεσιμότητα ("Operational Availability"), δηλαδή το ποσοστό του χρόνου, που ένα Ο.Σ. είναι διαθέσιμο για την υποστήριξη επιχειρήσεων.
- Η Αξιοπιστία της Αποστολής ("Mission Reliability"), ήτοι, το μέτρο για ένα Ο.Σ., όσον αφορά στην ικανότητά του να επιτυγχάνει, τους αντικειμενικούς στόχους που απαιτεί η αποστολή του (ή αλλιώς, το μέτρο επιτευχθέντων στόχων προς το σύνολο αυτών).
- Ο Χρόνος Εφοδιαστικής-Λογιστικής Απόκρισης ("Logistics Response Time"), δηλαδή η χρονική περίοδος από την ώρα ενημέρωσης για την απαίτηση διάθεσης υλικών, πόρων ή προσωπικού, μέχρι την ώρα ικανοποίησης της συγκεκριμένης απαίτησης.
- Το Κόστος ανά Μονάδα Χρήσης ("Cost per Unit of Usage"), το οποίο

⁸⁶ US DoD Under Secretary of Defense (Acquisition, Technology and Logistics): "Total Life Cycle System Management (TLCMS) Metrics", Memorandum for Secretaries of the Military Departments, Nov. 22, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/32594/file/6192/USDATL%20Memo%20re%20TLCMS%20Metrics%20112205.pdf>)

είναι το μεταβλητό λειτουργικό κόστος, προς την κατάλληλη μονάδα χρήσης ενός Ο.Σ. (π.χ. ώρες πτήσης, διανυθέντα μίλια, εκτοξεύσεις κλπ).

- Το Συνολικό Κόστος Κύκλου Ζωής ενός Ο.Σ., ανά Μονάδα Χρήσης του (“Total Life Cycle System Cost per Unit of Usage”), το οποίο είναι το συνολικό λειτουργικό κόστος και το κόστος κύκλου ζωής, προς την κατάλληλη μονάδα χρήσης ενός Ο.Σ.

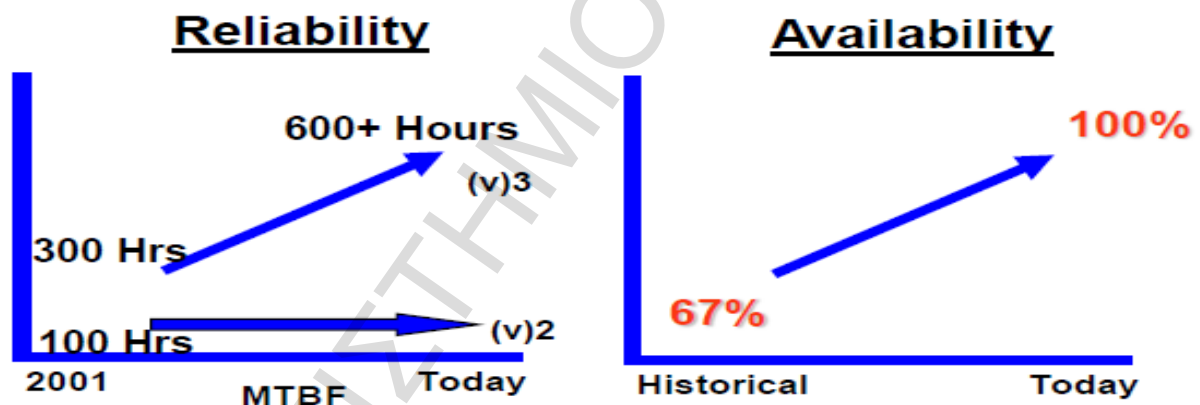
- Το Αποτύπωμα της Εφοδιαστικής-Λογιστικής Υποστήριξης (“Logistics Footprint”), το οποίο ορίζεται ως το μέγεθος παρουσίας των κρατικών υπηρεσιών ή του αναδόχου, που απαιτείται για την εφοδιαστική-λογιστική υποστήριξη της ανάπτυξης, συντήρησης και μετακίνησης ενός Ο.Σ. Στα μετρήσιμα μεγέθη για τον υπολογισμό του εν λόγω Αποτυπώματος, περιλαμβάνονται τα αποθέματα, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, οι εγκαταστάσεις, τα μέσα μεταφοράς και οι γενικότερες υποδομές.

Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη, στα Διαγράμματα και στους Πίνακες, που παρατίθενται στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία από σχετικές μελέτες και αναλύσεις, που δεικνύουν τη μεγάλη επιτυχία των “PBL”.

Πίνακας 4-6: Σύγκριση της Επιχειρησιακής Διαθεσιμότητας Διαφόρων Προγραμμάτων Πριν και Μετά την Υιοθέτηση του “PBL”

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ	
	πριν "PBL"	Μετά "PBL"
F-14 Aircraft LANTIRN	73%	90%
ARC-210 Radio	62%	85%
H-60 Helicopter Avionics	71%	85%
F/A-18 Aircraft Stores Management System	65%	98%
Aircraft Tires	70%	85%
AEGIS System	65%	95%

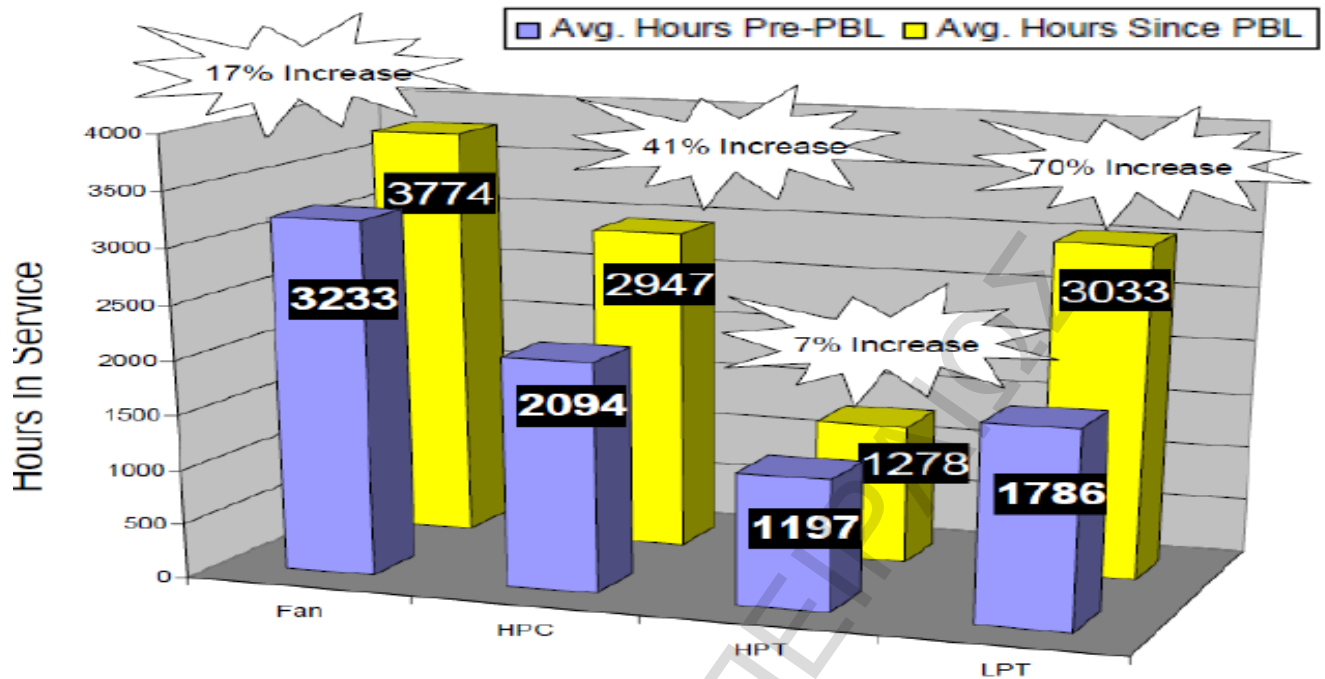
Πηγή: Dean Newman: “DoD – An Example of Entrepreneurial Public Management”, Defense Acquisition University (DAU), Jan. 10, 2006, page 42 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/WhitePapers/DoDPBLAnExampleofEntrepreneurialPublicManagement.pdf>)



(Σημείωση: **MTBF**: Mean Time Between Failure – Μέσος χρόνος μεταξύ βλαβών)

Διάγραμμα 4-20: Αύξηση της Αξιοπιστίας και της Διαθεσιμότητας των ALR-67(v)3 RADAR WARNING RECEIVERS με την Υιοθέτηση Υποστήριξης συμφώνως “PBL”

Πηγή: Jeff Heron: “Performance Based Logistics Overview”, Presentation to the Defense Acquisition University (DAU) GOG 304, April 19, 2007, slide 29 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό χώρο: <http://www.docstoc.com/docs/118366343/PBL-Overview-DAU-LOG-304-APR-07>)

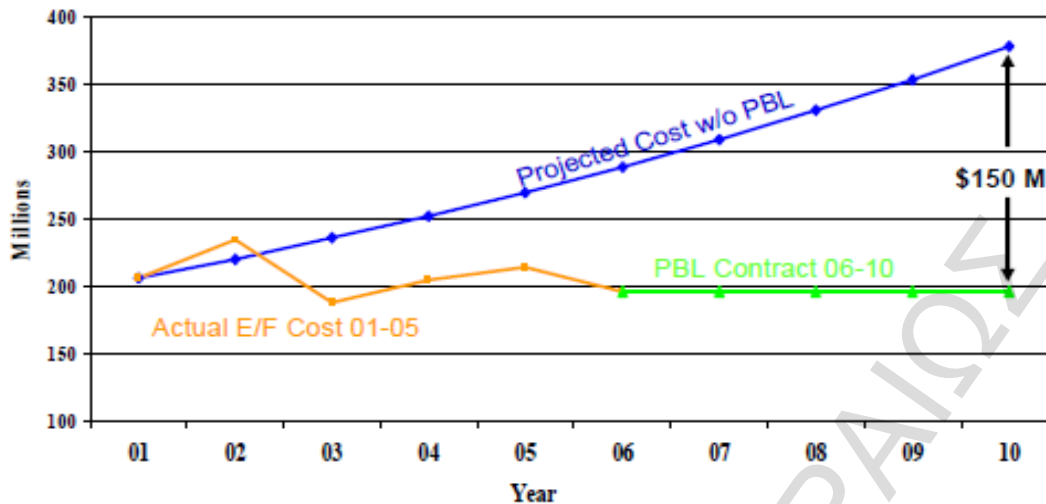


(Σημείωση: **HPC**: High Pressure Compressor, **HPT**: High Pressure Turbine, **LRT**: Low Pressure Turbine)

Διάγραμμα 4-21: Αύξηση του Χρόνου Παραμονής 4 “Modules” των Κινητήρων F404-GE-400 (-402) Επί των Α/Φ F/A-18 (A-D) Μετά την Εφαρμογή “PBL”

Πηγή: R. Fowler, J. Cothran, J. Herron, B. Dickie: “Performance Based Logistics: What’s Worked, What Hasn’t, What’s Next”, Defense Acquisition University (DAU) Presentation at International Aerospace Quality Group Conference, Oct. 25, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.sae.org/events/dod/presentations/2006pblpanelb.pdf>)⁸⁷

⁸⁷ R. Fowler, J. Cothran, J. Herron, B. Dickie: “Performance Based Logistics: What’s Worked, What Hasn’t, What’s Next”, Defense Acquisition University (DAU) Presentation at International Aerospace Quality Group Conference, Oct. 25, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.sae.org/events/dod/presentations/2006pblpanelb.pdf>)



Διάγραμμα 4-22: Μείωση Κόστους Ανταλλακτικών και Επισκευών Α/Φ F/A-18 Μετά την Εφαρμογή "PBL"

Πηγή: Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: "Evaluation of Performance Based Logistics", Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, page 21(διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)⁸⁸

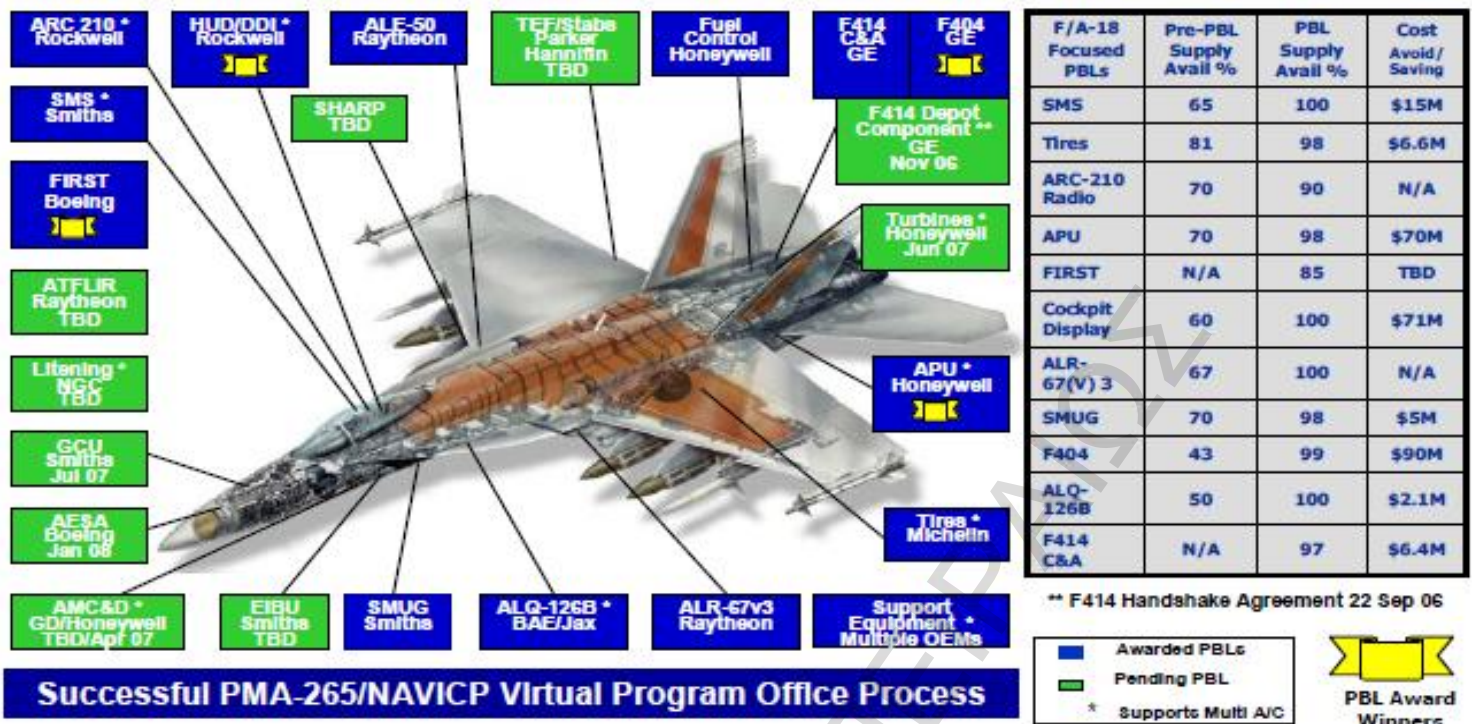
Πίνακας 4-7: Σύγκριση του Χρόνου Εφοδιαστικής-Λογιστικής Απόκρισης Διαφόρων Προγραμμάτων Πριν και Μετά την Υιοθέτηση του "PBL"

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ		
	πριν "PBL"	Μετά "PBL"	Μείωση Χρόνου
F-14 Aircraft LANTIRN	56,9 μέρες	5 μέρες	91,2%
ARC-210 Radio	22,8 μέρες	5 μέρες	78,1%
H-60 Helicopter Avionics	52,7 μέρες	8 μέρες	84,8%
F/A-18 Aircraft Stores Management System	42,6 μέρες	2 μέρες (Ηπειρ.Η.Π.Α.)	95,3%
		7 μέρες (εκτός Ηπειρ. Η.Π.Α.)	83,5%
Aircraft Tires	28,9 μέρες	2 μέρες (Ηπειρ.Η.Π.Α.)	93,1%
		4 μέρες (εκτός Ηπειρ. Η.Π.Α.)	86,2%

Πηγή: Dean Newman: "DoD – An Example of Entrepreneurial Public Management", Defense Acquisition University (DAU), Jan. 10, 2006, page 42 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/WhitePapers/DoDPBLAnExampleofEntrepreneurialPublicManagement.pdf>)⁸⁹

⁸⁸ Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: "Evaluation of Performance Based Logistics", Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, page 21(διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)

⁸⁹ Dean Newman: "DoD – An Example of Entrepreneurial Public Management", Defense Acquisition University (DAU), Jan. 10, 2006, page 42 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/WhitePapers/DoDPBLAnExampleofEntrepreneurialPublicManagement.pdf>)



Διάγραμμα 4-23: Συνολική Απεικόνιση της Εφαρμογής Συμβάσεων “PBL” για την Υποστήριξη των Α/Φ F/A-18 και των Σχετικών Ωφελημάτων

Πηγή: Jeff Heron: “Performance Based Logistics Overview”, Presentation to the Defense Acquisition University (DAU) GOG 304, April 19, 2007, slide 14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό χώρο: <http://www.docstoc.com/docs/118366343/PBL-Overview-DAU-LOG-304-APR-07>)

Στα θετικά αποτελέσματα που προέκυψαν για τα έξι κύρια μετρήσιμα χαρακτηριστικά-μεγέθη, που προαναφέρθηκαν, πρέπει να προστεθεί και η συνολική ικανοποίηση του προσωπικού των Χρηστών, σε όλα σχεδόν τα προγράμματα, που κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.^{90 91}

Από όλα τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι η στρατηγική των “PBL”, μπορεί να αποτελέσει την επιδιωκόμενη λύση για τα προβλήματα εφοδιαστικής-λογιστικής υποστήριξης των ΕΔ, που προκύπτουν από την ανάγκη συνεχούς βελτιστοποίησης της διαχείρισης των απαιτούμενων πόρων

⁹⁰ Deirdre Mahon (2007): “Performance-Based Logistics: Transforming Sustainment”, National Contract Management Association, *Journal of Contract Management*, Summer 2007, page 71, (διαθέσιμο τον διαδικτυακό τόπο: http://www.ncmahq.org/files/articles/jcm07_pp53-71.pdf)

⁹¹ Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: “Evaluation of Performance Based Logistics”, Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)

και ταυτόχρονης μεγιστοποίησης της αξιοποίησης των Ο.Σ., καθώς με την ορθή εφαρμογή των “PBL”, εξασφαλίζεται μεγάλο οικονομικό όφελος στο σύνολο της επιχειρησιακής ζωής των Ο.Σ., εξοικονόμηση ανθρώπινων και υλικών πόρων, μεγάλη αύξηση της διαθεσιμότητας και της αξιοπιστίας του Ο.Σ. και ταχύτερη ικανοποίηση των αναγκών των ΕΔ. Αυτοί εξάλλου είναι και οι λόγοι για τους οποίους, πέραν των Η.Π.Α., όλο και περισσότερες χώρες, όπως είναι το Η.Β.⁹², η Ολλανδία⁹³, η Γερμανία⁹⁴, η Σιγκαπούρη⁹⁵ κ.α. έχουν υιοθετήσει η προετοιμάζονται για να υιοθετήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Πρέπει βέβαια να τονισθεί ότι το “PBL” δεν νοείται χωρίς τη συνεργασία των Υπηρεσιών των ΕΔ και της βιομηχανίας-ιδιωτικών φορέων, η οποία όμως, προκειμένου να είναι επωφελής για όλα τα Μέρη, απαιτείται να αντιμετωπισθούν ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες σχετίζονται με:

- Την ανάγκη διαμόρφωσης για κάθε πρόγραμμα, της κατάλληλης σύμβασης, καθώς δεν είναι δυνατόν να υπάρξει μία μόνο σύμβαση “PBL”, που θα καλύπτει όλες τις περιπτώσεις.
- Την κατάλληλη προετοιμασία, κυρίως των Υπηρεσιών των ΕΔ, προκειμένου να εντοπίσουν τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν καθώς και τους στόχους και τα αποτελέσματα που

⁹² Bernard Gray: “Review of Acquisition for the Secretary of State for Defence”, Chief of Defence Materiel for the MoD, Independent Report, October, 2009, UK (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.bipsolutions.com/docstore/ReviewAcquisitionGrayreport.pdf>)

⁹³ C. Andela, G.M.H.J. Habets: “Opportunities for Maintenance, Repair and Overhaul in Supply Chains Using Performance Based Logistics”, Report NLR-TP-2011-052, Nationaal Lucht-en Ruimtevaartlaboratorium (NLR), The Netherlands, June 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://reports.nlr.nl:8080/xmlui/bitstream/handle/10921/479/TP-2011-052.pdf?sequence=1>)

⁹⁴ Andreas Glas: “The German Defence Procurement and its Relation to Industrial Policy”, Presentation to Queens University, School of Policy Studies, 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.docstoc.com/docs/150511603/Kompetenznetzwerk-PBL>)

⁹⁵ Teo Koon Kiat, Flora Tan Yan Fang (2010): “Performance Based Logistics: A potential Weapon System Support Strategy for the Singapore Armed Forces (SAF)”, Singapore Defence Science & Technology Agency (DSTA), *DSTA Horizons Journal*, 2010, pages 114-117 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dsta.gov.sg/docs/publications-documents/performance-based-logistics-a-potential-weapon-system-support-strategy-for-the-saf.pdf?sfvrsn=0>)

πρέπει να επιτευχθούν σε συνεργασία με τους ιδιωτικούς φορείς με γνώμονα τη βέλτιστη σχέση απόδοσης και ποιότητας-τιμής, έτσι ώστε να διαμορφωθούν αναλόγως οι όροι της σχετικής σύμβασης “PBL”, να συμπεριληφθούν τα κατάλληλα μετρήσιμα μεγέθη αλλά και να κατανεμηθούν οι κίνδυνοι και οι υποχρεώσεις των Μερών, με τον ρεαλιστικότερο τρόπο.

- Την κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού των ΕΔ που εμπλέκεται τόσο στη σύνταξη όσο και στην εφαρμογή των συμβάσεων “PBL”, προκειμένου να επιτευχθούν τα ανωτέρω, δεδομένου ότι καθώς η υπόψη στρατηγική αποτελεί κάτι νέο, δεν έχει συσσωρευτεί ακόμη η απαιτούμενη εμπειρία αλλά συγχρόνως πρέπει να καταπολεμηθούν οι αντιδράσεις αντίστασης σε αλλαγές, που εμφανίζονται συνήθως.
- Την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού των ΕΔ και της βιομηχανίας-ιδιωτικών φορέων, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η ομαλή συνεργασία τους, χωρίς προσπάθεια εκμετάλλευσης των τυχόν αδυναμιών του άλλου Μέρους.
- Την ανάδειξη της κοινής ευθύνης του προσωπικού των δύο Μερών στην εκπλήρωση των στόχων και των αποτελεσμάτων που έχουν θεσπιστεί με το “PBL”, καθώς αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση των αμοιβαίων ωφελημάτων και την ικανοποίηση των εθνικών αμυντικών αναγκών.

4.4.3 Ανάπτυξη και Βασικές Αρχές του “Lean Production”

Την άνοιξη του 1950, ένας νεαρός Ιάπωνας Μηχανικός, ο Eiji Toyoda, επισκέφθηκε το Ντιτρόιτ των Η.Π.Α., όπου παρέμεινε επί τρεις μήνες, μελετώντας την οργάνωση και τη λειτουργία του εργοστασίου “Rouge”, το οποίο ήταν το μεγαλύτερο και πιο πολυσύνθετο της αυτοκινητοβιομηχανίας “Ford”. Όπως είναι γνωστό, η συγκεκριμένη αυτοκινητοβιομηχανία ήταν αυτή που στις αρχές του εικοστού αιώνα, είχε αναπτύξει εκείνες τις καινοτομίες, που επέτρεψαν τη μετάβαση από τη «βιοτεχνική παραγωγή» (“Craft production”) στη «μαζική παραγωγή» (“mass production”).

Μετά την ολοκλήρωση των μελετών του, ο Toyoda επέστρεψε στην Ιαπωνία, όπου μαζί με τον ιδιοφυή μηχανικό παραγωγής, Taiichi Ohno, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μαζική παραγωγή όπως εφαρμοζόταν στις Η.Π.Α., δεν θα είχε επιτυχία στην Ιαπωνία εξαιτίας των ιδιομορφιών που χαρακτήριζαν τη χώρα και την κουλτούρα των κατοίκων, όπως ήταν:

- Το σχετικά μικρό μέγεθος της Ιαπωνικής αγοράς.
- Η ανάγκη ικανοποίησης πολλών και διαφορετικών απαιτήσεων, στις οποίες περιλαμβάνονται πολυτελή αυτοκίνητα για τα στελέχη των επιχειρήσεων, μεγάλα και μικρά φορτηγά και ειδικά οχήματα για τους αγρότες και τις βιομηχανίες, μικρά αυτοκίνητα για τις μεγάλες πόλεις κ.α.
- Το μεγάλο κόστος της ενέργειας.
- Η μη ανοχή των Ιαπώνων εργατών έναντι της πρακτικής

αντιμετώπισής τους, ως μεταβλητό κόστος ή ως εναλλάξιμα υλικά.

- Η απουσία του πλεονεκτήματος, που προσδίδει η ύπαρξη και χρησιμοποίηση μεταναστών εργατών με προσωρινή άδεια εργασίας, οι οποίοι δέχονται να εργάζονται σε υποδεέστερες συνθήκες.
- Η νοοτροπία των Ιαπώνων εργατών ότι αποτελούν μέλη μιας κοινότητας (της εταιρείας), στην οποία παραμένουν σχεδόν για πάντα, με συνέπεια η αμοιβή τους να συνδέεται περισσότερο με την αρχαιότητά τους στην εταιρεία και όχι με τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελούν.

Όλα τα παραπάνω, οδήγησαν τους Toyota και Ohno, στην πραγματοποίηση μιας σειράς αλλαγών, όχι μόνο στην οργάνωση της παραγωγής, αλλά συνολικά, στον τρόπο σκέψης όλων όσων εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία, με τελικό αποτέλεσμα, την ανάπτυξη αυτού που έγινε γνωστό ως “Toyota Production System” (“TPS”) ή “Lean Production”, όπως ονομάστηκε το 1990, στο βιβλίο *“The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production- Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars that is Revolutionizing World Industry”*⁹⁶ ή “Just-In-Time”.

Ο καλύτερος τρόπος περιγραφής της “Lean Production” είναι με την επισήμανση των διαφορών του με τα προηγούμενα συστήματα παραγωγής, δηλαδή με τη βιοτεχνική και τη μαζική παραγωγή.

⁹⁶ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: *“The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production- Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars that is Revolutionizing World Industry”*, Free Press, Edition 2007, New York , USA, pages 47-50.

Στη βιοτεχνική παραγωγή, χρησιμοποιούνται εργαζόμενοι με υψηλή ειδικευση και απλά αλλά ευέλικτα εργαλεία, προκειμένου να παραχθεί κάθε φορά, ακριβώς αυτό που επιθυμεί ο πελάτης. Ως αποτέλεσμα, στους καταναλωτές προσφέρονται ακριβώς τα προϊόντα που επιθυμούν, αλλά με πολύ υψηλό κόστος.

Στη μαζική παραγωγή, χρησιμοποιούνται πολύ εξειδικευμένοι επαγγελματίες για να σχεδιάσουν προϊόντα, τα οποία κατασκευάζονται από ανειδίκευτους ή ημι-ειδικευμένους εργάτες, που χειρίζονται ακριβές μηχανές, που έχουν σχεδιαστεί να εκτελούν μια συγκεκριμένη εργασία. Οι εν λόγω μηχανές, παράγουν πλήρως καθορισμένα προϊόντα, σε πολύ μεγάλο όγκο. Εξαιτίας του υψηλού κόστους διαταραχής ή διακοπής της εν λόγω παραγωγικής διαδικασίας, λαμβάνονται προληπτικά μέτρα (όπως είναι η πρόσληψη επιπλέον εργατών, η εξεύρεση επιπλέον πρώτων υλών-προμηθειών, η χρησιμοποίηση επιπρόσθετων χώρων κ.α.), έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή ολοκλήρωσή της. Καθώς μάλιστα είναι υψηλό και το κόστος, που απαιτείται για την πραγματοποίηση αλλαγών στα μέσα, στον εξοπλισμό, στις υποδομές και στις διαδικασίες, με σκοπό την παραγωγή ενός διαφοροποιημένου προϊόντος, καταβάλλεται προσπάθεια ώστε να παράγεται επί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, το ίδιο προϊόν. Ως αποτέλεσμα, στον καταναλωτή προσφέρονται προϊόντα σε χαμηλές τιμές, αλλά σε βάρος της ποικιλίας, ενώ επιπρόσθετα, οι εργάτες τείνουν να θεωρούν ανιαρό το ρόλο τους στην παραγωγική διαδικασία.

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, στη “Lean Production”, χρησιμοποιούνται σε όλα τα επίπεδα τους οργανισμού, εργαζόμενοι, που

είναι καλά εκπαιδευμένοι και εξειδικευμένοι σε πολλαπλά αντικείμενα, και που καλούνται ταυτόχρονα, να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν δημιουργικά τις ικανότητές τους, σε περιβάλλον ομάδας. Αυτό βέβαια δημιουργεί ένα παράδοξο, καθώς σε πολλές περιπτώσεις, όσο καλύτερος είναι κάποιος στην ομαδική εργασία, τόσο λιγότερα μπορεί να γνωρίζει για κάποιο πολύ εξειδικευμένο πεδίο. Συγχρόνως όμως, αυτό έρχεται σε αντίθεση και με την κλασική αντίληψη, που συνδέει τη σταδιοδρομία ενός εργαζόμενου, με την ανάπτυξη περισσότερων τεχνικών-ειδικών γνώσεων, για ένα πολύ περιορισμένο επιστημονικό πεδίο. Επιπρόσθετα, στη “lean production”, χρησιμοποιούνται πολύ ευέλικτες και αυτοματοποιημένες μηχανές, που καθιστούν δυνατή την παραγωγή μεγάλου όγκου προϊόντων αλλά και σε μεγάλη ποικιλία. Η διαφορά μεταξύ της “lean production” και της «μαζικής παραγωγής», καθίσταται εντονότερη, στους στόχους, που τίθενται σε κάθε περίπτωση. Στη μαζική παραγωγή, στοχεύεται η περιοχή του «αρκετά καλά» καθώς η επίτευξη κάτι καλύτερου μπορεί να συνεπάγεται μεγάλη αύξηση του κόστους ή να υπερβαίνει τις εγγενείς ανθρώπινες ικανότητες. Στην περίπτωση όμως της “lean production”, ο κάθε εργαζόμενος σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού, καθίσταται υπεύθυνος και έτσι επιδιώκεται η τελειότητα, κάτι που αποκομίζει μεγάλη οφέλη.

Η έννοια της “lean production”, δεν περιορίζεται στην καθαυτού σημασία του όρου “lean” - που σημαίνει «*άπαχο, χωρίς περιττά, λιγότερο*»⁹⁷. Ενώ σημαίνει λιγότερη σπατάλη, λιγότερο χρόνο σχεδίασης, λιγότερα οργανωτικά επίπεδα, λιγότερη ανθρώπινη προσπάθεια στην

⁹⁷ Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 11th Edition, Merriam-Webster Inc, Springfield, Mass, USA, April 2008

παραγωγή, λιγότερο χώρο στην παραγωγή, και λιγότερα εργαλεία, ταυτόχρονα σημαίνει περισσότερη κινητοποίηση εργαζομένων, περισσότερη ευελιξία και ικανότητα, περισσότερη παραγωγικότητα, ποιότητα και ικανοποίηση πελατών, καθώς και μακροπρόθεσμα, περισσότερη ανταγωνιστική επιτυχία.⁹⁸

Από τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι τελικά η έννοια του “lean”, αποτελεί ένα θεμελιώδη τρόπο σκέψης, που απλώνεται σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και εστιάζει στις ενέργειες, που προσδίδουν αξία στον τελικό χρήστη ενός προϊόντος, στοχεύοντας διαρκώς, στη μεγιστοποίηση της ευελιξίας και της ροής πληροφοριών-υλικών, αλλά και στην ελαχιστοποίηση του κόστους, του συνολικού χρόνου παραγωγής-παράδοσης, καθώς και των ελαττωμάτων-βλαβών.

Ορισμένες από τις βασικές αρχές και πρακτικές, του συστήματος παραγωγής της “Toyota”, έχουν ως ακολούθως⁹⁹:

- Η αφαίρεση του κόστους (“the Minus-cost Principle”): Η τιμή του προϊόντος καθορίζεται από την αγορά, βάσει του τύπου: «τιμή – κόστος = κέρδος» (σε αντίθεση με τον παραδοσιακό υπολογισμό: «κόστος + κέρδος = τιμή πώλησης»). Αυτό σημαίνει ότι για να αυξηθεί το κέρδος, θα πρέπει να μειωθεί το κόστος. Σημειώνεται ότι η συγκεκριμένη αρχή, αποτελεί τη βάση, πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν όλες οι άλλες αρχές.

- Η αρχή των Μη Αποθεμάτων (“Non-Stock”) -ο πρώτος θεμέλιος

⁹⁸Mario Agripino, Tim Cathcart, Dennis Mathaisel (2002):“A Lean Sustainment Enterprise Model for Military Systems”, Acquisition Review Quarterly, Fall 2002, pages 278-279 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://faculty.babson.edu/mathaisel/Pubs/AQR_LSEM.pdf)

⁹⁹ Shigeo Shingo:“A Study of the Toyota Production”, English re-translation 1989, Productivity Press, New York, USA, 1989, pages 225-228

λίθος εξάλειψης της σπατάλης: Η εξάλειψη των μεγάλων, άμεσα διαθέσιμων, ποσοτήτων αποθεμάτων πρώτων υλών, οδήγησε στην ιδέα της παραγωγής “just- in-time”, κατόπιν παραγγελιών, με αποτέλεσμα, τη μείωση της σπατάλης από την υπερπαραγωγή.

- Η σύνδεση των διεργασιών και η εξασφάλιση ροή βάσει “pull”: Οι παραγωγικές διαδικασίες είναι συνδεδεμένες προκειμένου να εξασφαλίζεται ικανοποιητική ροή. Δεν ξεκινά όμως καμία παραγωγή από τον προμηθευτή αν δεν έχει προηγηθεί σήμα για την ύπαρξη σχετικής ανάγκης, το οποίο λαμβάνει χώρα μετά από την τοποθέτηση σχετικής παραγγελίας από τον πελάτη.

- Ο συχνότερος επαναπρογραμματισμός και επαναρύθμιση των μηχανών παραγωγής: Λόγω της παραγωγής μικρού όγκου προϊόντων αλλά σε πολλές διαφοροποιήσεις, απαιτείται ο συχνότερος επαναπρογραμματισμός-επαναρύθμιση («σετάρισμα») των μηχανών.

- Η εξάλειψη των βλαβών και των ελαττωμάτων: Σε ένα σύστημα μη αποθεμάτων πρώτων υλών, απαιτείται να δίνεται μεγάλη έμφαση, στη δυνατότητα άμεσου εντοπισμού των τυχόν βλαβών ή ελαττωμάτων και άμεσης διακοπής της λειτουργίας μιας μηχανής ή γραμμής παραγωγής, έτσι ώστε οι τυχόν βλάβες ή ελαττώματα, να αποκαθίστανται την ώρα που συμβαίνουν.

- Η ισοσκελισμένη παραγωγή χωρίς τη δημιουργία αποθεμάτων: Προκειμένου να μην δημιουργούνται αποθέματα προϊόντων, απαιτείται η μετά από κατάλληλους υπολογισμούς, ισοσκελισμένη παραγωγή

διαφόρων προϊόντων.

- Η μείωση του εργατικού κόστους – ο δεύτερος θεμέλιος λίθος εξάλειψης της σπατάλης: Η μείωση του εργατικού κόστους επιτυγχάνεται με τη βελτιστοποίηση των κινήσεων του προσωπικού κατά την εκτέλεση της εργασίας του και τη μεταφορά των εν λόγω κινήσεων, στις μηχανές.

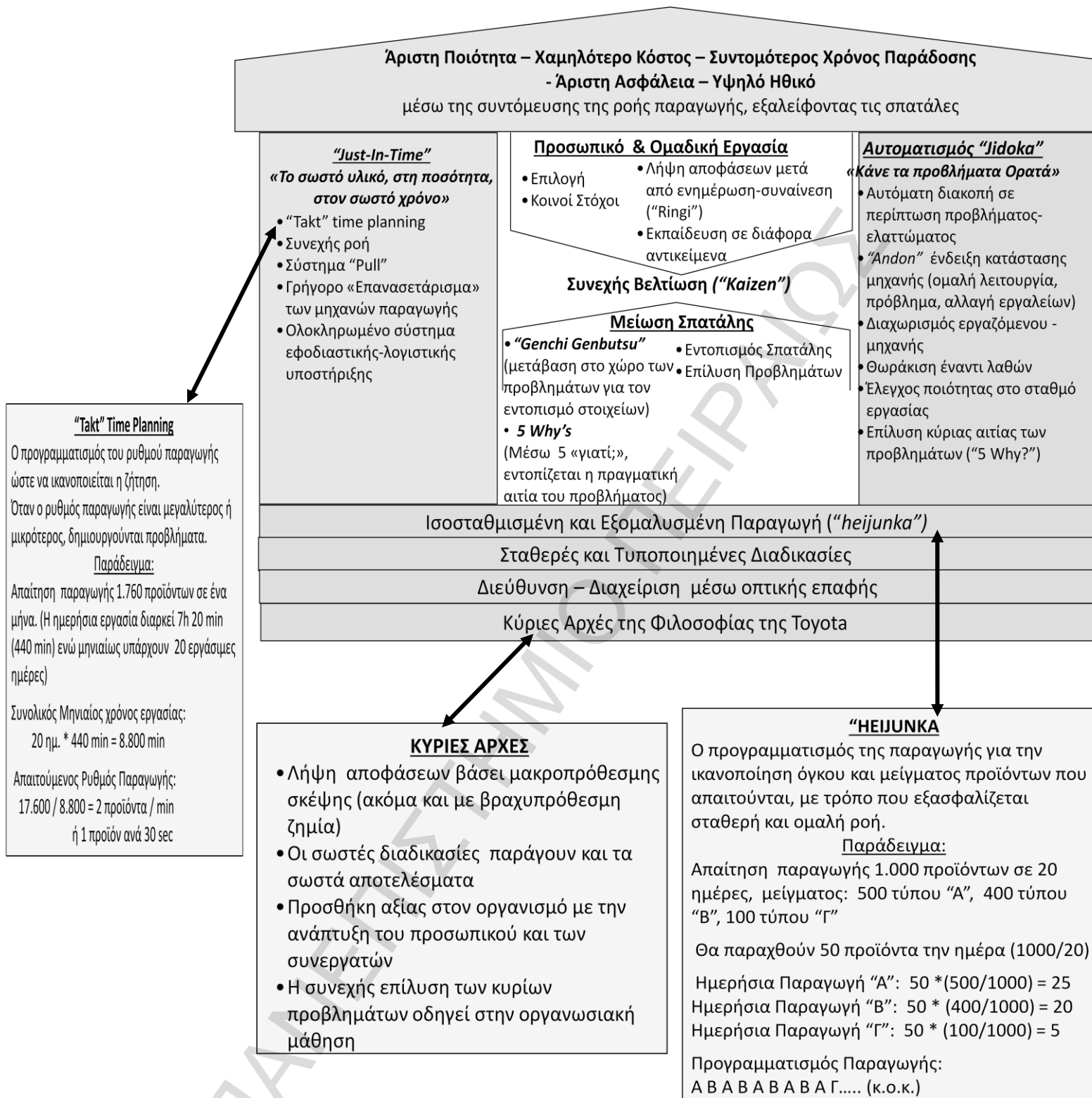
- Από τη μηχανοποίηση στον αυτοματισμό: Αυτό επιτυγχάνεται με την εκτέλεση εργασιών συναρμολόγησης, αποσυναρμολόγησης και ενεργοποίησης διακοπών, από τις μηχανές.

- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πρότυπων-τυποποιημένων εργασιών: Η εκτέλεση πρότυπων-τυποποιημένων εργασιών, εξασφαλίζει καλύτερα αποτελέσματα και μειώνει τον κίνδυνο ανεπιθύμητων διαφοροποιήσεων στην παραγωγή. Επιπρόσθετα, καθίσταται ευκολότερη η διαρκής μελέτη-ανάlysή τους και η διαρκής βελτίωσή τους.

- Η εφαρμογή εφοδιαστικού-λογιστικού συστήματος “kanban”: Το συγκεκριμένο σύστημα, που είναι γνωστό και ως το «σύστημα των σουπερμάρκετ», επιτρέπει την αναπλήρωση μόνο όσων πρώτων υλών, υλικών ή προϊόντων χρειάζονται.

Στο Διάγραμμα 4-24 που ακολουθεί¹⁰⁰, καταβάλλεται προσπάθεια συνοπτικής απεικόνισης του συστήματος παραγωγής της “Toyota”.

¹⁰⁰ Jeffrey Liker: “The Toyota Way: 14 Management Practices from the World’s Greatest Manufacturer, Mc Graw Hill, New York, USA, 2004, page 33



Διάγραμμα 4-24: Συνοπτική Απεικόνιση του Συστήματος Παραγωγής της TOYOTA

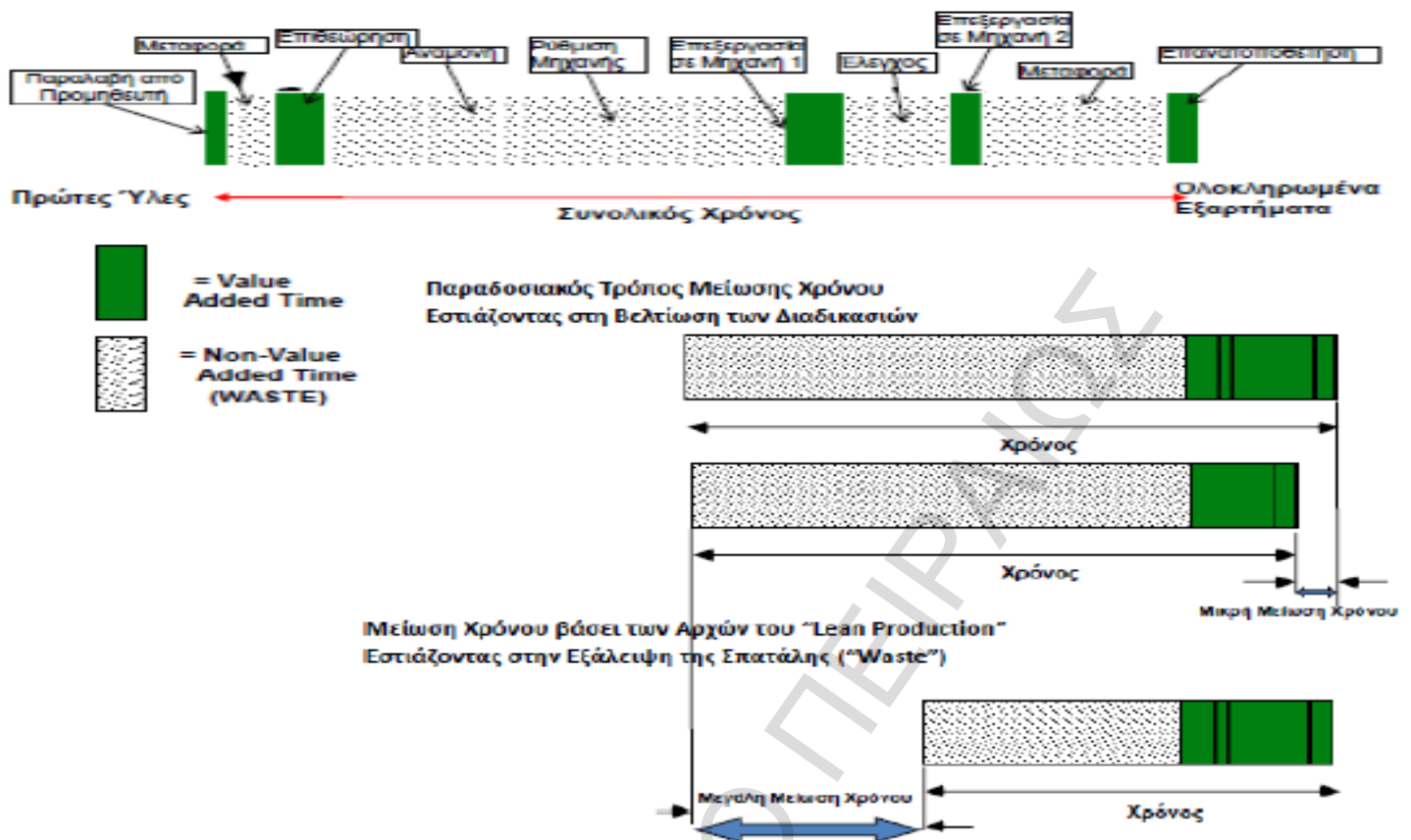
Πηγή: Βασισμένο σε σχετικό διάγραμμα του Jeffrey Liker: “The Toyota Way: 14 Management Practices from the World’s Greatest Manufacturer, Mc Graw Hill, New York, USA, 2004, page 33

Όπως αναφέρθηκε, η “Toyota” και η “lean production” γενικότερα, δίδει μεγάλη έμφαση σε ό,τι σχετίζεται με την «αξία» (“value”), δηλαδή με ό,τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, και το οποίο πρέπει να μετασχηματίζει το προϊόν. Φυσικά σύμφωνα και με τις γενικότερες αρχές, ο,τιδήποτε προσθέτει «αξία» θα πρέπει να γίνεται σωστά από την πρώτη φορά, ενώ σε περίπτωση ύπαρξης αμφιβολιών για το αν κάτι όντως προσδίδει «αξία», αρκεί να δοθεί απάντηση στο ερώτημα εάν θα λείψει από τον πελάτη.

Διαρκής επιδίωξη της “lean production”, αποτελεί η εξάλειψη ο,τιδήποτε δεν θεωρείται ως «αξία», δηλαδή ο,τιδήποτε θεωρείται ως «σπατάλη» [(“waste”) ή “muda” στην Ιαπωνική], το οποίο μπορεί να σχετίζεται με την υπερπαραγωγή, την ύπαρξη υπερβολικών αποθεμάτων, το χρόνο αναμονής, την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, τις κινήσεις των εργαζομένων, τη μεταφορά των υλικών-εξαρτημάτων- προϊόντων, καθώς και με την εκτέλεση διεργασιών πέραν των αναγκαίων¹⁰¹.

Η εφαρμογή των παραπάνω αρχών της “lean production” στην πράξη και οι μεγάλες μειώσεις που επήλθαν στον συνολικό χρόνο παραγωγής σε σχέση με τις μειώσεις, που μπορούσαν να επιτευχθούν βάσει του παραδοσιακού τρόπου, ο οποίος εστίαζε στη βελτίωση των διεργασιών- διαδικασιών επεξεργασίας, παρουσιάζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 4-25.

¹⁰¹ Shigeo Shingo: “A Study of the Toyota Production”, English re-translation 1989, Productivity Press, New York, USA, 1989, pages 193-200



Διάγραμμα 4-25: Συγκριτική Απεικόνιση Μείωσης του Χρόνου Παραγωγής, Μεταξύ Παραδοσιακού Τρόπου και “Lean Production”.

Πηγή: Βασισμένο σε Cpt. P.M. Delper: “Portsmouth Naval Shipyard Lean Manufacturing Implementation”, Presentation to Advanced Production Quality & Manufacturing Course, Defense Acquisition University (DAU), April 30, 2002, slides 15-16 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=23479>)

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στο σύστημα παραγωγής της “Toyota”, αξίζει να γίνει αναφορά και στα πέντε βασικές αρχές οργάνωσης, που πρέπει να χαρακτηρίζουν κάθε σταθμό εργασίας, που είναι γνωστές ως “5 s”, καθώς συνειδητά ή ασυνειδητά, έχουν υιοθετηθεί όχι μόνο από όλες σχεδόν τις εταιρείες αλλά και από εμάς τους ίδιους στην καθημερινή μας ζωή. Οι εν λόγω αρχές είναι:

- “Seiri” (“Sorting”), δηλαδή ο σαφής εντοπισμός των απαιτούμενων εργαλείων, υλικών και οδηγίων και η απομάκρυνση των μη

απαιτούμενων.

- “Seiton” (“Straightening”), δηλαδή η ταξινόμηση και τοποθέτηση των εργαλείων, υλικών και οδηγιών, με τέτοιον τρόπο, ώστε να καθίσταται ευκολότερος ο εντοπισμός και η χρήση αυτών που χρησιμοποιούνται πιο συχνά, ώστε να αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου.
- “Seiso” (“Shine”), ήτοι, ο καθαρισμός και η τακτοποίηση του εξοπλισμού και του σταθμού εργασίας, προκειμένου να εξασφαλισθεί η δυνατότητα άμεσης χρήσης από τον επόμενο χρήστη ή βάρδια.
- “Seiketsu” (“Standardization”), που αφορά στην ανάπτυξη και εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών και μεθόδων, για μεγαλύτερη ευκολία και εξασφάλιση εναλλαξιμότητας.
- “Shitsuke” (“Sustain”), δηλαδή η τήρηση των διαδικασιών και η συμμόρφωση με τους κανόνες.



Διάγραμμα 4-26: Παρουσίαση Σταθμού Εργασίας Πριν και Μετά την Εφαρμογή των Αρχών του “Lean Production”.

Πηγή: Από τον διαδικτυακό χώρο του “Marshall Institute”:
<http://info.marshallinstitute.com/?Tag=Lean+Maintenance>

Τα μεγάλα πλεονεκτήματα και η υπεροχή του συστήματος παραγωγής της “Toyota”, κατέστησαν εμφανή παγκοσμίως στα τέλη της δεκαετίας του 1980, από τις μελέτες, που εκπονήθηκαν κατά τη διάρκεια του “International Motor Vehicle Program” (“IMVP”), το οποίο είχε ως αντικείμενο, τη συγκριτική αξιολόγηση των διαφόρων αυτοκινητοβιομηχανιών σε όλο τον κόσμο.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των εν λόγω μελετών, η “Toyota” υπερείχε αισθητά έναντι των ανταγωνιστών της, σε ικανότητα και αποτελεσματικότητα σχεδίασης, κατασκευής, συντήρησης και διάθεσης στην αγορά των αυτοκινήτων που παρήγαγε¹⁰². Στον Πίνακα 4-8 που ακολουθεί, καθίστανται εμφανή τα πλεονεκτήματα της “lean production”, μέσω της συγκριτικής παρουσίασης ευρημάτων του “IMVP”, μεταξύ του εργοστασίου “Framingham” της “General Motors” (“GM”) και του “Takaoka” της “Toyota”.

Πίνακας 4-8: Συγκριτική Παρουσίαση Μετρήσιμων Μεγεθών των Εργοστασίων “Framingham” της “GM” και “Takaoka” της “Toyota”, το 1987

	GM Framingham	TOYOTA Takaoka
Χρόνος Συναρμολόγησης ανά αυτοκίνητο	31	16
Ελαττώματα στη συναρμολόγηση ανά 1000 αυτοκίνητα	130	45
Χώρος συναρμολόγησης ανά αυτοκίνητο (σε τετρ. πόδια)	8,1	4,8
Μέσος χρόνος διατήρησης υλικών σε απόθεμα	2 εβδομάδες	2 ώρες

Πηγή: James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: “The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production- Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars that is Revolutionizing World Industry”, Free Press, Edition 2007, New York , USA, page 83

¹⁰² James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: “The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production- Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars that is Revolutionizing World Industry”, Free Press, Edition 2007, New York , USA, page 83

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, η “lean production” έχει υιοθετηθεί σήμερα από όλες σχεδόν τις αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου αλλά και από εταιρείες και οργανισμούς, που δραστηριοποιούνται σε πολύ διαφορετικούς χώρους.

4.4.4 “Lean Production” και Αρχές “Lean” ως Στρατιωτική Στρατηγική

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το πρόγραμμα “IMVP”, έγιναν γνωστά στην Πολεμική Αεροπορία των Η.Π.Α. (“USAF”) και το 1992, ο τότε Διοικητής του “Air Force’s Aeronautical System Center” (“ASC”), το οποίο εμπλέκεται στις προμήθειες όλων των αεροσκαφών και συστημάτων αεροσκαφών, Αντιπτέραρχος Thomas Ferguson Jr., διατύπωσε το ερώτημα: «Μπορούν οι ιδέες, οι αρχές και οι πρακτικές του συστήματος παραγωγής της “Toyota”, να εφαρμοστούν στη βιομηχανία κατασκευής στρατιωτικών αεροσκαφών;»¹⁰³

Οι λόγοι που οδήγησαν στη διατύπωση του εν λόγω ερωτήματος, σχετίζονταν με την προσπάθεια εξεύρεσης λύσεων για το πρόβλημα που δημιουργούσε το διαρκώς αυξανόμενο κόστος προμήθειας των αεροπορικών συστημάτων με την ταυτόχρονη μείωση των κονδυλίων του σχετικού προϋπολογισμού, και τα οφέλη που θα προέκυπταν, αν η εφαρμογή της φιλοσοφίας “lean”, θα μπορούσε να οδηγήσει στη μείωση των γενικών εξόδων προμηθειών, του κόστους εφοδιαστικής υποστήριξης και του συνολικού

¹⁰³ Earl M. Murman: “The Lean Aerospace Imitative: One Perspective of an Engineering Systems Undertaking”, Presentation to MIT 2nd International Engineering Systems Symposium, March 30, 2004, slide 2 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://esd.mit.edu/symposium/pdfs/day1-2/murman-slides.pdf>)

κόστους λειτουργίας και συντήρησης και επιπρόσθετα, να οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας των Οπλικών Συστημάτων (Ο.Σ.) της αποτελεσματικότερη συντήρησή τους.¹⁰⁴

Παράλληλα την ίδια εποχή, αντίστοιχα ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα εφαρμογής των αρχών και των πρακτικών της “lean production”, σε χώρους πέραν του συστήματος παραγωγής της “Toyota”, απασχολούσαν και την Ακαδημαϊκή κοινότητα.

Όλα τα παραπάνω, οδήγησαν το 1993 , στη συνεργασία μεταξύ όλων των Όπλων των ΕΔ των Η.Π.Α., της NASA, της Ακαδημαϊκής Κοινότητας, της Αεροπορικής Βιομηχανίας και των Οργανώσεων των Εργαζομένων σε αυτήν, στην πρωτοβουλία-πρόγραμμα, υπό τον ονομασία “Lean Aerospace Initiative” (“LAI”), το οποίο τέθηκε υπό την αιγίδα του MIT. Κύριοι στόχοι του “LAI”, ήταν η εκπόνηση μελετών και αναλύσεων προκειμένου να παρασχεθούν απαντήσεις στα προαναφερθέντα ερωτήματα, και να εξευρεθούν τρόποι εφαρμογής της φιλοσοφίας “lean” στην Αμυντική Αεροπορική Βιομηχανία.

Η αξιοποίηση των διαπιστώσεων και των προτάσεων, που διατυπώθηκαν στο πλαίσιο του “LAI”, επέτρεψε την υιοθέτηση των αρχών της φιλοσοφίας “lean” και την εφαρμογή της “lean production”, σε ευρύ φάσμα της αμυντικής αεροπορικής βιομηχανίας των Η.Π.Α., από εταιρείες όπως η “Lockheed Martin”, η “Boeing”, η “Pratt & Whitney”, η “General Electric” κ.α., σε προγράμματα, όπως η κατασκευή των Α/Φ C-130J και B-777, η ανάπτυξη

¹⁰⁴ John Cardill at al: “Production Operations Level: Transition-to-Lean Roadmap, Description Manual”, version 1.0, Lean Aerospace Initiative, MIT, Cambridge, Mass., USA, June 5, 2000, page 3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/94-products/578-production-operations-transition-to-lean)

και παραγωγή των συστημάτων ηλεκτρονικών των Α/Φ F-22 και των ελικοπτέρων RAH-66, η ανάπτυξη λογισμικού για Α/Φ και αεροκινητήρες, η ανάπτυξη και παραγωγή του όπλου-συστήματος “JDAM” (“Joint Direct Attack Munition”), που μετατρέπει απλές βόμβες σε κατευθυνόμενες κ.α.¹⁰⁵.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των αρχών της φιλοσοφίας “lean” σε διάφορες δραστηριότητες των ανωτέρω προγραμμάτων ήταν πολύ εντυπωσιακά, καθώς επετεύχθησαν μεγάλες μειώσεις ή βελτιώσεις, ορισμένες από τις οποίες, παρουσιάζονται^{106 107} συνοπτικά στον Πίνακα 4-9.

Πίνακας 4-9: Ορισμένα Αποτελέσματα από την Εφαρμογή των Αρχών της “Lean Production” στο πλαίσιο του “Lean Aerospace Initiative” (“LAI”)

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Ή ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΙΩΣΗΣ Ή ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Ή ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΙΩΣΗΣ Ή ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
Απαιτούμενες εργατοώρες για την ολοκλήρωση εργασιών	10% - 71%	Συνολικό μήκος διανυόμενων αποστάσεων κατά τις μετακινήσεις εργαζομένων και προϊόντων	42% - 95%
Κόστος	11% - 50%	Αποθέματα	31% - 98%
Παραγωγικότητα	27% - 100%	Απορριπτέα ως άχρηστα, Ελαττωματικά υλικά, χηρίζοντα επανακατεργασίας	20% - 80%
Συνολικός χρόνος παραγωγής	20% - 97%	Χρόνος ρύθμισης μηχανών (“σετάρισμα”)	17% - 85%
Απαιτούμενη επιφάνεια εργασίας	25% - 81%		

Πηγή: Mario Agripino, Tim Cathcart, Dennis Mathaisel (2002): “A Lean Sustainment Enterprise Model for Military Systems”, Acquisition Review Quarterly, Fall 2002, page 279 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://faculty.babson.edu/mathaisel/Pubs/AQR_LSEM.pdf)
 Dr. Josef Oehmen, Dr Eric Rebentisch: “Compilation of Lean Now! Project Reports”, version 1.0, LAI Report, Lean Aerospace Initiative, MIT, Cambridge, Mass., USA, Oct., 2010 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/74-reports)

¹⁰⁵ Earl M. Murman, Thomas Allen et al.: “Lean Enterprise Value: Insights from MIT’s Lean Aerospace Initiative”, Palgrave, New York, 2002, pages 117-141

¹⁰⁶ Mario Agripino, Tim Cathcart, Dennis Mathaisel (2002): “A Lean Sustainment Enterprise Model for Military Systems”, Acquisition Review Quarterly, Fall 2002, page 279 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://faculty.babson.edu/mathaisel/Pubs/AQR_LSEM.pdf)

¹⁰⁷ Dr. Josef Oehmen, Dr Eric Rebentisch: “Compilation of Lean Now! Project Reports”, version 1.0, LAI Report, Lean Aerospace Initiative, MIT, Cambridge, Mass., USA, Oct., 2010 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/74-reports)

Σημειώνεται ότι η εν λόγω επιτυχία, οδήγησε στην ανάπτυξη αντίστοιχων με το “LAI”, πρωτοβουλιών-προγραμμάτων, από άλλες χώρες, όπως από το Η.Β. με το πρόγραμμα “UK Lean Aerospace Initiative” (“UKLAI”) και τη Σουηδία με το “Lean Aircraft Research Program” (“LARP”).

Μετά τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα, το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., άρχισε από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, να διερευνά τη δυνατότητα υιοθέτησης των αρχών και των πρακτικών της “lean production” σε οργανισμούς και δραστηριότητες που τελούν υπό τον άμεσο έλεγχο του και προχώρησε αρχικά, σε ορισμένες πιλοτικές εφαρμογές.

Η πρώτη πιλοτική εφαρμογή, έλαβε χώρα το 1999, υπό την αιγίδα του “Air Force Research Laboratory”, που βρίσκεται στην Αεροπορική Βάση “Warner Robins” και αφορούσε την εφαρμογή των αρχών της φιλοσοφίας “lean”, αρχικά στην εργοστασιακή συντήρηση των ηλεκτρονικών συστημάτων των Α/Φ F-15, και αργότερα και στην εργοστασιακή συντήρηση των πτερύγων τους. Τα αποτελέσματα σε αυτό το πρόγραμμα ήταν θετικά καθώς μέσα σε σχεδόν τρία έτη, επετεύχθη εξοικονόμηση άνω των τεσσάρων εκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α., στα οποία συμπεριλαμβάνονταν 1,5 εκατ. δολάρια από τη μείωση των υπερωριών του προσωπικού, 1,5 εκατ. δολάρια από την αναδιοργάνωση του προσωπικού και 1,2 εκατ. δολάρια από την καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού και των εργαλείων.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Lt. Col. Steve Brown, Lt. Col. Scott Miller, Lt. Col. Kent Schvaneveldt: “Coaching Strategies for Implementing Lean in DoD Systems Management”, Defense Acquisition University (DAU) in Collaboration with MIT “LAI”, Jan. 24, 2005, pages 12-13 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=23469>)

Μια άλλη πιλοτική εφαρμογή, που ξεκίνησε την ίδια περίπου εποχή, αφορούσε την προμήθεια και διαχείριση των υλικών λήξης ορίου ζωής, “CAD/PAD”, των συστημάτων διαφυγής των αεροσκαφών της USAF και του Πολεμικού Ναυτικού των Η.Π.Α. Σε αυτό το πρόγραμμα επιτεύχθη μεταξύ άλλων, μείωση του μέσου χρόνου από την παραγγελία των υλικών μέχρι την παράδοση στο Χρήστη, από 210 ημέρες σε 7, καθώς και εξοικονόμηση περίπου 825.000 δολαρίων ετησίως. Τα εν λόγω επιτεύγματα, βασίζονταν κυρίως, στο ότι χάρη στις αρχές του “lean production”, ελαχιστοποιήθηκαν οι περιπτώσεις επικάλυψης-επανάληψης εργασιών, βελτιστοποιήθηκε η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μειώθηκε το κόστος προμήθειας των υλικών.¹⁰⁹

Μετά από τα θετικά αποτελέσματα που προέκυψαν από πιλοτικά προγράμματα όπως τα ανωτέρω, η USAF προχώρησε σε ευρεία εφαρμογή των αρχών και πρακτικών της “lean production”, στο σύνολο σχεδόν των υπηρεσιών της, που έχουν ως αντικείμενο την εφοδιαστική-λογιστική υποστήριξη και την εκτέλεση εργασιών συντήρησης και επισκευών (κυρίως εργοστασιακού επιπέδου, προχωρώντας σε ευρεία αναδιοργάνωση των διαδικασιών και των σταθμών εργασίας, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο, καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού και των πόρων και μεγάλες μειώσεις στο κόστος και στον χρόνο ολοκλήρωσης των απαιτούμενων δραστηριοτήτων-εργασιών.

¹⁰⁹ Mario Agripino, Tim Cathcart, Dennis Mathaisel (2002): “A Lean Sustainment Enterprise Model for Military Systems”, *Acquisition Review Quarterly*, Fall 2002, pages 289-290 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://faculty.babson.edu/mathaisel/Pubs/AQR_LSEM.pdf)

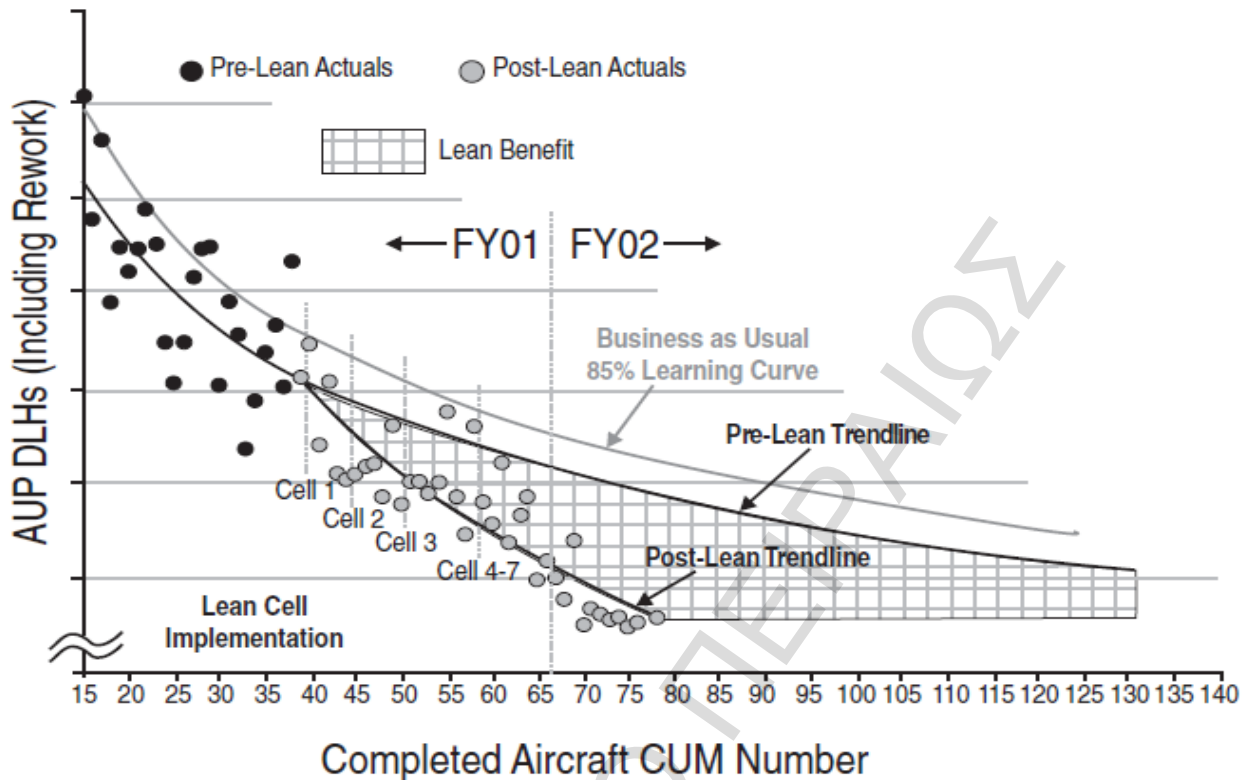
Χαρακτηριστικά αναφέρεται το παράδειγμα της εργοστασιακού επιπέδου συντήρησης “overhaul”) των μεταγωγικών Α/Φ C-5 (“Galaxy”), όπου μόνο κατά τον πρώτο χρόνο αλλαγών, εξοικονομήθηκαν 8 εκατ. δολάρια, ενώ η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 30-50%, ο αριθμός εργαζομένων ανά Α/Φ, μειώθηκε από 563 σε 520, ο χρόνος μετακινήσεων των εργαζομένων κατά τη συντήρηση, μειώθηκε κατά 108 ώρες¹¹⁰ και ο συνολικός χρόνος συντήρησης μειώθηκε από 339 ημέρες το 2000 (προ “lean”), σε λιγότερες από 180 ημέρες το 2006 (μετά “lean”)¹¹¹.

Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα και σε άλλες περιπτώσεις εργοστασιακής συντήρησης Α/Φ της USAF όπως στα Α/Φ KC-135, F-16, F-15 κ.α., ενώ μια απεικόνιση της μείωσης των απαιτούμενων άμεσων εργατωρών για την αναβάθμιση των ηλεκτρονικών συστημάτων των Α/Φ T-38C και του σχετικού οφέλους από την επακόλουθη αύξηση του ρυθμού παραδόσεως των αναβαθμισμένων Α/Φ¹¹², παρουσιάζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 4-27.

¹¹⁰ USAF Executive White Paper: “Air Force Continuous Process Improvement”, March 2005, page 8

¹¹¹ Lea A.P. Tonkin (2007): “The Real Power of Military Transformation: Aligning Today’s Lean Initiatives for Long-term, Collaborative Improvements”, Association for Manufacturing Excellence (AME), Target Magazine, Volume 23, Number 3, 2007, pages 6-7 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/07-23-3-Lean_Military.pdf)

¹¹² David D. Ott, James B. Davis (2004): “T-38C Transition to Lean”, Defense Acquisition University (DAU), Defense Acquisition Review Journal, Vol. 11, No 2, Aug.-Nov. 2004, page 190 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/AR%20Journal/arg2004/Ott.pdf>)



Διάγραμμα 4-27: Μεταβολή Απαιτούμενων Άμεσων Εργασιών Αναβάθμισης Α/Φ T-38C και Ρυθμού Παραδόσεων Αναβαθμισμένων Α/Φ, μετά την Εφαρμογή των Αρχών της “Lean Production”.

Πηγή: David D. Ott, James B. Davis (2004): “T-38C Transition to Lean”, Defense Acquisition University (DAU), *Defense Acquisition Review Journal*, Vol. 11, No 2, Aug.-Nov. 2004, page 190 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/AR%20Journal/arq2004/Ott.pdf>)

Το παράδειγμα της USAF, ακολουθήθηκε με τα ίδια θετικά αποτελέσματα, από το Πολεμικό Ναυτικό αλλά και από το Στρατό των Η.Π.Α., σε ευρύ πεδίο δραστηριοτήτων, που δεν περιορίζονταν μόνο στην εφοδιαστική-λογιστική υποστήριξη και στη συντήρηση, αλλά αφορούσαν στην εκπαίδευση, στη διαδικασία στρατολόγησης, στη διαχείριση αποβλήτων κ.α. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, χάρη στην εφαρμογή των αρχών της “lean production”, αντιμετωπίστηκαν δυσκολίες που διαφορετικά θα θεωρούνταν ανυπέβλητες, ενώ συγχρόνως επετεύχθησαν μεγάλη οφέλη σε

εξοικονόμηση πόρων και χρόνου, αλλά και σε βελτίωση της ποιότητας των εργασιών και της ικανοποίησης τόσο των εργαζομένων όσο και του τελικού Χρήστη.

Μία τέτοια περίπτωση, αφορούσε την εργοστασιακή συντήρηση των πυρηνικών υποβρυχίων του Πολεμικού Ναυτικού των Η.Π.Α., όπου έπρεπε να υλοποιηθεί ομαλά, παρά το γεγονός της μείωσης από το 1990 στο 2003, των διαθέσιμων ναυπηγείων υπό τη Διοίκηση του Πολεμικού Ναυτικού, από 8 σε 4 και των εργαζομένων σε αυτά, από 70.000 σε 22.000. Χάρη στην αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων, στην έμφαση που δόθηκε σε ό,τι προσθέτει αξία, στη χωροταξική αναδιάταξη των συνεργείων προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι διανυόμενες αποστάσεις (προσωπικού και υλικών) και οι χαμένοι χρόνοι, στην εφαρμογή των “5s” και γενικά των αρχών της “lean production”, επετεύχθη όχι μόνο η υλοποίηση του προγράμματος αλλά και ετήσιες εξοικονομήσεις πολλών εκατομμυρίων δολαρίων^{113 114}.

Όλα τα παραπάνω, οδήγησαν τελικά το 2008, στην επίσημη υιοθέτηση της στρατηγικής της φιλοσοφίας “lean” (μαζί με αυτή της «6σ»), από το ΥΠΑΜ των Η.Π.Α.¹¹⁵ και την ενσωμάτωσής της, στο ολοκληρωμένο σύστημα αμυντικών προμηθειών, τεχνολογικής ανάπτυξης και διαχειριστικής υποστήριξης, που παρουσιάζεται υπό διαγραμματική μορφή, στο Παράρτημα «Α» της παρούσας.

¹¹³ Cpt. P.M. Delper: “Portsmouth Naval Shipyard Lean Manufacturing Implementation”, Presentation to Advanced Production Quality & Manufacturing Course, Defense Acquisition University (DAU), April 30, 2002 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=23479>)

¹¹⁴ Mike Desjardin, Bob Kucner (2002): “Creating the Lean Shipyard”, Portsmouth Naval Shipyard (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nsrp.org/Industry_Initiatives/lean_shipbuilding_initiative/lean/presentations/9b.pdf)

¹¹⁵ US DoD Directive 5010.42: “DoD – Wide Continuous Process Improvement (CPI)/Lean Six Sigma (LSS) Program” (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/501042p.pdf>)

Επισημαίνεται ότι εκτός από τις ΕΔ των Η.Π.Α., οι αρχές της φιλοσοφίας “lean”, τελούν σε δοκιμαστική εφαρμογή ή έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται και από τις ΕΔ άλλων χωρών. Μία από αυτές, είναι η Πολεμική αεροπορία της Πορτογαλίας, η οποία επέτυχε μείωση κατά περίπου 60% του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών αναβάθμισης των Α/Φ F-16 (από 278 ημέρες σε 118)¹¹⁶. Αξίζει επίσης να αναφερθεί η περίπτωση του Βασιλικού Ναυτικού του Η.Β., που όχι μόνο πέτυχε μεγάλα οφέλη σε κόστος και χρόνο στη συντήρηση των πολεμικών πλοίων αλλά και σημαντικά οφέλη, που σχετίζονται άμεσα με την επιχειρησιακή εκμετάλλευση των Ο.Σ., μειώνοντας τα λάθη από τους χρήστες και το χρόνο προετοιμασίας των αποστολών.¹¹⁷ Αντίστοιχα ήταν και τα οφέλη για το Στρατό του Η.Β., όπως δεικνύεται στην περίπτωση της Μονάδας Υποστήριξης “15 Equipment Support Company” (“15ES”) στο Ιράκ, όπου παρά την κατά 18% μείωση του προσωπικού της, επήλθε σχεδόν διπλασιασμός της αποτελεσματικότητάς της.¹¹⁸

Καθώς σήμερα πολλές χώρες, όπως και η Ελλάδα, καλούνται να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα εξεύρεσης πόρων για τη χρηματοδότηση της άμυνας, σε περιβάλλον, όπου οι απειλές και οι κίνδυνοι διαρκώς πολλαπλασιάζονται, η εφαρμογή των αρχών της φιλοσοφίας “lean” σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση στις ΕΔ, αποτελεί στρατηγική επιλογή.

¹¹⁶ Διαδικτυακός τόπος της USAF: <http://www.af.mil/news/story.asp?id=123126439>

¹¹⁷ Lea A.P. Tonkin (2007): “The Real Power of Military Transformation: Aligning Today’s Lean Initiatives for Long-Term, Collaborative Improvements”, Association for Manufacturing Excellence (AME), *Target Magazine*, Volume 23, No 3, 2007, pages 14-15 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/07-23-3-Lean_Military.pdf)

¹¹⁸ Peter Tatham, David Worell (2010): “Lean Thinking in an Uncertain Environment: The Implications for UK Defence Acquisition”, Cranfield University, College of Management of Technology, *International Journal of Defence Acquisition Management*, Vol. 3 (2010), pages 1-22 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.acquisitionjournal.org/article_2010_1.cfm)

Εξάλλου, βασικές αρχές της, όπως η διαρκής βελτίωση, δεν απέχει από την αντίστοιχη επιδίωξη των νέων Σπαρτιατών, που συνοψίζεται στο γνωστό απόφθεγμα (και απόφθεγμα της Σχολής Ικάρων): «*ἀμὲς δὲ γ' ἐσσόμεσθα πολλῶ κάρρονες*», ενώ και η αρχή του “*just-in-time*” και της ευελιξίας, επιτρέπουν την ανάπτυξη οικονομικότερου, ταχύτερου, προσαρμοστικότερου και αποτελεσματικότερου στρατού. Μια απεικόνιση αυτού του στρατού, προβάλλει η φωτογραφία του Διαγράμματος 4-28, στην οποία δεικνύεται ένας Λοχίας των ειδικών Δυνάμεων, να ιππεύει ένα άλογο στο Αφγανιστάν, ενώ συγχρόνως διενεργεί εναέριο έλεγχο, χειριζόμενος ένα φορητό ηλεκτρονικό υπολογιστή με “GPS”, και ελέγχει την περιοχή ρίψεως βομβών από αεροσκάφη B-52.

Ίσως και ο Πρόεδρος των Η.Π.Α., Barack Obama, να είχε κατά νου όλα τα παραπάνω, όταν ανακοίνωνε επίσημα την 5 Ιανουαρίου 2012, μειώσεις στον προϋπολογισμό του ΥΠΑΜ των Η.Π.Α., ύψους 487 δισεκατομμυρίων δολαρίων μέσα σε μια δεκαετία, επισημαίνοντας όμως ότι:

*"Yes, our military will be leaner, but the world must know -- the United States is going to maintain our military superiority with Armed Forces that are agile, flexible and ready for the full range of contingencies and threats,"*¹¹⁹

¹¹⁹ Διαδικτυακός Τόπος Fox News.com: <http://www.foxnews.com/politics/2012/01/05/white-house-to-announce-new-defense-strategy-that-cuts-billions-from-military/>



Διάγραμμα 4-28: Εφαρμογή των Αρχών της Φιλοσοφίας “Lean” στον Πόλεμο του Αφγανιστάν.

Πηγή: Lea A.P. Tonkin (2007):” The Real Power of Military Transformation: Aligning Today’s Lean Initiatives for long-term, Collaborative Improvements”, Association for Manufacturing Excellence (AME), Target Magazine, Volume 23, Number 3, 2007, page 9 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/07-23-3-Lean_Military.pdf)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. US DoD, Office of Force Transformation, Transformation Trends – 21 October Issue, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/transformation/trends_150_transformation_trends_21_october_issue.pdf)
2. David Novick: “Program Budgeting: Program Analysis and the Federal Budget”, A RAND Corporation Research Study, 2nd Edition, Harvard University Press, Cambridge Mass, USA, January 1, 1967, pages xxi-xxiii
3. David Novick: “Origin and History of Program Budgeting”, The RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, October 1966, pages 2, 7,8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/641442.pdf>)
4. John Hagen: “Program Budgeting”, CSE Report No 7, Center for the Study of Evaluation, UCLA Graduate School of Education, Los Angeles, California, USA, December 1968 page 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.cse.ucla.edu/products/reports/R007.pdf>)
5. David Novick: “Origin and History of Program Budgeting”, ό.π., page 8
6. Διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια Wikipedia λήμμα “Robert McNamara”, διαδικτυακός τόπος: https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_McNamara)
7. Charles J. Hitch and Roland N. McKean: “The Economics of Defense in the Nuclear Age”, A RAND Corporation Research Study, Harvard University Press, Cambridge Mass, USA, March 1960 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/reports/2005/R346.pdf>)
8. Alain C. Enthoven and K. Wayne Smith: “How Much is Enough?(Shaping the Defense Program 1961-1969)”, Report CB 403, 2nd Edition, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2005, page xxvii (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/commercial_books/2010/RAND_CB403.pdf)
9. Alain C. Enthoven and K. Wayne Smith: “How Much is Enough?(Shaping the Defense Program 1961-1989)”, ό.π., pages ix-x, 31-70
10. U.S. Department of Defense (DoD), Directive 7045.14, Jan. 25, 2013 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/704514p.pdf>)
11. Siobhan Tack: “Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process”, Defense Acquisition University (DAU),

- Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-36 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/30694/file/61143/TeachingNote%20-%20PPBE%20Feb11.pdf>).
12. Siobhan Tack: "Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process", ό.π., page C-38
 13. Col. Michael Lee Lanning: "Mercenaries: Soldiers of Fortune, from Ancient Greece to Today's Private Military Companies", Ballantine Books, New York, USA, Sep. 2005
 14. Janice E. Thomson: "Mercenaries, Pirates and Sovereigns (State-Building and Extraterritorial Violence in Early Modern Europe)", Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, Jul.1996, pages 7-20
 15. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 11th Edition, Merriam-Webster Inc, Springfield, Mass, USA, April 2008
 16. The DATA BASE for Advances in Information Systems, Article by J. Dibbern, T. Goles και R. Hirschheim, "Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature", The DATA BASE for Advances in Information Systems, Vol.35, Fall 2004, page 7.
 17. Douglas Brown and Scott Wilson: "The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, May 2005, page 350.
 18. Maurice F. Gravel II: "Strategic Outsourcing: A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", AMACOM ("American Management Association"), New York, USA, 1999, pages 8-9
 19. Chief Executive Magazine, Article: "View from the Top – Raise High the Road Beam", Chief Executive Group, LLC, Greenwich, CT, USA, April 1997, page 67
 20. "The Guardian", Article by David Bailey and Soyoung Kim: "GE's Immelt says U.S. Economy needs Industrial Renewal", June 26, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.guardian.co.uk/business/feedarticle/8578904>)
 21. "The Economist", Article by Tamzin Booth: "Here, There and Everywhere: After Decades of Sending Work Across the World, Companies are Rethinking their Offshoring Strategies", Issue Jan 17, 2013 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>).

22. White House Office of Management and Budget (OMB), Circular A-76, “Performance of Commercial Activities”, Aug, 4, 1983, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a076/)
23. UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates”, Cmnd 675-I,II 1988-89 (London HMSO, 1989)
24. UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates”, Cmnd 675-I 1988-89 (London HMSO, 1989)
25. Professor Keith Hartley: “Military Outsourcing: UK Experience”, Center for Defence Economics, University of York, England, UK (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.cenet.org.cn/upfile/53057.pdfUni>)
26. “The Independent”, Article by Chris Blackhurst: “Civil Service White Paper: Market-testing Initiative is Given a Quiet Burial”, Th. 14 July, 1994 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/civil-service-white-paper-market-testing-initiative-is-given-a-quiet-burial-1413829.html>)
27. Professor Keith Hartley: “Military Outsourcing: UK Experience”, ό.π., page 2
28. UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates: Stable Forces in a Strong Britain”, Cmnd 2800 1995, (London HMSO, 1995), page 100
29. Διαδικτυακός τόπος U.S. Office of Personnel Management: http://www.fedscope.opm.gov/employment_access.asp
30. Program Manager Magazine, Article by Susan J. Harvey: “Service Contract Management: No Place for Amateurs”, Issue Jan-Feb 2002, page 57, Defense Acquisition University (DAU), USA (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/PM/articles02/harjf02.pdf>)
31. Theodore J. Lowi, Ben. Ginsberg, Kenneth A. Shepsle & Stephen Ansolabehere: “American Government: Power and Purpose”, 11th Edition, W.W. Norton & Co. Inc, 2008, Chapter 7 (Ψηφιακή Έκδοση Norton E Books διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: <http://www.wwnorton.com/college/polisci/american-government11/brief/AnalyzingEvidence/ch07.aspx?page=01>)
32. Susan J. Harvey (2000): “Supporting the Army in Transition: Outsourcing as a Solution”, Defense Acquisition University (DAU), USA, Program Manager Magazine, Issue Sep-Oct 2000, page 38, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/PM/articles00/Harvs-o.pdf>)

33. Frank Camm, and Victoria A. Greenfield:” How Should the Army Use Contractors on the Battlefield? Assessing Comparative Risk in Sourcing Decisions”, Monograph MG 296, RAND, Santa Monica, CA, USA, 2005, pages: 138-139 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG296.pdf)
34. Congressional Research Service Report (CRS) R 40764, Moshe Schwartz and Joyprada Swain: “Department of Defense Contractors in Iraq and Afghanistan: Background and Analysis”, May 13, 2011, page 10 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/R40764.pdf>)
35. United States Government Accountability Office (GAO), Report GAO-03-695, “Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DoD Plans”, GAO Report to the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, US Senate, Washington, D.C., June 2003, page 8, footnote 5 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/240/238667.pdf>)
36. Scott Amey:”Testimony of POGO’s, General Counsel before the Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, Subcommittee on Contracting Oversight”, POGO (“**P**roject **O**n **G**overnment **O**versight”) March 28, 2012 (Διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.pogo.org/our-work/testimony/2012/co-gp-20120329-scott-amey-contractors-costing-government.html>)
37. Στοιχεία από τους διαδικτυακούς τόπους: <http://www.contracts.mod.uk/> , <http://www.ukti.gov.uk/home.html?guid=none> και <http://www.ukti.gov.uk/defencesecurity.html> και από σχετικές παρουσιάσεις των “UK Trade & Investment” και “UK TI Defence & Security Organisation”, που έλαβαν χώρα στην Αθήνα, στις 13-16 Ιουνίου 2011.
38. United States Government Accountability Office (GAO), Report GAO-03-695, ό.π., page 7
39. Scott Amey:”Testimony of POGO’s, General Counsel before the Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, Subcommittee on Contracting Oversight”, ό.π.
40. Congressional Research Service Report (CRS), RL 30588, Kenneth Katzman: “Afghanistan: Post-Taliban Governance, Security, and U.S. Policy”, Sep. 21, 2009 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://fpc.state.gov/documents/organization/130272.pdf>)
41. POGO’s study: “Bad Business: Billions of Taxpayer Dollars Wasted on Hiring Contractors” (Project On Government Oversight), September.13, 2012 (Διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: [.- 357 -](http://www.pogo.org/pogo-</div><div data-bbox=)

- [files/reports/contract-oversight/bad-business/co-gp-20110913.html#Government%20Cost%20Studies](http://www.gao.gov/assets/590/588425.pdf))
42. Department of Defense, Office of the Under Secretary of Defense (Personnel and Readiness), “Report to the Congressional Defense Committees on the Department of Defense's FY 2010 In-sourcing Actions”, September 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.inthepublicinterest.org/sites/default/files/FY10%20In-sourcing%20Report%20IAW%20Sec%20323%20of%20FY11%20NDAA-1.pdf>)
 43. United States Government Accountability Office (GAO), Report GAO-12-319, “Defense Workforce DoD Needs to Better Oversee In-sourcing Data and Align Insourcing Efforts with Strategic Workforce Plans”, GAO Report to Congressional Committees”, US Senate, Washington, D.C., February 2012 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/590/588425.pdf>)
 44. U.S. Government Printing Office, “10 U.S.C. 2466 – “Limitations on the Performance of Depot-Level Maintenance of Materiel” (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gpo.gov/fdsys/granule/USCODE-2011-title10/USCODE-2011-title10-subtitleA-partIV-chap146-sec2466/content-detail.html>)
 45. Congressional Research Service Report (CRS) R 40835, Moshe Schwartz: “The Department of Defense’s Use of Private Security Contractors in Afghanistan and Iraq: Background, Analysis, and Options for Congress”, Feb. 21, 2011, page 9 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.voltairenet.org/IMG/pdf/The_Department_of_Defense_Use_of_Private_Security_Contractors.pdf)
 46. Mary Rose (2005): “Public-Private Partnerships in the United States”, The Project Finance Magazine, Legal Advisers Review 2004/2005, page 70 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.orrick.com/Events-and-Publications/Pages/public-private-partnerships-in-the-united-states-published-in-the-project-finance-legal-advisers-review-2004-2005-394.aspx>)
 47. UK National Audit Office (NAO), Report: “Private Finance Projects”, Nov. 3, 2009, Paper for the Lords’ Economic Affairs Committee, page 16 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/11/HL_Private_Finance_Projects.pdf)
 48. The Guardian, Article by George Monbiot: “The Biggest Weirdest Rip-Off Yet”, Th. April 7, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2009/apr/07/olympics-2012-m25-pfi>)

49. UK National Audit Office (NAO), Report: “Private Finance Projects”, ό.π.
50. UK House of Commons – The Treasury Committee: “Treasury- 17th Report Private Finance Initiative”, July 18, 2011 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/114602.htm>)
51. Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 1999, p. 2 (διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)
52. Διαδικτυακός Τόπος της Παγκόσμιας Τράπεζας (The World Bank): <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/agreements>)
53. Διαδικτυακός τόπος του European PPP Expertise Centre (EPEC): <http://www.eib.org/epec/>
54. EPEC: “Market Update: Review of the European PPP Market in 2012”, page 1 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.eib.org/epec/resources/epec-market-update-2012-en.pdf>)
55. Διαδικτυακός Τόπος της Ειδικής Γραμματείας ΣΔΙΤ (ΕΓΣΔΙΤ): <http://www.sdit.mnec.gr/el>
56. Andreas Kappeler, Mathiew Nemoz: “Public-Private Partnerships in Europe – Before and During the Recent Financial Crisis”, European Investment Bank, Economic & Financial Report 2010/04, July 2010, pages 13-14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.eib.org/epec/resources/efr-epec-ppp-report.pdf>)
57. Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, ό.π. pages 19-31
58. US Office of the Secretary of Defense (OSD): “Public – Private Partnerships for the Depot-Level Maintenance through the End of Fiscal Year 2005”, April 2006, page II-2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.acq.osd.mil/log/mpp/depot/2006_Partnering_Report_Draft.pdf
59. Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, ό.π. pages 73-80
60. US DoD Defense Acquisition University (DAU): “Public-Private Partnerships for Sustainment Guidebook”, Feb. 1, 2012, pages 23-36 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20\(1%20Feb%2012\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20(1%20Feb%2012).pdf))

61. Professor Keith Hartley: “Military Outsourcing: UK Experience”, ό.π.,page 2
62. UK Ministry of Defence: “Statement on the Defence Estimates: Stable Forces in a Strong Britain”, Cmnd 2800 1995, ό.π., page 100
63. Elke Krahnmann:”States, Citizens and the Privatization of Security”, Cambridge University Press, New York, USA, 2010, pages 98-99
64. Peter MacDonald:”Economics of Military Outsourcing”, PhD Thesis, The University of York, Department of Economics, Aug. 2010, pages 117, 119 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://etheses.whiterose.ac.uk/1178/1/MacDonald - Economics of Military Outsourcing.pdf](http://etheses.whiterose.ac.uk/1178/1/MacDonald_-_Economics_of_Military_Outsourcing.pdf))
65. Στοιχεία από τους διαδικτυακούς τόπους: <http://www.contracts.mod.uk/> , [http://www.ukti.gov.uk/home.html? guid=none](http://www.ukti.gov.uk/home.html?guid=none) και [http://www.ukti.gov.uk /defencesecurity.html](http://www.ukti.gov.uk/defencesecurity.html) και από σχετικές παρουσιάσεις των “UK Trade & Investment” και “UK TI Defence & Security Organisation”, ό.π.
66. Ike Y. Chang, Steven Galling et al: “Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”, ό.π.pages 2-3
67. US Office of the Secretary of Defense (OSD): “Public – Private Partnerships for the Depot-Level Maintenance through the End of Fiscal Year 2005”, ό.π., page II-21
68. Ellen M. Pint, John R. Bondanella et al: “Public-Private Partnerships: Background Papers for the US-UK Conference on Military Installation Assets, Operations, and Services”, Monograph Report MR 1309, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2001, pages 105-106 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2009/MR1309.pdf)
69. US Department of Defense, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): “Product Support for the 21st Century”, July 1999, pages 1-2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20\(Jul%2099\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20(Jul%2099).pdf))
70. Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: “Evaluation of Performance Based Logistics”, Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, page 21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)
71. Dean Newman:”DoD – An Example of Entrepreneurial Public Management”, Defense Acquisition University (DAU), Jan. 10, 2006, page 42 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://thecenter.utk.edu/>

- [images/Users/1/PBL/ WhitePapers/DoDPBLAnExampleofEntrepreneurial PublicManagement.pdf \)](#)
72. Paul J. McIlrairie (2000): “The Evolution of 21st Century Acquisition and Logistics Reform”, Acquisition Review Quarterly, Fall 2000, pages 331-332 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a487902.pdf>)
 73. Dr. Jacques S. Gansler, “Remarks at the Defense Science Board: Summer Study Outbrief,” 13 Aug 1998, page 3
 74. Acquisition Review Quarterly, Fall 2000, ό.π., pages 336-337
 75. US Congress Public Law 105-85, Nov. 18, 1997, Section 912(c) (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-105publ85/pdf/PLAW-105publ85.pdf>)
 76. US DoD, Program Support Reengineering Implementation Team, “Actions to Accelerate the Movement to the New Workforce Vision”, April 1, 1998, page 2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a387557.pdf>)
 77. US DoD, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): “Product Support for the 21st Century”, ό.π., pages 1-6
 78. US DoD, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): “Product Support for the 21st Century”, ό.π., 1999, page viii
 79. US DoD, Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): “Product Support for the 21st Century: A Year Later”, Sep. 2000, pages 2-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.acq.osd.mil/dpap/Docs/product-report00.pdf>)
 80. US DoD: “Quadrennial Defense Review Report”, Sep. 30, 2001, page 13 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.defense.gov/pubs/qdr2001.pdf>)
 81. US DoD Directive 5000.01 (“The Defense Acquisition System”), Enclosure 1, Section E1.1.17 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=314790>)
 82. US DoD, Defense Acquisition University (DAU), “Performance Based Logistics: A Program Manager’s Product Support Guide”, March 2005, page 1-1 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/32536/file/6154/PBL%20Guide%20-%20March%202005.pdf>)
 83. Steve Geary & Steve Gray: “Performance-Based Logistics: Buying Performance, Not Parts”, Presentation to Supply Chain World Conference and Exposition, March 28, 2006, slide 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.comw.org/qdr/fulltext/06Geary.pdf>)

84. US DoD, Defense Contract Management Agency (DCMA): “Performance Based Logistics (PBL) Support Guidebook”, October 2002, pages 2, 44-45 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/DoD/Performance-BasedLogisticsSupportGuidebook.pdf>)
85. Jeff Heron: “Performance Based Logistics Overview”, Presentation to the Defense Acquisition University (DAU) GOG 304, April 19, 2007, slide 5 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.docstoc.com/docs/118366343/PBL-Overview-DAU-LOG-304-APR-07>)
86. US DoD Under Secretary of Defense (Acquisition, Technology and Logistics): “Total Life Cycle System Management (TLCMS) Metrics”, Memorandum for Secretaries of the Military Departments, Nov. 22, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/32594/file/6192/USDATL%20Memo%20re%20TLCMS%20Metrics%20112205.pdf>)
87. R. Fowler, J. Cothran, J. Herron, B. Dickie: “Performance Based Logistics: What’s Worked, What Hasn’t, What’s Next”, Defense Acquisition University (DAU) Presentation at International Aerospace Quality Group Conference, Oct. 25, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.sae.org/events/dod/presentations/2006pblpanelb.pdf>)
88. Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: “Evaluation of Performance Based Logistics”, Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, page 21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)
89. Dean Newman: “DoD – An Example of Entrepreneurial Public Management”, ό.π., page 42
90. Deirdre Mahon (2007): “Performance-Based Logistics: Transforming Sustainment”, National Contract Management Association, Journal of Contract Management, Summer 2007, p.71, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ncmahq.org/files/articles/jcm07_pp53-71.pdf)
91. Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: “Evaluation of Performance Based Logistics”, ό.π.
92. Bernard Gray: “Review of Acquisition for the Secretary of State for Defence”, Chief of Defence Materiel for the MoD, Independent Report, October, 2009, UK (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.bipsolutions.com/docstore/ReviewAcquisitionGrayreport.pdf>)
93. C. Andela, G.M.H.J. Habets: “Opportunities for Maintenance, Repair and Overhaul in Supply Chains Using Performance Based Logistics”, Report NLR-TP-2011-052, Nationaal Lucht-en Ruimtevaartlaboratorium (NLR), The Netherlands, June 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:

- <http://reports.nlr.nl:8080/xmlui/bitstream/handle/10921/479/TP-2011-052.pdf?sequence=1>)
94. Andreas Glas: “The German Defence Procurement and its Relation to Industrial Policy”, Presentation to Queens University, School of Policy Studies, 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.docstoc.com/docs/150511603/Kompetenznetzwerk-PBL>)
 95. Teo Koon Kiat, Flora Tan Yan Fang (2010): “Performance Based Logistics: A potential Weapon System Support Strategy for the Singapore Armed Forces (SAF)”, Singapore Defence Science & Technology Agency (DSTA), DSTA Horizons Journal, 2010, pages 114-117(διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dsta.gov.sg/docs/publications-documents/performance-based-logistics-a-potential-weapon-system-support-strategy-for-the-saf.pdf?sfvrsn=0>)
 96. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: “The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production- Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars that is Revolutionizing World Industry”, Free Press, Edition 2007, New York , USA, pages 47-50.
 97. Merriam- Webster’ s Collegiate Dictionary, ό.π.
 98. Mario Agripino, Tim Cathcart, Dennis Mathaisel (2002):”A Lean Sustainment Enterprise Model for Military Systems”, Acquisition Review Quarterly, Fall 2002, pages 278-279 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://faculty.babson.edu/mathaisel/Pubs/AQR_LSEM.pdf)
 99. Shigeo Shingo: “A Study of the Toyota Production”, English re-translation 1989, Productivity Press, New York, USA, 1989, pages 225-228
 100. Jeffrey Liker: “The Toyota Way: 14 Management Practices from the World’s Greatest Manufacturer, Mc Graw Hill, New York, USA, 2004, page 33
 101. Shigeo Shingo: “A Study of the Toyota Production”, ό.π.,_pages 193-200
 102. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos:”The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production- Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars that is Revolutionizing World Industry”, ό.π., page 83
 103. Earl M. Murman: “The Lean Aerospace Imitative: One Perspective of an Engineering Systems Undertaking”, Presentation to MIT 2nd International Engineering Systems Symposium, March 30, 2004, slide 2 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://esd.mit.edu/symposium/pdfs/day1-2/murman-slides.pdf>)
 104. John Cardill at al: “Production Operations Level: Transition-to-Lean Roadmap, Description Manual”, version 1.0, Lean Aerospace Initiative,

- MIT, Cambridge, Mass., USA, June 5, 2000, page 3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/94-products/578-production-operations-transition-to-lean)
105. Earl M. Murman, Thomas Allen et al: "Lean Enterprise Value: Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative", Palgrave, New York, 2002, pages 117-141
106. Acquisition Review Quarterly, Fall 2002, ό.π., page 279
107. Dr. Josef Oehmen, Dr Eric Rebentisch: "Compilation of Lean Now! Project Reports", version 1.0, LAI Report, Lean Aerospace Initiative, MIT, Cambridge, Mass., USA, Oct., 2010 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/74-reports)
108. Lt. Col. Steve Brown, Lt. Col. Scott Miller, Lt. Col. Kent Schvaneveldt: "Coaching Strategies for Implementing Lean in DoD Systems Management", Defense Acquisition University (DAU) in Collaboration with MIT "LAI", Jan. 24, 2005, pages 12-13 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=23469>)
109. Acquisition Review Quarterly, Fall 2002, ό.π., pages 289-290
110. USAF Executive White Paper: "Air Force Continuous Process Improvement", March 2005, page 8
111. Lea A.P. Tonkin (2007): "The Real Power of Military Transformation: Aligning Today's Lean Initiatives for Long-Term, Collaborative Improvements", Association for Manufacturing Excellence (AME), Target Magazine, Vol. 23, No 3, 2007, pages 6-7 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/07-23-3-Lean_Military.pdf)
112. David D. Ott, James B. Davis (2004): "T-38C Transition to Lean", Defense Acquisition University (DAU), Defense Acquisition Review Journal, Vol. 11, No 2, Aug.-Nov. 2004, page 190 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/AR%20Journal/arq2004/Ott.pdf>)
113. Cpt. P.M. Delper: "Portsmouth Naval Shipyard Lean Manufacturing Implementation", Presentation to Advanced Production Quality & Manufacturing Course, Defense Acquisition University (DAU), April 30, 2002 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=23479>)
114. Mike Desjardin, Bob Kucner (2002): "Creating the Lean Shipyard", Portsmouth Naval Shipyard (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nsrp.org/Industry_Initiatives/lean_shipbuilding_initiative/lean/presentations/9b.pdf)

115. US DoD Directive 5010.42: “DoD – Wide Continuous Process Improvement (CPI)/Lean Six Sigma (LSS) Program” (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/501042p.pdf>)
116. Διαδικτυακός τόπος USAF:
<http://www.af.mil/news/story.asp?id=123126439>
117. Target Magazine, Vol. 23, No 3, 2007,ό.π., pages 14-15
118. Peter Tatham, David Worell (2010): “Lean Thinking in an Uncertain Environment: The Implications for UK Defence Acquisition”, Cranfield University, College of Management of Technology, International Journal of Defence Acquisition Management, Volume 3 (2010), pages 1-22 (διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: http://www.acquisitionjournal.org/article_2010_1.cfm)
119. Διαδικτυακός Τόπος Fox News.com: <http://www.foxnews.com/politics/2012/01/05/white-house-to-announce-new-defense-strategy-that-cuts-billions-from-military/>

Επιπρόσθετη Βιβλιογραφία

120. Ιωάννης Κοσμάς: «Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων από Φορείς Εξωτερικούς του Οργανισμού (“Outsourcing”). Ανάλυση του Παραπάνω Στρατηγικού Διλλήματος και Μελέτη Εφαρμογής στην Πολεμική Αεροπορία», Εργασία Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς, 2008
121. U.S. Air Force, Center for Executive Education: “The Tenets of PBL: A Guidebook to the Best Practices Elements in Performance-Based Life Cycle Product Support Management”, 2nd Edition, June 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/550412/file/68356/Learning%20Asset%20PBL%20Tenets%20Guidebook%20Second%20Edition%20June%202012%20Final.pdf>)
122. Jacques S. Gansler, William Lucyshyn, Lisa H. Harrington: “An Analysis of Through-Life Support – Capability Management at the U.K.’s Ministry of Defense”, Research Report, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, June 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: https://acc.dau.mil/adl/en-US/548768/file/68097/UMD%20FINAL%20Report_LMCO_An%20Analysis%20of%20Through-Life%20Support%20-%20Capability%20Management%20at%20the%20UK's%20Ministry%20of%20Defense%20June%202012.pdf)

123. Col. (USAF) David W. Eidsaune: "Air Force Modernization: New Investment Processes and Priorities for a 2020 Aerospace Force", Research Report, Air University, Brookings Institution, Washington D.C., June 2000, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA393937>)
124. Kate Vitasek, Steve Geary, Robert M. Quick: "Performance-Based Logistics: the Basics and Beyond", Paper submitted to The International Society of Logistics (SOLE), "Logistics: The Next Generation", 41st Annual International Logistics Conference & Exhibition, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.scvisions.com/PDFs/PBL_The_Basics_and_Beyond_Shadow.pdf)
125. Major Todd J. Wright (2009): "Lean Fielding: Reducing Equipment Redundancy", U.S. Army, Army Logistician Bulletin, Vol. 41, Issue 2, Mar.-Apr. 2009, pages 4-7 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.almc.army.mil/alog/issues/MarApr09/pdf/alog_marapr09.pdf)
126. Jessie Riposo, Brien Alkire et al: "U.S. Navy Shipyards. An Evaluation of Workload- and Workforce-Management Practices Monograph Report MG 751, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2008 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2008/RAND_MG751.pdf)
127. Brian P. Murphy: "Applying Lean Manufacturing Initiatives to Naval Ship Repair Centers. Implementation and Lessons Learned", MSc Thesis, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Ocean Engineering, Feb. 2004

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, παρατέθηκαν στοιχεία που επιβεβαιώνουν ότι στο πλαίσιο του επιχειρηματικού ανταγωνισμού, κάθε επιχείρηση βρίσκεται στην πραγματικότητα σε συνθήκες πραγματικού πολέμου, και μάλιστα ιδιαίτερα πολύπλοκου και απαιτητικού καθώς διεξάγεται καθημερινά προς πολλές κατευθύνσεις και σε διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω και δεδομένου ότι η επιτυχής έκβαση κάθε πολέμου συνδέεται άρρηκτα με την χάραξη και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, παρουσιάστηκαν παραδείγματα επιτυχημένων στρατιωτικών στρατηγικών (επίθεση σε αδύναμο σημείο, επίθεση στο κέντρο ισχύος του εχθρού, έλεγχος στρατηγικού σημείου, στρατηγική της ανάσχεσης, οι «σταυροφορίες», η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, η στρατηγική αποφυγής άμεσης σύγκρουσης και ο ανταρτοπόλεμος), που εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται με την ίδια επιτυχία και από τον επιχειρηματικό κόσμο, καταδεικνύοντας το γεγονός ότι η στρατιωτική στρατηγική, αποτέλεσε και αποτελεί, το πρότυπο για την ανάπτυξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Από την ανάλυση των εν λόγω παραδειγμάτων, καταδείχθηκε επίσης ότι και τόσο στον στρατιωτικό όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο, οι βασικοί παράγοντες, που μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία της κάθε στρατηγικής, ταυτίζονται και λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, επιβεβαιώνοντας έτσι, ότι οι βασικές αρχές και πρακτικές της στρατιωτικής στρατηγικής και της

στρατηγικής των επιχειρήσεων, εμφανίζουν πολύ περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές.

Στη σύγχρονη εποχή, η τεχνολογική πρόοδος, η ανάπτυξη της πληροφορικής, η αυστηροποίηση του νομικού πλαισίου, αλλά και παγκοσμιοποίηση, ενέτειναν τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, επιτρέποντας την ταχύτατη ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και υποκατάστατων αυτών, τη μείωση του κύκλου ζωής των, και την είσοδο νέων ανταγωνιστών από χώρες, που προηγουμένως, θεωρούνταν πολύ μακρινές. Η ανάγκη εξασφάλισης της επιβίωσης μέσα σε αυτό το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, οδήγησε τις εταιρείες στην αναζήτηση και αξιοποίηση καινοτόμων ιδεών και στρατηγικών, που είχαν ως στόχο, την καλύτερη αξιοποίηση των όλο και πιο δυσεύρετων πόρων, τη βελτιστοποίηση της λογιστικής υποστήριξης και της παραγωγικότητας και την αποτελεσματικότερη διοίκηση και οικονομική διαχείριση.

Αυτές οι εξελίξεις που σημειώθηκαν στη στρατηγική των επιχειρήσεων, αποτέλεσαν πρότυπο για τη στρατιωτική στρατηγική, και επιχειρηματικές στρατηγικές – αυτούσιες ή μετά από κατάλληλη προσαρμογή - υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν από τους στρατούς διαφόρων χωρών, με ευεργετικότερες επιδράσεις, που δεν περιορίζονται μόνο στην εύρυθμη λειτουργία του στρατού και στην άμυνα της χώρας, καταδεικνύοντας έτσι την αμφίδρομη σχέση μεταξύ στρατιωτικής στρατηγικής και στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Όπως παρουσιάστηκε στην πρώτη υποενότητα του κεφαλαίου 4, αυτό συνέβη από πολύ νωρίς, από την εποχή ακόμη του «ψυχρού πολέμου», όταν οι περισσότερες χώρες τελούσαν υπό καθεστώς άμεσης πολεμικής απειλής

και είχαν ως πρώτη προτεραιότητα, την επίτευξη της επιθυμητής επιχειρησιακής διαθεσιμότητας του στρατού με κάθε κόστος, κάτι το οποίο απαιτούσε τεράστιες επενδύσεις σε υποδομές, εξοπλισμό και προσωπικό. Η μελέτη όμως του “Program Budgeting”, που οδήγησε στην ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, προγραμματισμού και εκτέλεσης (“Planning, Programming, Budgeting & Execution” –“PPBE”), από το Υπουργείο Άμυνας των Η.Π.Α. από τη δεκαετία του 1960, είχε σαν αποτέλεσμα την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων που διατίθεντο για την άμυνα, και τη διατήρηση των αμυντικών δαπανών υπό έλεγχο, σε αντίθεση με τη Σοβιετική Ένωση, γεγονός που συνετέλεσε αποφασιστικά στην τελική έκβαση του «ψυχρού πολέμου».

Από τα στοιχεία που παρατέθηκαν στις επόμενες υποενότητες του κεφαλαίου 4, προκύπτει ότι στα χρόνια μετά το πέρας του «ψυχρού πολέμου», η υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικών που είχαν αναπτυχθεί από τον επιχειρηματικό κόσμο, όπως το “outsourcing”, η «Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης» και η «Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα» (γνωστής ως «ΣΔΙΤ»), η εφοδιαστική-λογιστική υποστήριξη βάσει αποτελεσμάτων (γνωστής ως “Performance Based Logistics”) και το σύστημα οργάνωσης παραγωγής της αυτοκινητοβιομηχανίας “TOYOTA” (γνωστό ως “Lean Production” ή “TOYOTA Production System”) , επέτρεψαν και επιτρέπουν στο στρατό, να ανταποκριθεί στην αποστολή του, παρά τη διαρκώς αυξανόμενη δυσκολία εξεύρεσης των αναγκαίων πόρων και χρηματοδότησης, προσφέροντας λύσεις στο πρόβλημα μεγιστοποίησης αποτελέσματος - ελαχιστοποίησης απαιτήσεων και ανάλωσης πόρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αίσωπος: «Μύθοι»: «Γεωργοῦ παῖδες στασιάζοντες» και «Βόες τρεῖς και λέων» (διαθέσιμοι στον διαδικτυακό τόπο: <https://el.wikisource.org/wiki/%CE%91%CE%B9%CF%83%CF%8E%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%9C%CF%8D%CE%B8%CE%BF%CE%B9>)
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, κεφ. 1
3. «Ελληνική Μυθολογία», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1986, Τόμος 2: «Οι Θεοί», σελίδες 98-108 και 177-179
4. «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1980, Τόμος Γ1: «Κλασικός Ελληνισμός», σελίδες 253-255, Τόμος Δ: «Μέγας Αλέξανδρος και Ελληνιστικοί Χρόνοι» σελίδες 44-72, Τόμος ΙΒ: «Η Ελληνική Επανάσταση 1821-1832», σελίδες 249-251, Τόμος ΙΔ : «Νεώτερος Ελληνισμός από 1881 έως 1913» , σελίδες 284-335, Τόμος ΙΣΤ: «Σύγχρονος Ελληνισμός από το 1941 ως το Τέλος του Αιώνα», σελίδες 154-155
5. Ιωάννης Κοσμάς: «Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων από Φορείς Εξωτερικούς του Οργανισμού (“Outsourcing”). Ανάλυση του Παραπάνω Στρατηγικού Διλλήματος και Μελέτη Εφαρμογής στην Πολεμική Αεροπορία», Εργασία Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς, 2008
6. Νέστωρ Ε. Κουράκης: «Διαχρονικές Αρχές Βυζαντινής Στρατηγικής και Τεχνικής (με έμφαση στο έργο Τακτικά του Λέοντος Στ' του Σοφού)», Εκδόσεις Ποιότητα, Βάρη Αττικής, 2012, σελ.23-24
7. Αθανάσιος Κωνσταντίνου: «Carl Von Clausewitz: Απανθίσματα από τις Σημαντικότερες Αρχές της Διεξαγωγής του Πολέμου», Έκδοση Σχολής Πολέμου Αεροπορίας (ΣΠΑ), 2008
8. Λέων ΣΤ': «Τακτικά», Βιβλίο ΙΙ, Κεφάλαιο Α, παράγραφος 3
9. Γ. Μπαμπινιώτης: «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Β' έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, 2004, σελ. 1663
10. Ξενοφών: «Κύρου Ανάβασις», Βιβλίο 3^ο , Κεφάλαιο 1^ο, Βιβλίο 4ο, Κεφάλαια 1-3, Μετάφραση Δημ. Αναστασόπουλου, Βιβλιοθήκη Φέξη Αρχαίων Ελλήνων Συγγραφέων, Εκδοτικός Οίκος Φέξη, Αθήνα, 1911
11. Παλαιά Διαθήκη, Κριτές 16:13-17

12. «Πάπυρος – Λαρρούς – Μπριτάνικα», Εγκυκλοπαίδεια, Αθήνα, 2007, Τόμος 24, Λήμμα «Ιερά Συμμαχία», σελίδες 449-450, Τόμος 25, λήμμα «Ινδίων Ανατολικών, Εταιρεία», σελίδες 51-52

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΑΠΟ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ

1. M. Cary: «Ρωμαϊκή Ιστορία», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις «Μίνωας», Αθήνα, 1960, Τόμος «Α», σελ. 230-235
2. Daniel Diehl & Mark P. Donelly: «Επιχειρηματικά Μυστικά μέσα από την Ιστορία (Πώς να βελτιώσετε τις επιχειρηματικές σας ικανότητες)», Ελληνική έκδοση Εκδόσεις «ΜΙΝΩΑΣ», 2008, σελ. 110
3. William Miller (1908): «Η Φραγκοκρατία στην Ελλάδα», Ελληνικά Γράμματα, έκδοση 1990, σελίδες 277-281.
4. Sun Tzu: «Η τέχνη του Πολέμου», Απόδοση-Editing: Ρένα Λέκκου-Δάντου, Intobooks, Αθήνα, 2003, σελίδες 12, 49, 52-53, 75, 83-84, 103-106
5. Bose Partha: «Μέγας Αλέξανδρος- Η Τέχνη της Στρατηγικής: Διαχρονικά Μαθήματα Ηγεσίας από τον Ιδρυτή της Μεγαλύτερης Αυτοκρατορίας», Ελληνική έκδοση: Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, σελίδες 121, 261-262, 282-284
6. A.A. Vasiliev: «Ιστορία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας (324-1453)», Ελληνική Έκδοση, Μετάφραση: Δημοσθένη Σαβράμη, Εκδόσεις Μπεργαδή, Αθήνα, 1990, Τόμος Α, σελίδες 523-524

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Fran Ackerman, Collin Eden (2011): "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice", Elsevier Ltd, Long Range Planning, Vol. 44, pages 179-196 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.elsevier.com/locate.lrp>)
2. Mario Agripino, Tim Cathcart, Dennis Mathaisel (2002): "A Lean Sustainment Enterprise Model for Military Systems", Acquisition Review Quarterly, Fall 2002, pages 278-290 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://faculty.babson.edu/mathaisel/Pubs/AQR_LSEM.pdf)
3. Scott Amey: "Testimony of POGO's, General Counsel before the Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, Subcommittee on Contracting Oversight", POGO ("Project On Government Oversight") March 28, 2012 (Διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.pogo.org/our-work/testimony/2012/co-gp-20120329-scott-amey-contractors-costing-government.html>)
4. C. Andela, G.M.H.J. Habets: "Opportunities for Maintenance, Repair and Overhaul in Supply Chains Using Performance Based Logistics", Report NLR-TP-2011-052, Nationaal Lucht-en Rulmtevaartlaboratorium (NLR), The Netherlands, June 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://reports.nlr.nl:8080/xmlui/bitstream/handle/10921/479/TP-2011-052.pdf?sequence=1>)
5. Chris Anderson: "The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less or More", Hyperion, New York, USA, 2005
6. Kenneth Andrews: "The Concept of Corporate Strategy", Richard D. Irwin, New York, USA, 1980, pages 18-19
7. Larry E. Arkley: "Modelling F/A-18 Flight Hour Program Costs Using Regression Analysis", MSC Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, USA, December 1994 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a293771.pdf>)
8. Rodney Atwood: "The Hessians: Mercenaries from Hessen-Kassel in the American Revolution", Cambridge University Press, UK, 2002, pages 198-200
9. Emma Barnett & Amanda Andrews: "AOL merger was "the biggest mistake in corporate history", believes Time Warner chief Jeff Bewkes", Article in The Daily Telegraph, Telegraph Media Group Limited, Sep. 28, 2010, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/8031227/AOL-merger-was-the-biggest-mistake-in-corporate-history-believes-Time-Warner-chief-Jeff-Bewkes.html>)

10. David Bailey and Soyoung Kim: “GE’s Immelt says U.S. Economy needs Industrial Renewal”, Article in The Guardian, June 26, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.guardian.co.uk/business/feedarticle/8578904>)
11. Julian E. Barnes: “P. & G. Said to Agree to Pay Unilever \$10 Million in Spying Case”, Article in The New York Times, September, 7, 2001 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2001/09/07/business/p-g-said-to-agree-to-pay-unilever-10-million-in-spying-case.html>)
12. Chris Blackhurst: “Civil Service White Paper: Market-testing Initiative is Given a Quiet Burial”, Article in The Independent, Th. 14 July, 1994 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/civil-service-white-paper-market-testing-initiative-is-given-a-quiet-burial-1413829.html>)
13. Max Boot: “Invisible Armies: An Epic History of Guerrilla Warfare from Ancient Times to the Present”, Liveright Publishing Corporation, New York, USA, 2013, pages 274-281, 407-425
14. Tamzin Booth: “Here, There and Everywhere: After Decades of Sending Work Across the World, Companies are Rethinking their Offshoring Strategies”, Article in The Economist, Issue Jan 17, 2013 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>)
15. Mark Borden: “Thinking About Tomorrow”, Article in the Fortune Magazine, Nov. 22, 1999, Vol. 140, Iss.10, page 170
16. Luis Antoine Fauvelet de Bourrienne: “The Memoirs of Napoleon Bonaparte (1797-1821)”, Edited by Colonel R.W. Phipps, 1891 Edition, Forgotten Books, Volume 2, page 497
17. Keith Bradsher: “G.M.’s New Chief Sticks to Company Plans”, Article in The New York Times, June 7, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2000/06/07/business/gm-s-new-chief-sticks-to-company-plans.html>)
18. Charles O’ Brien: “Cinema’s Conversion to Sound: Technology and Film Style in France and the US”, Indiana University Press, Bloomington, IN, USA, 2006, pages 23-29
19. Douglas Brown and Scott Wilson: “The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities”, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, May 2005, page 350
20. Lt. Col. Steve Brown, Lt. Col. Scott Miller, Lt. Col. Kent Schvaneveldt: “Coaching Strategies for Implementing Lean in DoD Systems Management”, Defense Acquisition University (DAU) in Collaboration with

- MIT "LAI", Jan. 24, 2005, pages 12-13 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=23469>)
21. Frank Camm, Victoria A. Greenfield: "How Should the Army Use Contractors on the Battlefield? Assessing Comparative Risk in Sourcing Decisions", Monograph MG 296, RAND, Santa Monica, CA, USA, 2005, pages: 138-139 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG296.pdf)
 22. John Cardill et al: "Production Operations Level: Transition-to-Lean Roadmap, Description Manual", version 1.0, Lean Aerospace Initiative, MIT, Cambridge, Mass., USA, June 5, 2000, page 3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/94-products/578-production-operations-transition-to-lean)
 23. Gérald Chaliand: "The Art of War in World History. From Antiquity to the Nuclear Age", University of California Press, Los Angeles, California, USA, 1994, page 744
 24. Alfred D. Chandler Jr: "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", MIT Press, Cambridge, Mass, USA, 1962, p.13
 25. David G. Chandler: "The Campaigns of Napoleon: The Mind and Method of History's Greatest Soldier", Scribner, New York, USA, pages 425, 813-860
 26. Ike Y. Chang, Steven Galling et al: "Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs", Monograph Report MR 997, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 1999, pages 2,3, 19-31, 73-80 (διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR997.pdf)
 27. Winston Churchill: "We Shall Fight on the Beaches", Speech at the House of Commons, June 4, 1940 (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fiftiesweb.com/usa/winston-churchill-fight-beaches.htm>)
 28. Carl von Clausewitz, "On War", Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, 1989, pages 75, 92, 149, 177, 595
 29. E.K. Clemons, J.A. Santamaria (2002): "Maneuver Warfare – Can Modern Military Strategy Lead you to Victory?" Harvard Business Review, April 2002, pages 57-65
 30. Glenn Collins: "How Venezuela Is Becoming Coca-Cola Country", Article in The New York Times, August 21, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1996/08/21/business/how-venezuela-is-becoming-coca-cola-ountry.html?pagewanted=all&src=pm>)

31. Martin Van Creveld: “Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patton”, Cambridge University Press, New York, USA, 1994
32. Stephen Cummings (1993): “The First Strategists”, Long Range Planning, Volume 26, No 3, pages 133-135
33. Erwin Danneels (2011): “Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona”, Strategic Management Journal, Volume 32, Issue 1, pages 1-31
34. Kevin P. Dawson, Jeremy A. Howe (2006): “Analyzing Air Force Flying-Hour Costs”, US Air Force Journal of Logistics, Volume XXX, Number 2, pages 21-27 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.afma.hq.af.mil/shared/media/document/AFD-100111-114.pdf>)
35. Cpt. P.M. Delper: “Portsmouth Naval Shipyard Lean Manufacturing Implementation”, Presentation to Advanced Production Quality & Manufacturing Course, Defense Acquisition University (DAU), April 30, 2002 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=23479>)
36. Mike Desjardin, Bob Kucner (2002): “Creating the Lean Shipyard”, Portsmouth Naval Shipyard (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nsrp.org/Industry_Initiatives/lean_shipbuilding_initiative/lean/presentations/9b.pdf)
37. J. Dibbern, T. Goles και R. Hirschheim, “Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature”, Article in The DATA BASE for Advances in Information Systems, Volume 35, Fall 2004, page 7
38. Lisa DiCarlo: “HP’s Fallible Fiorina”, Forbes, Article in Forbes.com (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Forbes), May 23, 2001, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/2001/05/23/0523hp.html>)
39. Bill Donaldson and Tom O’ Toole: “Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation”, 2nd Ed., John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2007, page 67
40. Michael D. Downs: “Flight Hour Cost Variance in the Naval Reserve: An Analysis of Possible Sources”, MSc Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, December 1990, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA242561>)
41. Colin Eden, J.C. Spender: “Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research”, Sage Publications Ltd, London, UK
42. Col. (USAF) David W. Eidsaune: “Air Force Modernization: New Investment Processes and Priorities for a 2020 Aerospace Force”, Research Report, Air University, Brookings Institution, Washington D.C., June 2000, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/cgi->

- [bin/GetTRDoc?AD=ADA393937](#))
43. Hannah Elliot: “Ten Legendary Car Flops”, Article in Forbes.com (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Forbes), April 21, 2010, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/2010/04/21/car-flops-toyota-forbeslife-vehicles-edsel-ford-gm.html>)
 44. Alain C. Enthoven and K. Wayne Smith: “How Much is Enough?(Shaping the Defense Program 1961-1969)”, Report CB 403, 2nd Edition, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2005, pages ix-x, xxvii, 31-70 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/commercial_books/2010/RAND_CB403.pdf)
 45. R. Fowler, J. Cothran, J. Herron, B. Dickie: “Performance Based Logistics: What’s Worked, What Hasn’t, What’s Next”, Defense Acquisition University (DAU) Presentation at International Aerospace Quality Group Conference, Oct. 25, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.sae.org/events/dod/presentations/2006pblpanelb.pdf>)
 46. Robert Fran and Jonathan Friedland: “Cola-War Casualty: How Pepsi’s Charge into Brazil Fell Short of Its Ambitious Goals – Trying to Beat Coke Quickly is in Trouble”, Article in The Wall Street Journal, August 30, 1996 page A-1
 47. Lawrence Freedman: “The Evolution of Nuclear Strategy”, 3rd Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2003, page xviii
 48. Sextus Julius Frontinus: “Strategemata”, Edition by Athenian Arts.com, Create Space, 2009, Book I, page 2
 49. J.F.C. Fuller: “The Generalship of Alexander the Great”, Wordsworth Editions, Hertfordshire, UK, 1998
 50. Chris Gaither and Dawn C. Chmielewski: “ Fears of Dot-Com Crash, Version 2.0”, Article in The Los Angeles Times , July 16, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://articles.latimes.com /2006/ jul/16/business/fi-overheat16>)
 51. Jeremy Galbreath (2002): “Twenty First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets”, Management Decision Journal, Volume 40, Issue 2, pages 116-126
 52. Dr. Jacques S. Gansler, William Lucyshyn: “Evaluation of Performance Based Logistics”, Report UMD-LM-06-40, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, Aug. 2006, page 21 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a536805.pdf>)
 53. Dr. Jacques S. Gansler, William Lucyshyn, Lisa H. Harrington: “An Analysis of Through-Life Support – Capability Management at the U.K.’s

- Ministry of Defense”, Research Report, University of Maryland, Center for Public Policy and Private Enterprise, School of Public Policy, June 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: https://acc.dau.mil/adl/en-US/548768/file/68097/UMD%20FINAL%20Report_LMCO_An%20Analysis%20of%20Through-Life%20Support%20-%20Capability%20Management%20at%20the%20UK's%20Ministry%20of%20Defense%20June%202012.pdf)
54. Dr. Jacques S. Gansler, “Remarks at the Defense Science Board: Summer Study Outbrief,” 13 Aug 1998, page 3
55. Steve Geary & Steve Gray: “Performance-Based Logistics: Buying Performance, Not Parts”, Presentation to Supply Chain World Conference and Exposition, March 28, 2006, slide 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.comw.org/qdr/fulltext/06Geary.pdf>)
56. David M. Glantz: “Soviet Military Operational Art: In Pursuit of Deep Battle”, Frank Cass & Co Ltd, New York, USA, 1991, page 179
57. Andreas Glas: “The German Defence Procurement and its Relation to Industrial Policy”, Presentation to Queens University, School of Policy Studies, 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.docstoc.com/docs/150511603/Kompetenznetzwerk-PBL>)
58. Laurie Goering: “Coca-cola Coup Renders Pepsi Flat In Venezuela”, Article in The Chicago Tribune, November, 29, 1996 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://articles.chicagotribune.com/1996-11-29/business/9611290131_1_pepsi-executives-coke-cola)
59. Maurice F. Gravel II: “Strategic Outsourcing: A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives”, AMACOM (“American Management Association”), New York, USA, 1999, pages 8-9
60. Bernard Gray: “Review of Acquisition for the Secretary of State for Defence”, Chief of Defence Materiel for the MoD, Independent Report, October, 2009, UK (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.bipsolutions.com/docstore/ReviewAcquisitionGrayreport.pdf>)
61. Robert Greene: “The 33 Strategies of War”, Penguin Books, N.Y., 2007, pages 92-93, 249
62. John Hagen: “Program Budgeting”, CSE Report No 7, Center for the Study of Evaluation, UCLA Graduate School of Education, Los Angeles, California, USA, December 1968 page 8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.cse.ucla.edu/products/reports/R007.pdf>.)
63. Gary Hamel, C.K. Prahalad (1989): “Strategic Intent”, Harvard Business Review, May-June 1989, pages 63-76
64. S. Hahn: “Why High Tech Has to Stay Humble”, Article in The Bloomberg Business Week (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Business

- Week), Jan. 19, 2004, pages 76-77 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-18/commentary-why-high-tech-has-to-stay-humble>)
65. Verne Harnish: “Mastering the Rockefeller Habits: What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm”, Select Books Inc, New York, USA, 2002, page 64
66. Professor Keith Hartley: “Military Outsourcing: UK Experience”, Center for Defence Economics, University of York, England, UK (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.cenet.org.cn/upfile /53057.pdfUni>)
67. Susan J. Harvey (2000): “Supporting the Army in Transition: Outsourcing as a Solution”, Defense Acquisition University (DAU), USA, Program Manager Magazine, Issue Sep-Oct 2000, page 38, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/PM/articles00/Harvs-o.pdf>)
68. Susan J. Harvey (2002): “Service Contract Management: No Place for Amateurs”, Defense Acquisition University (DAU), USA, Program Manager Magazine, Issue Jan-Feb 2002, page 57 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/PM/articles02 /harjf02.pdf>)
69. Arnoldo C. Hax, Nicolás S. Majluf: “The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach”, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1996, page 7
70. Arnoldo Hax, Dean Wilde II: “The Delta Project: Discovering New Sources of Profitable in a Networked Economy”, Palgrave, New York. USA, 2001, p. 10
71. Robert Heller: “Japanese Business Culture: Soichiro Honda, Manager and Entrepreneur”, July 8, 2006, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.thinkingmanagers.com/management/japanese-business-culture.php>)
72. Jeff Heron: “Performance Based Logistics Overview”, Presentation to the Defense Acquisition University (DAU) GOG 304, April 19, 2007, slide 5 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.docstoc.com/docs/118366343/PBL-Overview-DAU-LOG-304-APR-07>)
73. Beatrice Heuser: “The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present”, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2010, page 5
74. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson: “Strategic Management: Competitiveness and Globalization”, 10th ed., South-Western Gengage Learning, Manson, OH, USA, 2012, pages 266-269
75. John Pearley Huffman: “For Honda in America, 50 Years of Going Its Own Direction”, Article in The New York Times, July, 9, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nytimes.com/2009/07/12/automobiles/12honda.html?pagewanted=1_r=4&ref=automobiles)

76. Daniel J. Hughes (ed.): "Moltke on the Art of War: Selected Writings" , Presidio Press, New York, USA, 1993, pages 45-47
77. Samuel. P. Huntington, Introduction in Franklin M. Osaka: "Modern Guerrilla Warfare: Fighting Communist Guerrilla Movements,1941-1961", The Free Press, New York, 1962, page xvi.
78. Geoffrey Jones: "Unilever in India and Turkey, 1950-1980", Harvard Business School, Harvard University, Working Paper HBS No: 06-061, Aug. 8, 2006, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/06-061.pdf>)
79. Mark Jones:"Rebels with a Cause", Dec. 20, 2000, Article in Διαδικτυακή Ενημερωτική Πύλη "ARNnet.com.au", (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.arnnet.com.au/article/74563/rebels_cause/)
80. S. Kalyanaraman (2003): "Conceptualisations of Guerrilla Warfare", The Institute for Defence Studies and Analyses, Strategic Analysis Journal, Volume 27, No 2, pages 172-177 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.idsa.in/system/files/strategicanalysis_skalyanaraman_0603.pdf)
81. Robert S. Kaplan, David P. Norton: "The Strategy-Focused Organization:How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2001
82. Andreas Kappeler, Mathiew Nemoz: "Public-Private Partnerships in Europe – Before and During the Recent Financial Crisis", European Investment Bank, Economic & Financial Report 2010/04, July 2010, pages 13-14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.eib.org/epec/resources/efr-epec-ppp-report.pdf>)
83. Aneel Karnani and Birger Wernerfelt (1985): "Multiple Point Competition", Strategic Management Journal, Volume 6, pages 87-96 (διαθέσιμο και στον διαδικτυακό τόπο: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/MultiplePointCompetition.pdf>)
84. Stanley Karnow: "Vietnam: A History", 2nd Edition, Penguin Books, New York, USA, page 559
85. Kenneth Katzman: "Afghanistan: Post-Taliban Governance, Security, and U.S. Policy", U.S. Congressional Research Service Report (CRS), RL 30588, Sep. 21, 2009 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://fpc.state.gov/documents/organization/130272.pdf>)
86. George F. Keenan: "The Long Telegram" (Photocopy of the original Telegram—Truman Library", February 22, 1946, Harry S. Truman Administration File, Elsey Papers. (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο:

- http://www.trumanlibrary.org/whistlestop/study_collections/coldwar/documents/pdf/6-6.pdf)
87. Teo Koon Kiat, Flora Tan Yan Fang (2010): "Performance Based Logistics: A potential Weapon System Support Strategy for the Singapore Armed Forces (SAF)", Singapore Defence Science & Technology Agency (DSTA), DSTA Horizons Journal, 2010, pages 114-117(διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dsta.gov.sg/docs/publications-documents/performance-based-logistics-a-potential-weapon-system-support-strategy-for-the-saf.pdf?sfvrsn=0>)
 88. W. Chan Kim, Renée Mauborgne: "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant", Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2005
 89. Elke Krahnmann: "States, Citizens and the Privatization of Security", Cambridge University Press, New York, USA, 2010, pages 98-99
 90. Col. Michael Lee Lanning: "Mercenaries: Soldiers of Fortune, from Ancient Greece to Today's Private Military Companies", Ballantine Books, New York, USA, Sep. 2005
 91. Dennis Laurie: "From Battlefield to Boardroom: Winning Management Strategies for Today's Global Business", Palgrave, New York, USA, Aug. 2001, pages 120-121, 132
 92. Birgit Leisen, Bryan Lilly and Robert D.Winsor (2002): "The Effects of Organisational Culture and Market Orientation of the Effectiveness of an Alliance", Journal of Services Marketing, Volume 16, No 3, p.p. 201-222
 93. Jeffrey Liker: "The Toyota Way: 14 Management Practices from the World's Greatest Manufacturer", Mc Graw Hill, New York, USA, 2004, page 33
 94. Jaejoo Lim, Richard Klein & Jason Thatcher (2005): "Good Technology, Bad Management: A Case Study of the Satellite Phone Industry", Journal of Information Technology Management, Volume XVI, Number 2, pages 48-54, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://jitm.ubalt.edu/XVI-2/article5.pdf>)
 95. Geoff Loftus: "Lead like Ike: Ten Business Strategies from the CEO of D-Day", Thomas Nelson, Nashville Tennessee, USA, 2010, pages 95-99, 117, 257
 96. Theodore J. Lowi, Ben. Ginsberg, Kenneth A. Shepsle & Stephen Ansolabehere: "American Government: Power and Purpose", 11th Edition, W.W. Norton & Co. Inc, 2008, Chapter 7 (Ψηφιακή Έκδοση Norton E Books διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: <http://www.wwnorton.com/college/polisci/american-government11/brief/AnalyzingEvidence/ch07.aspx?page=01>)
 97. Peter MacDonald: "Economics of Military Outsourcing", PhD Thesis, The University of York, Department of Economics, Aug. 2010, pages 117, 119

- (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://etheses.whiterose.ac.uk/1178/1/MacDonald - Economics of Military Outsourcing.pdf](http://etheses.whiterose.ac.uk/1178/1/MacDonald%20-%20Economics%20of%20Military%20Outsourcing.pdf))
98. Paul J. McIlrairie (2000): “The Evolution of 21st Century Acquisition and Logistics Reform”, Acquisition Review Quarterly, Fall 2000, pages 331-337 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a487902.pdf>)
99. Garry McWilliams: “Compaq Buying Custom-PC Lines of Inacom, With Dell in Mind”, Article in The Wall Street Journal, Jan. 5, 2000, pages B2-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fags.org/abstracts/author/the-wall-street-journal-western-edition-2000/gary-mcwilliams/>)
100. A. Maddison (1998): “Measuring the Performance of a Communist Command Economy: An Assessment of the CIA Estimates for the USSR”, Review of Revenue and Wealth, Sep. 1998, pages 1-27
101. Deirdre Mahon (2007): “Performance-Based Logistics: Transforming Sustainment”, National Contract Management Association, Journal of Contract Management, Summer 2007, page 71, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ncmahq.org/files/articles/jcm07_pp53-71.pdf)
102. Om Malik: “Toys ‘R’ Us Says Sayonara to Benchmark”, Forbes, Article in Forbes.com (Ηλεκτρονική Έκδοση του περιοδικού Forbes), August 16, 1999 (διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: <http://www.forbes.com/1999/08/16/mu3.html>)
103. Ard-Pieter de Man, Nadine Roijackers and Henk de Graauw: “Managing Alliance Dynamic: The Case of KLM and Northwest Airlines”, Paper in The Association of Strategic Alliance Professionals, May 2008, pages 6-14 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.strategic-alliances.org/storage/pdf/KLM-NWA.pdf>)
104. Matthew E. May: “The Elegant Solution: Toyota’s Formula for Mastering Innovation”, Free Press, New York, 2006, pages 41-44
105. Robyn Meredith: “VW Agrees to Pay G.M. \$100 Million in Espionage Suit”, Article in The New York Times, January 10, 1997 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1997/01/10/business/vw-agrees-to-pay-gm-100-million-in-espionage-suit.html>)
106. Merriam - Webster’ s Collegiate Dictionary, 11th Edition, Merriam-Webster Inc, Springfield, Mass, USA, April 2008
107. Gerald A. Michaelson & Steven Michaelson, “Sun Tzu - The Art of War for Managers (50 Strategic Rules)”, 2nd Edition, Adams Media, Avon, Mass., USA, 2010, pages 56-57
108. Michael J. Miller: “The Rise of DOS: How Microsoft Got the IBM PC OS Contract”, Article in The PC Magazine.com (Ηλεκτρονική Έκδοση του

- περιοδικού PC Magazine), August 10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://forwardthinking.pcmag.com/software/286148-the-rise-of-dos-how-microsoft-got-the-ibm-pc-os-contract>)
109. Henry Mintzberg, J.A. Waters (1985): “ Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal, Volume 26, pages 257-272
110. Henry Mintzberg, J. B. Quinn: “The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases”, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1991
111. George Monbiot: “The Biggest Weirdest Rip-Off Yet”, Article in The Guardian, Thur. April 7, 2009 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2009/apr/07/olympics-2012-m25-pfi>)
112. James M. Morgan & Jeffrey K. Liker: “The Toyota Product Development System: Integrating People, Process and Technology”, Productive Press, New York, 2006, pages 109-122
113. Earl M. Murman: “The Lean Aerospace Initiative: One Perspective of an Engineering Systems Undertaking”, Presentation to MIT 2nd International Engineering Systems Symposium, March 30, 2004, slide 2 (διαθέσιμη στον δια-δικτυακό τόπο: <http://esd.mit.edu/symposium/pdfs/day1-2/murman-slides.pdf>)
114. Earl M. Murman, Thomas Allen et al: “Lean Enterprise Value: Insights from MIT’s Lean Aerospace Initiative”, Palgrave, New York, 2002, pages 117-141
115. Brian P. Murphy: “Applying Lean Manufacturing Initiatives to Naval Ship Repair Centers. Implementation and Lessons Learned”, MSc Thesis, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Ocean Engineering, Feb. 2004
116. Dean Newman: “DoD – An Example of Entrepreneurial Public Management”, Defense Acquisition University (DAU), Jan. 10, 2006, page 42 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/WhitePapers/DoDPBLAnExampleofEntrepreneurialPublicManagement.pdf>)
117. Guy Norris: “Boeing Looks Again at Plans for NLA”, Article in the Flightglobal.com (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), September 10, 1997 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/boeing-looks-again-at-plans-for-nla-20640/>)
118. Guy Norris: “Boeing’s Big Question”, Article in the Flightglobal.com (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), December 22, 1999 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/boeings-big-question-59887/>)

119. Guy Norris: "Creating a Titan", Article in the Flightglobal.com (Ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού Flight International), June 14, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.flightglobal.com/news/articles/creating-a-titan-199071/>)
120. David Novick: "Program Budgeting: Program Analysis and the Federal Budget", A RAND Corporation Research Study, 2nd Edition, Harvard University Press, Cambridge Mass, USA, January 1, 1967, pages xxi-xxiii
121. David Novick: "Origin and History of Program Budgeting", The RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, October 1966, pages 2, 7,8 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/641442.pdf>)
122. Dr. Josef Oehmen, Dr Eric Rebutisch: "Compilation of Lean Now! Project Reports", version 1.0, LAI Report, Lean Aerospace Initiative, MIT, Cambridge, Mass., USA, Oct., 2010 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://lean.mit.edu/downloads/cat_view/74-reports)
123. David D. Ott, James B. Davis (2004): "T-38C Transition to Lean", Defense Acquisition University (DAU), Defense Acquisition Review Journal, Vol. 11, No 2, Aug.-Nov. 2004, page 190 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dau.mil/pubscats/PubsCats/AR%20Journal/arq2004/Ott.pdf>)
124. Lord Palmerston: "Treaty of Andrianople", Speech to the House of Commons, March 1, 1848", Hansard's Parliamentary Debates, 3rd Series, Vol. 97, col. 122 (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://hansard.millbanksystems.com/commons/1848/mar/01/treaty-of-adrianople-charges-against#S3V0097P0_18480301_HOC_8)
125. Herbert S. Parmet: "Eisenhower & the American Crusades", Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, USA, 1999, page 142
126. Ellen M. Pint, John R. Bondanella et al: "Public-Private Partnerships: Background Papers for the US-UK Conference on Military Installation Assets, Operations, and Services", Monograph Report MR 1309, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2001, pages 105-106 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2009/MR1309.pdf)
127. Michael E. Porter: "Competitive Advantage", Free Press, New York, USA, 1980, pages xxiv, 4-5
128. Michael E. Porter: "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press, New York, USA, 1980
129. Michael E. Porter (1996): "What Is Strategy?", Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1996, page 64 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf)

130. C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy: “The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers”, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 2005
131. Price Waterhouse Coopers, Columbia University, European Trade Commission et al, republished in “Stand and Deliver”, by Working Council for Chief Financial Officers, 2000
132. Al Reis & Jack Trout: “Marketing Warfare”, McGraw-Hill, New York, 1986, pages 60-63
133. Jessie Riposo, Brien Alkire et al: “U.S. Navy Shipyards. An Evaluation of Workload- and Workforce-Management Practices Monograph Report MG 751, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2008 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2008/RAND_MG751.pdf)
134. Gary Rivlin: “A Retail Revolution turns 10”, Article in The New York Times, July 10, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/10amazon.html?pagewanted=all&r=0>)
135. Mary Rose (2005): “Public-Private Partnerships in the United States”, The Project Finance Magazine, Legal Advisers Review 2004/2005, page 70 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.orrick.com/Events-and-Publications/Pages/public-private-partnerships-in-the-united-states-published-in-the-project-finance-legal-advisers-review-2004-2005-394.aspx>)
136. Jonah Sachs: “Winning the Story Wars: Why Those Who Tell – and Live – the Best Stories Will Rule the Future”, Harvard Business School Publishing, Boston, Mass, USA, 2012
137. Mohabir S. Sawhney (1998): “Leveraged High-Variety: From Portfolio Thinking to Platform Thinking”, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 26, No1 pages 54-61
138. Moshe Schwartz and Joyprada Swain: “Department of Defense Contractors in Iraq and Afghanistan: Background and Analysis”, U.S. Congressional Research Service Report (CRS) R 40764, May 13, 2011, page 10 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.fas.org/sqp/crs/natsec/R40764.pdf>)
139. Moshe Schwartz: “The Department of Defense’s Use of Private Security Contractors in Afghanistan and Iraq: Background, Analysis, and Options for Congress”, U.S. Congressional Research Service Report (CRS) R 40835, Feb. 21, 2011, page 9 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.voltairenet.org/IMG/pdf/The_Department_of_Defense_Use_of_Private_Security_Contractors.pdf)

140. Lorraine D. Segil: "Intelligent Business Alliances: How to Profit Using Today's Most Important Strategic Tool", Crown Business, New York, USA, 1996, page 16
141. Lucius Anneus Seneca: "Epistulae ad Lucilium", no. 71, sect. 3
142. Shigeo Shingo: "A Study of the Toyota Production", English re-translation 1989, Productivity Press, New York, USA, 1989, pages 193-200, 225-228
143. Robert Spector: "Amazon.com – Get Big Fast: The Astounding Rise and Uncertain Future of the E-Commerce Giant", Harper Business, Harper Collins Publishers Inc, New York, USA, 2002, page 37
144. George Stalk Jr.(1988): "Time-The Next Source of Competitive Advantage" "The Boston Consulting Group On Strategy: Classic Concepts & New Perspectives", Edited by Carl W. Stern and Michael S. Deimler, 2nd Edition, John Willey & Sons, Inc, Hoboken, N. J., USA, April 2006, pages 69-71
145. George Steiner: "Strategic Planning: What Every Manager Must Know (A Step-by-Step Guide)", Free Press, New York, USA, 1979
146. David E. Stem, Michael Boito, Obaid Younossi: "Systems Engineering and Program Management, Trends and Costs for Aircraft and Guided Weapons Programs", Monograph Report MG 413, RAND Project Air Force, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2006/RAND_MG413.pdf)
147. Michel Syrett: "Successful Strategy Execution: How to Keep Your Business Goals on Target", The Economist (in Association with Profile Books Ltd), London, UK, 2007
148. Siobhan Tack: "Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process", Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-36, C-38 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/30694/file/61143/TeachingNote%20-%20PPBE%20Feb11.pdf>)
149. Peter Tatham, David Worell (2010): "Lean Thinking in an Uncertain Environment: The Implications for UK Defence Acquisition", Cranfield University, College of Management of Technology, International Journal of Defence Acquisition Management, Volume 3 (2010), pages 1-22 (διαθέσιμο σε διαδικτυακό τόπο: http://www.acquisitionjournal.org/article_2010_1.cfm)
150. Alex Taylor III: "The Hundred Year War", Article in the Fortune Magazine, March 23, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://money.cnn.com/2011/03/22/autos/gm_ford_war.fortune/index.htm)

151. Janice E. Thomson: "Mercenaries, Pirates and Sovereigns (State-Building and Extraterritorial Violence in Early Modern Europe)", Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA, Jul.1996, pages 7-20
152. Lea A.P. Tonkin (2007):"The Real Power of Military Transformation: Aligning Today's Lean Initiatives for Long-Term, Collaborative Improvements", Association for Manufacturing Excellence (AME), Target Magazine, Vol. 23, No 3, 2007, pages 6-7 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/07-23-3-Lean_Military.pdf)
153. Harry Truman: "Special Message to the Congress on Greece and Turkey: The Truman Doctrine." ,Truman Library Public Papers, 12 March 1947 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.trumanlibrary.org/publicpapers/index.php?pid=2189&st=&st1=>)
154. David Vernon: "A Heavenly Sign – The Iridium Satellite Story", Article in The Canberra Times , February 19, 2007, Times 2, p.6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.davidvernon.net/David_Vernon/The_Canberra_Journal/Entries/2007/2/20_A_Heavenly_Sign_-_The_Iridium_satellite_story.html)
155. Kate Vitasek, Steve Geary, Robert M. Quick:"Performance-Based Logistics: the Basics and Beyond", Paper submitted to The International Society of Logistics (SOLE), "Logistics: The Next Generation", 41st Annual International Logistics Conference & Exhibition, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.scvisions.com/PDFs/PBL_The_Basics_and_Beyond_Shadow.pdf)
156. S.E.Weiss (1987) "Creating the GM-Toyota Joint Venture: A case of Complex Negotiations", Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Issue 2, pages 22-37
157. Thomas L. Wheelen and J.D. Hunger:"Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006
158. Marcus Wohlsen: "Amazon's Growth Looks Like Wal-Mart in the 1990s – But Even Better", Article in the Wired Magazine, Issue January 2013 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.wired.com/business/2013/01/>)
159. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos:"The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars that is Revolutionizing World Industry", Free Press, Edition 2007, New York , USA, pages 47-50, 83
160. Major Todd J. Wright (2009):"Lean Fielding: Reducing Equipment Redundancy", U.S. Army, Army Logistician Bulletin, Vol. 41, Issue 2, Mar.-Apr. 2009, pages 4-7 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.almc.army.mil/alog/issues/MarApr09/pdf/alog_marapr09.pdf)

161. Michael Y. Yoshino and U. Shrinvasa Rangan : “Strategic Alliances: An Entrepreneurial approach to globalization”, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass, USA, 1995, pages 4-5
162. Laurence Zuckerman: “Smith Corona, a Computer Victim, Files for Bankruptcy”, Article in The New York Times, July 6, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1995/07/06/business/smith-corona-a-computer-victim-files-for-bankruptcy.html>)

ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΑ ΑΡΘΡΑ - ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

1. Advertisement Journal.com, Article: “Apple’s Marketing Tactic: Hold off on the Advertising. Make a Quality Product. Just Sit Back and Let the Media Go Crazy.”, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.advertisementjournal.com/2012/08/apples-marketing-tactic-hold-off-on-the-advertising-make-a-quality-product-just-sit-back-and-let-the-media-go-crazy/>)
2. The Bloomberg Business Week (Ηλεκτρονική έκδοση του περιοδικού Bloomberg Business Week), Article: “Famous Cases of Corporate Espionage”, posted on September 20, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://images.businessweek.com/slideshows/20110919/famous-cases-of-corporate-espionage.html#slide5>)
3. Chief Executive Magazine, Article: “View from the Top – Raise High the Road Beam”, Chief Executive Group, LLC, Greenwich, CT, USA, April 1997, page 67
4. Crain’s Chicago Business Special Report, Article: “Sears where America Shopped”, April 23, 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.chicagobusiness.com/article/20120421/ISSUE01/304219970/sears-where-america-shopped>)
5. The Economist, Article: “Fiat and General Motors. Divorce Italian – Style: Is Fiat's Marriage to General Motors Coming to a Bloody End?”, Issue Dec 11, 2004 (διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.economist.com/node/3473604>)
6. Fortune Magazine, Nov. 2011, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/snapshots/670.html>)
7. The Los Angeles Times, Article: “Boeing, Partners Expected to Scrap Super-Jet Study”, July 10, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://articles.latimes.com/1995-07-10/business/fi-22333_1_jumbo-jet)

8. The New York Times, Article: “Company News; Smith Corona Cutting 750 Jobs as Sales Decline”, May 9, 1995 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1995/05/09/business/company-news-smith-corona-cutting-750-jobs-as-sales-decline.html>)
9. The New York Times, Article: “Soviet to Allow Coca-Cola Sale”, January, 21, 1985 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.nytimes.com/1985/01/24/business/Soviet-to-allow-coca-cola-sale.html>)
10. Time.com (Ηλεκτρονική έκδοση του Time Magazine), Article: "The 50 Worst Cars Of All Time", 2007 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.time.com/time/specials/2007/article/>)
11. The Wall Street Journal, Market Watch, Article: “PepsiCo takes over Papa John's Coke account”, November 10, 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.marketwatch.com/story/pepsico-takes-over-papa-johns-coke-account-2011-11-10>)

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ - ΝΟΜΟΘΕΤΗΜΑΤΑ

1. NATO AA-P-06: “NATO Glossary of Terms and Definitions”, Edition 2013, page 2-M-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf>)
2. NATO Unclassified Document: AC/259-D(2009)0025, “Lessons to Learned from the NH-90 Experience”
3. UK House of Commons – The Treasury Committee: “Treasury- 17th Report Private Finance Initiative”, July 18, 2011 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/114602.htm>)
4. UK Ministry of Defence (MoD), Joint Doctrine Publication 0-01: “British Defence Doctrine”, 4th Edition, Nov. 2011, page 1-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33697/20111130jdp001_bdd_Ed4.pdf)
5. UK Ministry of Defence (MoD): “Statement on the Defence Estimates”, Cmnd 675-I,II 1988-89 (London HMSO, 1989)
6. UK Ministry of Defence (MoD): “Statement on the Defence Estimates: Stable Forces in a Strong Britain”, Cmnd 2800 1995, (London HMSO, 1995), p. 100

7. UK National Audit Office (NAO), Report: “Private Finance Projects”, Nov. 3, 2009, Paper for the Lords’ Economic Affairs Committee, page 16 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/11/HL_Private_Finance_Projects.pdf)
8. US Air Force (USAF), Center for Executive Education: “The Tenets of PBL: A Guidebook to the Best Practices Elements in Performance-Based Life Cycle Product Support Management”, 2nd Edition, June 2012 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/550412/file/68356/Learning%20Asset%20PBL%20Tenets%20Guidebook%20Second%20Edition%20June%202012%20Final.pdf>)
9. US Air Force (USAF) Executive White Paper: “Air Force Continuous Process Improvement”, March 2005, page 8
10. US Army Field Manual FM-3-0: “Operations”, Headquarters of the Army, Feb. 2008, Annex A, pages A-1 to A-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://downloads.army.mil/fm3-0/FM3-0.pdf>)
11. US Congress Public Law 105-85, Nov. 18, 1997, Section 912(c) (διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-105publ85/pdf/PLAW-105publ85.pdf>)
12. US DoD, Defense Acquisition University (DAU), “Performance Based Logistics: A Program Manager’s Product Support Guide”, March 2005, page 1-1 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/32536/file/6154/PBL%20Guide%20-%20March%202005.pdf>)
13. US DoD, Defense Acquisition University (DAU): “Public-Private Partnerships for Sustainment Guidebook”, Feb. 1, 2012, pages 23-36 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20\(1%20Feb%202012\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/495747/file/62530/Public-Private%20Partnering%20for%20Sustainment%20Guidebook%20(1%20Feb%202012).pdf))
14. US DoD, Defense Contract Management Agency (DCMA): “Performance Based Logistics (PBL) Support Guidebook”, October 2002, pages 2, 44-45 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://thecenter.utk.edu/images/Users/1/PBL/DoD/Performance-Based_LogisticsSupportGuidebook.pdf)
15. US Department of Defense (DoD), Directive 5000.01 (“The Defense Acquisition System”), Enclosure 1, Section E1.1.17 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=314790>)
16. US Department of Defense (DoD), Directive 5010.42: “DoD – Wide Continuous Process Improvement (CPI)/Lean Six Sigma (LSS) Program” (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/501042p.pdf>)

17. US Department of Defense (DoD), Directive 7045.14, Jan. 25, 2013 (διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/704514p.pdf>)
18. US Department of Defense (DoD), Department of the Navy, Commander Naval Reserve Force Publication P7100.1A: "Budget and Financial Guidance Manual"
19. US Department of Defense (DoD), Naval Postgraduate School, Systems Management Department: "Practical Comptrollership Course," Student Text, Naval Postgraduate School, Monterey, California, USA, 1998
20. US Department of Defense (DoD), Office of Force Transformation, Transformation Trends – 21 October Issue, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/transformation/trends_150_transformation_trends_21_october_issue.pdf)
21. US Department of Defense (DoD), Office of the Under Secretary of Defense (Personnel and Readiness), "Report to the Congressional Defense Committees on the Department of Defense's FY 2010 In-sourcing Actions", September 2011 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.inthepublicinterest.org/sites/default/files/FY10%20In-sourcing%20Report%20IAW%20Sec%20323%20of%20FY11%20NDAA-1.pdf>)
22. US Department of Defense (DoD), Program Support Reengineering Implementation Team, "Actions to Accelerate the Movement to the New Workforce Vision", April 1, 1998, page 2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a387557.pdf>)
23. US Department of Defense (DoD): "Quadrennial Defense Review Report", Sep. 30, 2001, page 13 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.defense.gov/pubs/qdr2001.pdf>)
24. US Department of Defense (DoD), Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): "Product Support for the 21st Century", July 1999, pages viii, 1-6 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20\(Jul%2099\).pdf](https://acc.dau.mil/adl/en-US/32463/file/6135/Product%20Support%20for%20the%2021st%20Century%20(Jul%2099).pdf))
25. US Department of Defense (DoD), Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology): "Product Support for the 21st Century: A Year Later", Sep. 2000, pages 2-3 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.acq.osd.mil/dpap/Docs/product-report00.pdf>)
26. US Department of Defense (DoD), Under Secretary of Defense (Acquisition, Technology and Logistics): "Total Life Cycle System Management (TLCMS) Metrics", Memorandum for Secretaries of the Military Departments, Nov. 22, 2005 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/32594/file/6192/USDATL%20Memo%20re%20TLCMS%20Metrics%20112205.pdf>)

27. US General Accounting Office :“Aircrew Training: Developing Objective Data to Support Flying Hour Programs”, Report to the Subcommittee on Readiness, Committee on Armed Services, House of Representatives, US Government Printing Office, Washington D.C., March 1989 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/220/211116.pdf>)
28. US Government Accountability Office (GAO),Report GAO-03-695, “Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DoD Plans”, GAO Report to the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, US Senate, Washington, D.C., June 2003, page 7, 8, footnote 5 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/240/238667.pdf>)
29. US Government Accountability Office (GAO),Report GAO-12-319, “Defense Workforce DoD Needs to Better Oversee In-sourcing Data and Align Insourcing Efforts with Strategic Workforce Plans”, GAO Report to Congressional Committees”, US Senate, Washington, D.C., February 2012 (Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/590/588425.pdf>)
30. US Government Printing Office, “10 U.S.C. 2466 – “Limitations on the Performance of Depot-Level Maintenance of Materiel”(Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gpo.gov/fdsys/granule/USCODE-2011-title10/USCODE-2011-title10-subtitleA-partIV-chap146-sec2466/content-detail.html>)
31. US Office of the Secretary of Defense (OSD): “Public – Private Partnerships for the Depot-Level Maintenance through the End of Fiscal Year 2005”, April 2006, page II-2 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.acq.osd.mil/log/mpp/depot/2006_Partnering_Report_Draft.pdf)
32. US Securities and Exchange Commission: FORM 10-K: “Annual Report for *The Coca-Cola Company*” (for the Fiscal Year ended December 29, 2012)”, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://assets.coca-colacompany.com/c4/28/d86e73434193975a768f3500ffae/2012-annual-report-on-form-10-k.pdf>)
33. US Securities and Exchange Commission: FORM 10-K, “Annual Report for *Domino’s Pizza Inc.* (for the Fiscal Year ended January 1, 2006)”, Washington, D.C. 20549, p.11 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.wikinvest.com/stock/Domino's_Pizza_\(DPZ\)/Filing/10-K/2006/F2396027](http://www.wikinvest.com/stock/Domino's_Pizza_(DPZ)/Filing/10-K/2006/F2396027))
34. US Securities and Exchange Commission: FORMS 10-K:”Annual Report for the *Ford Company*”(For the Fiscal Years 2000 & 2012), Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στον διαδικτυακό τόπο: <http://credit.ford.com/investor-center/company-reports>)
35. US Securities and Exchange Commission: FORMS 10-K:”Annual Report for the *General Motors Company*”(For the Fiscal Years 2000 & 2012),

- Washington, D.C. 20549, διαθέσιμα στους διαδικτυακούς τόπους:
<http://www.getfilings.com/o0000040730-01-500040.htm> και
<http://www.gm.com/content/dam/gmcom/COMPANY/Investors/CorporateGovernance/PDFs/InvestorContactsPDFs/10-K.pdf>)
36. US Securities and Exchange Commission: FORM 10-K: “Annual Report for PepsiCo, Inc” (for the Fiscal Year ended December 29, 2012), Washington, D.C. 20549, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://stockproinfo.com/doc/2012/US7134481081_2012_20121231_US_10K.pdf)
37. White House Office of Management and Budget (OMB), Circular A-76, “Performance of Commercial Activities”, Aug, 4, 1983, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a076/)

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. “AIRBUS A380 Aircraft”: <http://www.airbus.com/aircraftfamilies/passengeraircraft/a380family/>
2. “Amazon. Com”, Press Release: “Amazon.com and Toysrus.com Announce Strategic Alliance”, August 10, 2000 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502832&highlight=>)
3. “AMC Filmsite.org”: <http://www.filmsite.org/20sintro4.html>
4. “American Honda Motors Co, Inc.”: <http://corporate.honda.com/america/timeline.aspx>
5. “Beverage-Digest.com”: <http://www.beverage-digest.com/>
6. “Bridgestone Europe”, Press Release: “Bridgestone Corporation named Supplier of the Year by General Motors”, March 28, 2011: <http://www.bridgestone.eu/press/press-releases/2011/bridgestone-corporation-named-supplier-of-the-year-by-general-motors>)
7. “Casual Male XL”: <http://casual-male-big-and-tall.destinationxl.com/>
8. “Coca-Cola Hellas”: <http://www.coca-colahellenic.gr/Aboutus/history/>
9. Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ (ΕΓΣΔΙΤ): <http://www.sdit.mnec.gr/el>
10. “ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas”: <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/>

11. “European PPP Expertise Centre (EPEC)”: <http://www.eib.org/epec/>
12. “European PPP Expertise Centre (EPEC)”, ”Market Update: Review of the European PPP Market in 2012”: <http://www.eib.org/epec/resources/epec-market-update-2012-en.pdf>
13. “Exxon Mobil Corporation”: http://www.exxonmobil.co.uk/UK-English/about_what_refining_stations.aspx
14. “Foot Locker Inc.” Press Release: “Footlocker.com Announces E-Commerce Strategic Alliance with Amazon.com”, November 7, 2002: <http://www.footlocker-inc.com/investors.cfm?page=alliance-with-amazon>
15. Διαδικτυακός Τόπος Fox News.com: <http://www.foxnews.com/politics/2012/01/05/white-house-to-announce-new-defense-strategy-that-cuts-billions-from-military/>
16. “Fundinguniverse.com”: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/honda-motor-company-limited-history/>
17. “Gartner, Inc. Technology Research and Advisory Company”, “Gartner Says Worldwide Sales of Mobile phones Declined 2 Percent in First Quarter of 2012”, Internet Publication, 16 May 2012: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2017015>
18. “Golf 4 her.com”: <http://www.golf4her.com/>
19. “Hewlett-Packard”: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/history.html>
20. “HONDA – YAMAHA, 1980’s War” : <http://www.gtf.org>
21. IATA “World Air Transport Statistics”, 56th edition, 2013: www.iata.org/publications/Pages/wats-passenger-carried.aspx
22. “Καπνοβιομηχανία Καρέλια”, Δελτίο Τύπου 28 Δεκ. 2012: http://www.karelia.gr/greek/pdf/new_releases/2012/Omilia2012AGK.pdf
23. “McAfee”: <http://www.mcafee.com/us/partners/global-alliances/att.aspx>
24. “Mc Donnell Douglas” Press Release 96-221: “McDonnell Douglas Unveils New MD-XX TRIJET Design”, Sep. 4, 1996: <http://www.boeing.com/news/releases/mdc/96-221.html>)
25. “Netscape Navigator History”: <http://www.blooberry.com/indexdot/history/netscape.htm>
26. “New York Stock Exchange”: <https://nyse.nyx.com/>

27. “NH Industries”: http://www.nhindustries.com/site/en/ref/The-Company_53.html
28. “ONE WORLD”: <http://www.oneworld.com/general/about-oneworld/>
29. “Oracle Corporation” Statement, June 27, 2000: <http://www.techlawjournal.com/election/20000628.html>
30. “OTE”: <https://www.ote.gr/web/guest/corporate/company/who-we-are/profile>
31. “PepsiCo”: <http://www.pepsico.com/company/our-history.html>
32. “PepsiCo-HBH”: <http://www.pepsico-ivi.gr/page.aspx?itemID=SPG18>
33. “Pirelli United States”, Press Release: “Ford Recognizes Pirelli and Other Global Suppliers for Delivering Superior Performance in 2009”, April 29, 2010: <http://www.pirelli.com/tire/us/en/news/2010/04/29/ford-recognizes-pirelli-and-other-global-suppliers-for-delivering-superior-performance-in-2009/>
34. “POGO’s (Project On Government Oversight) Study”: “Bad Business: Billions of Taxpayer Dollars Wasted on Hiring Contractors”, September 13, 2012: <http://www.pogo.org/pogo-files/reports/contract-oversight/bad-business/co-gp-20110913.html# Government%20Cost%20Studies>)
35. “SIEMENS”: <http://www.siemens.com.br/templates/v2/templates/TemplateC .Aspx?channel=9006>
36. “STAR Alliance”: <http://www.staralliance.com/en/about/>
37. “TDK Global, Press Release” “TDK to Dissolve Strategic Alliance With Fujitsu”, May 8, 2009: http://www.global.tdk.com/news_center/press/aah29100.htm
38. “TOYOTA”: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html
39. “UK Ministry of Defence (MoD) Contracts”: <http://www.contracts.mod.uk/>
40. “UK Trade & Investment”: <http://www.ukti.gov.uk/home.html?guid=none>
41. “UK Trade & Investment Defence & Security Organisation”: <http://www.ukti.gov.uk/defencesecurity.html>
42. “UNILEVER Group”: <http://www.unilever.gr/aboutus/ourmission/>
43. “Untamed Borders”: <http://www.untamedborders.com>
44. “USAF”: <http://www.af.mil/news/story.asp?id=123126439>

45. “US Defense Acquisition University (DAU)”: https://acc.dau.mil/IFC/download_pdf.htm
46. “U.S. Office of Personnel Management”: http://www.fedscope.opm.gov/employment_access.asp
47. “Walmart 2012 Annual Report”: http://www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/WalMart_AR.pdf
48. “War Zone Tours”: <http://www.warzonetours.com>
49. “Wikinvest.com”: [http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola Company \(KO\)](http://www.wikinvest.com/stock/Coca-Cola%20Company%20(KO))
50. “Wikipedia”: λήμμα: “A380”: [http://en.wikipedia.org/wiki/Airbus A380](http://en.wikipedia.org/wiki/Airbus_A380), λήμμα: “Computer Land”: <http://en.wikipedia.org/wiki/ComputerLand>, λήμμα: “MicroAge”: <http://en.wikipedia.org/wiki/MicroAge>, λήμμα: “NUMMI”: <http://en.wikipedia.org/wiki/NUMMI>, λήμμα: “Robert McNamara”: [https://en.wikipedia.org/wiki/Robert McNamara](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_McNamara), λήμμα: “Pizza Hut”: [http://en.wikipedia.org/wiki/Pizza Hut](http://en.wikipedia.org/wiki/Pizza_Hut), λήμμα: “J.D. Rockefeller”: [http://en.wikipedia.org/wiki/John D. Rockefeller](http://en.wikipedia.org/wiki/John_D._Rockefeller)
51. “World Bank”: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/agreements>
52. “YAHOO ! FINANCE”: http://finance.yahoo.com/?_ylt=AucRbu9EfKhxoV7stcZ_0dYgBrgF

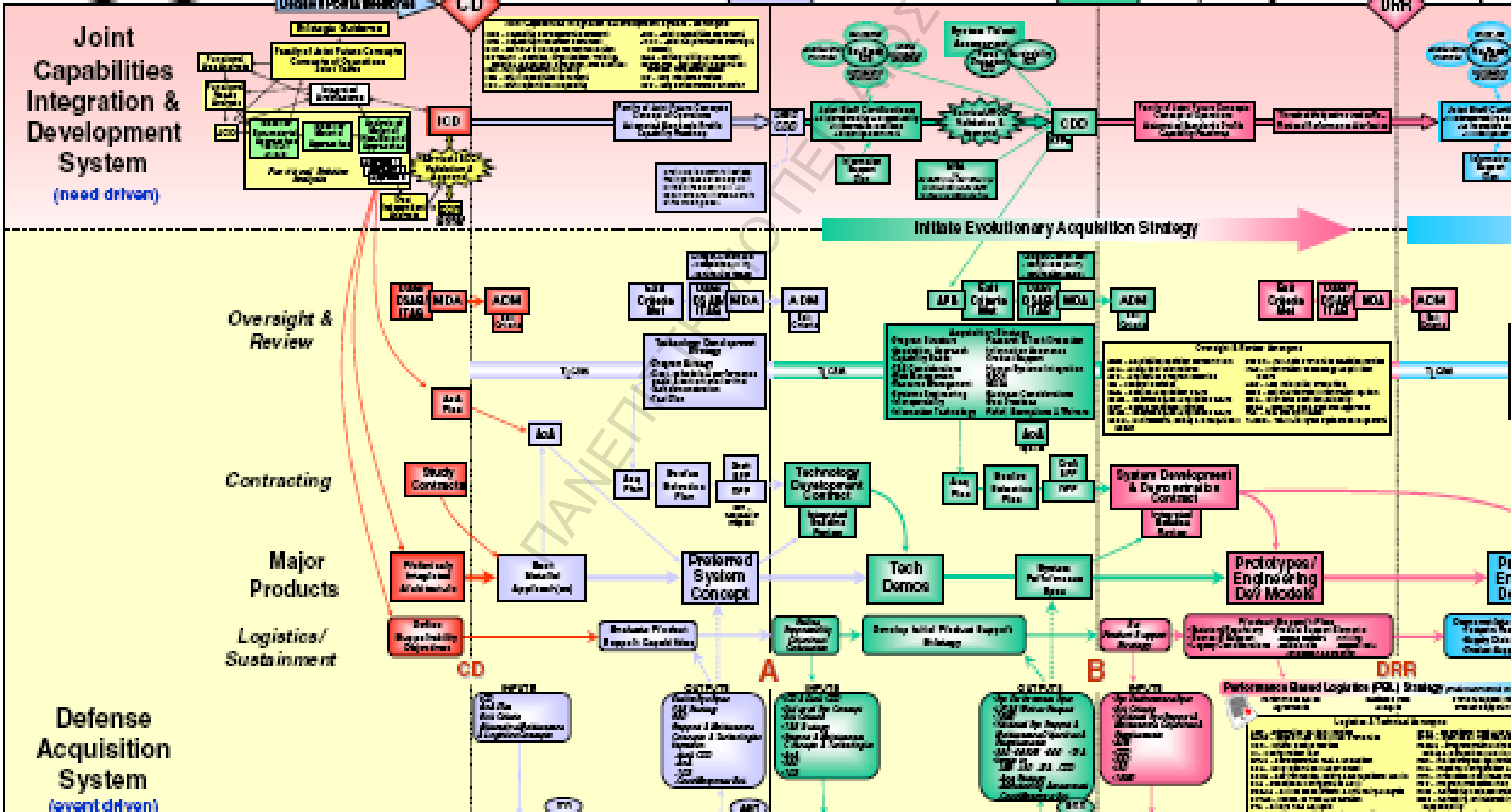
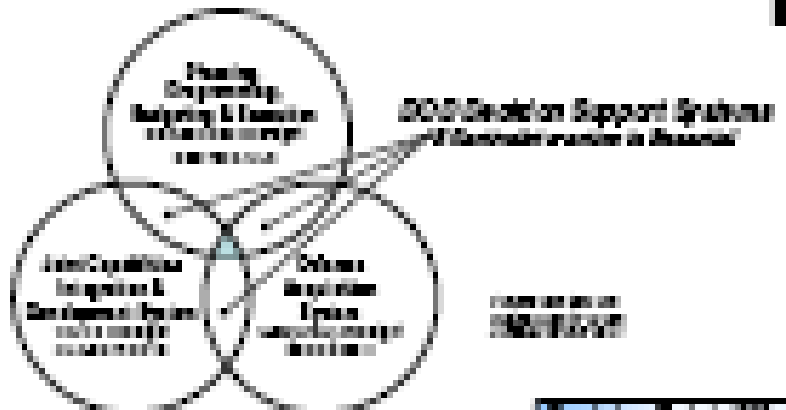
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

**Διαγραμματική Απεικόνιση του Ολοκληρωμένου Συστήματος
Αμυντικών Προμηθειών, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και
Διαχειριστικής Υποστήριξης του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α.**

Πηγή: Διαδικτυακός τόπος του US Defense Acquisition University (DAU):
https://acc.dau.mil/IFC/download_pdf.htm

Integrated Defense Acquisition, Technology, & Logistics Life Cycle

The Milestone Decision Authority may authorize entry into the acquisition process at any point, consistent with phase-specific requirements.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

**Παράδειγμα Εφαρμογής των Αρχών του “ΡΡΒΕ”
στο Κόστος των Ωρών Πτήσης των Πτητικών Μέσων
των Ενόπλων Δυνάμεων των Η.Π.Α.**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

B.1 Γενικά

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων (Ε.Δ.) των Η.Π.Α. – αλλά και των λοιπών χωρών - είναι το να μπορέσουν να αξιοποιήσουν κατά το μέγιστο βαθμό, τα πτητικά μέσα που διαθέτουν, χωρίς όμως να υπερβούν τους περιορισμούς που έχουν τεθεί από τον προϋπολογισμό τους. Οι περιορισμένοι πόροι, οδηγούν συνεχώς στην ανάγκη πλήρους αιτιολόγησης των αιτουμένων απαιτήσεων κονδυλίων, σε σχέση με την επίτευξη της επιθυμητής επιχειρησιακής ικανότητας, στο πλαίσιο εξυπηρέτησης των στόχων εθνικής άμυνας.

Με άλλα λόγια, το προσωπικό των Γενικών Επιτελείων των Ε.Δ. και του Υπουργείου Άμυνας των Η.Π.Α., που είναι υπεύθυνο για την κατάρτιση του προϋπολογισμού αλλά και τα μέλη του Κοινοβουλίου που εγκρίνουν τον προϋπολογισμό, απαιτούν ολοένα και καλύτερα τεκμηριωμένες αποδείξεις για το τι ακριβώς επιτυγχάνεται με τα χρήματα που ξοδεύονται για την κάλυψη του κόστους πτήσης των αεροσκαφών. Σε περίπτωση απουσίας τέτοιων αποδείξεων, καθίσταται δυσκολότερη η εξασφάλιση χρηματοδότησης του πτητικού προγράμματος και μπορεί ακόμα και να επέλθει αδυναμία κάλυψης των εξόδων και ενδεχομένως η καθήλωση των πτητικών μέσων, με ό,τι αρνητικό, συνεπάγεται αυτή (π.χ. μείωση διαθεσιμότητας προσωπικού και υλικών, μείωση του ηθικού, αύξηση της έντασης μεταξύ του προσωπικού, δημιουργία επισφαλών καταστάσεων, μείωση της συνολικής αμυντικής ικανότητας της χώρας κ.α.)

Ένας τρόπος επίλυσης του υπόψη προβλήματος, είναι η χρήση επαγγελματικής κρίσης για τον προσδιορισμό των αποστολών και των ωρών πτήσης, που θα πρέπει εκτελέσει κάθε πτητικό μέσο, έτσι ώστε να επιτευχθεί και διατηρηθεί το επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας των αεροπορικών δυνάμεων. Αυτή είναι μια λογική προσέγγιση αλλά έχει σαν αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των αναγκών σε ώρες πτήσης για κάθε πτητικό μέσο, χωρίς όμως να είναι σίγουρο ότι αυτές αποτελούν τη βέλτιστη λύση για τη βελτίωση του επαγγελματισμού και της ασφάλειας του προσωπικού.

Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος όμως, οι Ε.Δ. των Η.Π.Α. εφαρμόζουν τις αρχές που “ΡΡΒΕ” και ασχολούνται σε βάθος, με το έργο του προϋπολογισμού του κόστους ανά ώρα πτήσης (Ω.Π.) κάθε πτητικού μέσου και στη συνέχεια, του προσδιορισμού και προγραμματισμού των Ω.Π. που θα εκτελέσει κάθε πτητικό μέσο. Σε αυτό το πλαίσιο, σε κάθε Μονάδα αεροσκαφών, το εν λόγω έργο έχει ανατεθεί στον Οικονομικό Ελεγκτή της Μονάδας (“Field Comptroller”), ο οποίος ελέγχεται από τον Οικονομικό Ελεγκτή της Διοίκησης που ανήκει η Μονάδα (π.χ. Διοίκηση Στόλου Ειρηνικού, Διοίκηση Αεροπορικών Δυνάμεων στην Ευρώπη κλπ) και αυτός με τη σειρά του ελέγχεται από το Γραφείο Προϋπολογισμού Πτήσεων (“Flight Budget Office”), που αποτελεί μέρος του επιτελείου του Γενικού Οικονομικού Διευθυντή του κάθε κλάδου των Ε.Δ.

Το παραπάνω έργο περιορίζεται από δύο ανταγωνιστικές απαιτήσεις, οι οποίες είναι:

- Η μεγιστοποίηση της διαθεσιμότητας των πτητικών μέσων, έτσι ώστε να επιτευχθεί και διατηρηθεί το υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας και αποτελεσματικότητας.
- Η ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων σε πόρους, για την επίτευξη των ανωτέρω, και επομένως, η μεγιστοποίηση της αξιοποίησής τους.

Επειδή ο κάθε διαφορετικός τύπος/μοντέλο/σειρά αεροσκάφους (π.χ. F-16C, F-16D, A-7H, A-7E, C-130B, C-130H κλπ) έχει διαφορετικό κόστος λειτουργίας ανά Ω.Π. σε σχέση με κάποιο άλλο τύπο/μοντέλο/σειρά αεροσκάφους, με δεδομένο την περιορισμένη χρηματοδότηση, επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα στις Μοίρες αεροσκαφών που κοστίζουν λιγότερο. Παρόλα αυτά όμως, η κατανομή των πόρων μεταξύ των Μονάδων και των Μοιρών, οφείλει να διαφοροποιείται και να εξισορροπείται, καθώς θα πρέπει να συνεκτιμώνται και ο αριθμός των ελάχιστων απαιτούμενων Ω.Π. για να θεωρούνται τα αεροσκάφη και τα πληρώματά τους, πολεμικά διαθέσιμα, καθώς και το ελάχιστο πτητικό έργο που πρέπει να εκτελέσει μία Μοίρα αεροσκαφών προκειμένου να θεωρείται ετοιμοπόλεμη.

Βέβαια στην πράξη, το έργο των υπευθύνων της κατάρτισης του προϋπολογισμού των Ω.Π. των πτητικών μέσων ενός κλάδου των Ενόπλων Δυνάμεων είναι ακόμη πιο σύνθετο, καθώς στους υπολογισμούς λαμβάνεται υπόψη το διαφορετικό περιβάλλον στο οποίο επιχειρεί κάθε Μοίρα αεροσκαφών και οι διαφορετικοί τύποι και διάρκειες αποστολών κάθε αεροσκάφους (π.χ. εκπαιδευτικές πτήσεις, πτήσεις πιστοποίησης συστημάτων, δοκιμαστικές πτήσεις, αποστολές αέρος-αέρος ή αέρος εδάφους, πτήσεις περιπολίας, επιτήρησης, διάσωσης κλπ).

Επιπρόσθετα, το έργο των υπευθύνων, δεν περιορίζεται μόνο στην εκτέλεση υπολογισμών για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, αλλά σύμφωνα με τις αρχές του “PPBE”, το έργο τους αφορά και στο διαρκή έλεγχο της εκτέλεσης του προϋπολογισμού και της ανάλωσης των σχετικών πιστώσεων, καθώς και στη διαρκή πραγματοποίηση συγκρίσεων για τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από τα προϋπολογισθέντα, στον εντοπισμό των αιτιών των συγκεκριμένων αποκλίσεων αλλά και στην υλοποίηση σχετικών διορθωτικών ενεργειών.

Για την πραγματοποίηση όλων των αναγκαίων υπολογισμών και σύμφωνα πάντα, με τις αρχές του “PPBE”, έχουν αναπτυχθεί πολλές μεθοδολογίες και τύποι από τα Γ.Ε. των Η.Π.Α. Καθώς όμως η αναλυτική παράθεση και ανάπτυξη αυτών, εκφεύγει από τα όρια της παρούσης, στις επόμενες παραγράφους, περιοριζόμαστε στην παρουσίαση μόνο της βασικής μεθοδολογίας, η οποία που στηρίζεται στην κατανομή του λειτουργικού κόστους πτήσης σε τέσσερις κατηγορίες.

B.2 Οι Τέσσερις Κατηγορίες Λειτουργικού Κόστους

Σε κάθε Μονάδα αεροσκαφών, όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με το λειτουργικό κόστος κάθε τύπου/μοντέλου/σειράς αεροσκάφους, εκτός από το μισθολογικό κόστος, κατανέμονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- Κόστος Καυσίμων (ΚΚ): Σε αυτή την κατηγορία, περιλαμβάνεται το κόστος των καυσίμων και των λιπαντικών που χρησιμοποιούνται στα αεροσκάφη.

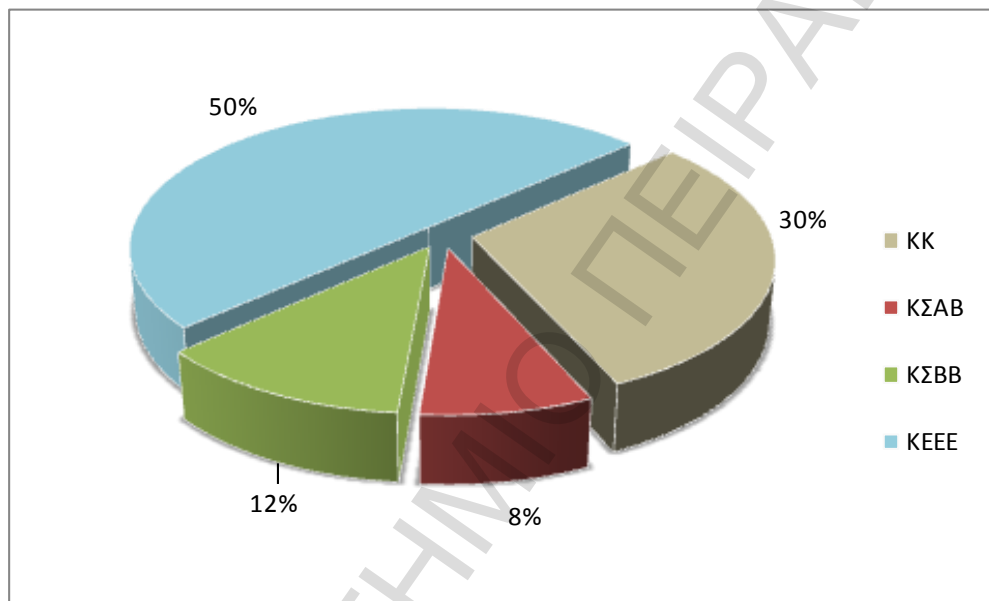
- Κόστος Συντήρησης Α' Βαθμού (ΚΣΑΒ): Αυτή η κατηγορία σχετίζεται με το κόστος των δραστηριοτήτων συντήρησης που λαμβάνουν χώρα στο επίπεδο της πολεμικής Μοίρας αεροσκαφών και περιλαμβάνει το κόστος των αναλώσιμων υλικών ή των υλικών που συμφέρει οικονομικά η αντικατάστασή τους παρά η επισκευή τους.

- Κόστος Συντήρησης Β' Βαθμού (ΚΣΒΒ): Αυτή η κατηγορία σχετίζεται με το κόστος των δραστηριοτήτων συντήρησης και επισκευών που λαμβάνουν χώρα στο επίπεδο του Β' Βαθμού Συντήρησης στη Μονάδα αεροσκαφών (π.χ. στη Μοίρα Συντήρησης Βάσης), όπου εφαρμόζονται τεχνικές και διαδικασίες που είναι πέρα των δυνατοτήτων της Μοίρας. Περιλαμβάνεται το κόστος αναλώσιμων υλικών αλλά κυρίως το κόστος των επισκευάσιμων υλικών, δηλαδή υλικών, των οποίων συμφέρει οικονομικά η επισκευή τους παρά η αντικατάστασή τους. Επίσης περιλαμβάνεται και το κόστος των ειδικών συσκευών και εργαλείων που απαιτούνται για την εκτέλεση των σχετικών εργασιών.

- Κόστος Επισκευών Εργοστασιακού Επιπέδου (ΚΕΕΕ): Σε αυτή την κατηγορία, περιλαμβάνεται το κόστος επισκευής κυρίων συγκροτημάτων και το κόστος επισκευής ή αντικατάστασης εξαρτημάτων, που απαιτούνται εργασίες πέραν των δυνατοτήτων του Β' βαθμού συντήρησης. Οι εν λόγω εργασίες πραγματοποιούνται σε εργοστασιακά κέντρα ή στις εγκαταστάσεις των κατασκευαστών των εξαρτημάτων.

Καθώς η συνεισφορά στο συνολικό λειτουργικό κόστος (εξαιρουμένου του κόστους μισθοδοσίας) έκαστης εκ των τεσσάρων κατηγοριών κόστους, εξαρτάται από την κατηγορία, τον τύπο και τις αποστολές κάθε αεροσκάφους,

η αναλυτική απεικόνιση αυτών, ξεφεύγει από τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Βάσει όμως των στοιχείων που περιέχονται στη βιβλιογραφία, που παρατίθεται στο τέλος του Παρατήματος, είναι δυνατή η ποιοτική απεικόνιση του μέσου όρου της ποσοστιαίας συνεισφοράς κάθε κατηγορίας κόστους, στο συνολικό λειτουργικό κόστος των πολεμικών αεροσκαφών των Η.Π.Α., η οποία παρουσιάζεται στο κάτωθι Διάγραμμα Β-1:



Διάγραμμα Β-1: Ποιοτική Απεικόνιση του Μ.Ο. Ποσοστιαίας Συνεισφοράς των Κατηγοριών Κόστους στο Συνολικό Λειτουργικό Κόστος (πλην Μισθοδοσίας) των Πολεμικών Αεροσκαφών των Η.Π.Α.¹

Πηγή: Siobhan Tack: "Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process", Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-38.

¹ Siobhan Tack: "Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process", Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-38.

B.3 Επεξεργασία Στοιχείων Κόστους Υπολογισμός του Κόστους ανά Ωρα Πτήσης

Στο Γραφείο του Οικονομικού Ελεγκτή κάθε Μονάδας αεροσκαφών των Ε.Δ. των Η.Π.Α., συγκεντρώνονται όλες οι πληροφορίες που αφορούν στο κόστος συντήρησης, επισκευών και αντικατάστασης εξαρτημάτων των αεροσκαφών, ελέγχονται όλες οι χρεώσεις σχετικών δοσοληψιών που λαμβάνουν χώρα εντός και εκτός Μονάδας. Στο τέλος κάθε μήνα, το εν λόγω Γραφείο αφού ταξινομήσει τα κόστη στις τέσσερις κατηγορίες που αναφέρθηκαν, αθροίζει τα συνολικά κόστη και υπολογίζει έτσι το συνολικό μηνιαίο κόστος λειτουργίας και συντήρησης, για κάθε τύπο/μοντέλο/σειρά αεροσκάφους, της κάθε Μοίρας, το οποίο στη συνέχεια, το διαιρεί με τις αντίστοιχες, πραγματοποιηθείσες Ω.Π. Εφαρμόζεται δηλαδή ο τύπος, για κάθε τύπο/μοντέλο/σειρά αεροσκάφους:

$$\text{Κόστος ανά Ω.Π.} = (ΚΚ+ΚΣΑΒ+ΚΣΒΒ+ΚΕΕΕ)/ \text{Πραγματοποιηθείσες Ω. Π.}$$

Οι παραπάνω υπολογισμοί πραγματοποιούνται σε μηνιαία βάση αλλά και σε ετήσια βάση και τηρούνται συγκεντρωτικά στοιχεία με τους υπολογισμούς όλων των προηγούμενων ετών. Στη συνέχεια, οι μηνιαίοι και ετήσιοι υπολογισμοί του κόστους ανά Ω.Π. συγκρίνονται κάθε φορά με τον μέσο όρο του αντίστοιχου κόστους των προηγούμενων ετών αλλά και με το κόστος ανά Ω.Π. που έχει τεθεί σαν στόχος στην αρχή κάθε οικονομικού έτους, με σκοπό τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων.

Πέραν των ανωτέρω, στο τέλος κάθε τριμήνου και κάθε έτους, οι πραγματοποιηθείσες Ω.Π. κάθε Μοίρας, συγκρίνονται με αυτές που είχαν προγραμματισθεί να εκτελεστούν, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η Μοίρα

πέτυχε να υλοποιήσει το προγραμματισθέν πτητικό έργο και τους στόχους που της είχαν ανατεθεί.

Σε περίπτωση που μετά την πραγματοποίηση των συγκρίσεων προκύψει ότι το υπολογισθέν μηνιαίο κόστος ανά Ω.Π. εμφανίζει απόκλιση μεγαλύτερη από 10%, τότε βάσει των αρχών που ισχύουν στις Ε.Δ. των Η.Π.Α., θα πρέπει να ακολουθήσει σχετική ανάλυση και διερεύνηση των αιτιών που προκάλεσαν την απόκλιση.

Σημειώνεται ότι οι αποκλίσεις μπορεί να είναι θετικές ή και αρνητικές και ότι μία θετική απόκλιση δεν δηλώνει πάντοτε κάτι θετικό και στην εκτέλεση του πτητικού έργου. Ως παράδειγμα, αναφέρεται η περίπτωση καθήλωσης των αεροσκαφών μιας Μοίρας, όπου σε αυτή την περίπτωση μετά τους υπολογισμούς που θα πραγματοποιηθούν, θα προκύψει ένα πλεόνασμα πόρων καθώς τα κόστη καυσίμων και επισκευών θα είναι μειωμένα. Δεν είναι δυνατόν όμως αυτή η κατάσταση να γίνει αποδεκτή, καθώς θα σημαίνει ότι δεν θα υλοποιείται το πτητικό έργο της Μοίρας.

Οι θετικές αποκλίσεις ελέγχονται και με βάση την εκτέλεση του ετήσιου προϋπολογισμού. Έτσι στην περίπτωση που εντοπιστεί πλεόνασμα πόρων σε μια Μοίρα, το Γραφείο του Οικονομικού Ελεγκτή της Μονάδας, επιτρέπεται να τους διαθέσει σε κάποια άλλη Μοίρα της Μονάδας ή να τους επιστρέψει στο Γραφείο Προϋπολογισμού του Επιτελείου προκειμένου να διατεθούν σε κάποια άλλη Μονάδα. Βέβαια η τελευταία περίπτωση δεν είναι συνηθισμένη διότι οι πλεονάζοντες πόροι δύσκολα θα επαναδιατεθούν στο μέλλον στην ίδια Μονάδα.

Σε περίπτωση που εντοπιστεί μια μεγάλη αρνητική απόκλιση (το κόστος ανά Ω.Π. για μία Μοίρα αεροσκαφών, προκύψει πολύ υψηλό), τότε ενδέχεται να δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα στη χρηματοδότηση της Μοίρας και στην υλοποίηση του πτητικού της έργου. Γι αυτό το λόγο, το Γραφείο του Οικονομικού Ελεγκτή της Μονάδας, οφείλει να εξετάσει διεξοδικότερα το πρόβλημα και σε πρώτη φάση, πρέπει να διαπιστώσει εάν η συγκεκριμένη απόκλιση αποτελεί ένα τυχαίο περιστατικό ή μία κατάσταση που έχει μεγάλη διάρκεια. Εάν το επιπρόσθετο κόστος λειτουργίας της Μοίρας δεν μπορεί να καλυφθεί από πλεονάζοντες πόρους της Μονάδας, τότε ο Οικονομικός Ελεγκτής θα πρέπει να υποβάλει αίτημα σε ανώτερα κλιμάκια διοίκησης προκειμένου να εξευρεθούν και διατεθούν οι επιπρόσθετοι πόροι για τη λειτουργία της Μοίρας- αίτημα όμως, που δύναται να απορριφθεί ή να ικανοποιηθεί με μεγάλη καθυστέρηση.

B.4 Πιθανές Αιτίες Αποκλίσεων

Προκειμένου να προβλεφθούν και αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά οι τυχόν αποκλίσεις που εντοπίζονται στον υπολογισμό του κόστους ανά Ω.Π. και να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις όπως αυτές που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, οι Ε.Δ. των Η.Π.Α., έχοντας ως κύριο μέλημά τους το συνεχή έλεγχο των εξόδων και τη διατήρηση του κόστους εντός των ορίων του προϋπολογισμού, έχουν εκπονήσει πολλές μελέτες, με αντικείμενο τη διερεύνηση και εντοπισμό των πιθανών αιτίων πρόκλησης μεγάλων

αποκλίσεων και διακυμάνσεων στο κόστος ανά Ω.Π. Σε αυτό το πλαίσιο, εξετάστηκαν οι τυχόν επιπτώσεις του αριθμού των μηνιαίων Ω.Π., των αποστολών των πτητικών μέσων και του συστήματος διακίνησης των επισκευάσιμων υλικών, όπως παρουσιάζεται κατωτέρω:

Αριθμός Μηνιαίων Ω.Π.

Το βασικό ερώτημα που εξετάστηκε σχετικά με τις επιπτώσεις του συνολικού αριθμού των μηνιαίων Ω.Π., αφορούσε το συσχετισμό του εν λόγω αριθμού με το κόστος λειτουργίας και συντήρησης ενός αεροσκάφους.

Όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο Β.3, το κόστος ανά Ω.Π. υπολογίζεται διαιρώντας το συνολικό κόστος με τον αριθμό των Ω.Π. Κατά συνέπεια, ένα σταθερό κόστος ανά Ω.Π. σε μήνες με διαφορετικό αριθμό Ω.Π., θα εκφράζει μια πλήρης γραμμική σχέση ανάμεσα στις Ω.Π. και στο συνολικό κόστος των καυσίμων, των ανταλλακτικών και των επισκευών. Αν και είναι λογικό να υποτεθεί μια σχεδόν γραμμική σχέση ανάμεσα στις Ω.Π. και στο κόστος των καυσίμων, δεν ισχύει το ίδιο και για τα κόστη των ανταλλακτικών και των επισκευών. Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό με την παρουσίαση της προγραμματισμένης προληπτικής συντήρησης των αεροσκαφών αλλά και της μη προγραμματισμένης συντήρησης.

Διαφορετικά εξαρτήματα του αεροσκάφους εμφανίζουν βλάβες ή καθίστανται μη λειτουργικά με διαφορετικούς τρόπους ή εξαιτίας διαφορετικών φορτίσεων. Κατά αυτό τον τρόπο, για κάθε εξάρτημα, οι διαδικασίες συντήρησης και αντικατάστασής του είναι δομημένες έτσι ώστε να αντιμετωπίζεται καλύτερα η φθορά ή ζημιά του συγκεκριμένου εξαρτήματος.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι για τον προσδιορισμό του χρόνου συντήρησης, χρησιμοποιούνται βασικά τρεις διαφορετικοί παράγοντες, οι οποίοι είναι οι Ω.Π., οι ημερολογιακές ημέρες και ο αριθμός ορισμένων συμβάντων.

Η φθορά και καταστροφή ορισμένων εξαρτημάτων επηρεάζεται άμεσα από τις ώρες πτήσης του αεροσκάφους. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρονται οι κινητήρες των αεροσκαφών και γι' αυτό στις περισσότερες περιπτώσεις η περιοδική επιθεώρησή τους προγραμματίζεται με βάση τον αριθμό των ωρών πτήσης (π.χ. οι κινητήρες του Α/Φ S-3 Viking περνούν εργοστασιακή συντήρηση κάθε 1600 ώρες πτήσης).

Άλλα εξαρτήματα του αεροσκάφους όμως, χρειάζονται περιοδική επιθεώρηση ανεξάρτητα από τον αριθμό των ωρών που έχει πετάξει το αεροσκάφος. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε εξοπλισμό του αεροσκάφους που έχει περιορισμένο όριο ζωής ή εκτίθεται σε διαβρωτικό περιβάλλον (π.χ. η εκτέλεση λιπάνσεων μετά από συγκεκριμένο αριθμό ημερών, η περιοδική συντήρηση των εκτινασόμενων καθισμάτων κάθε 224 ημέρες κ.α.)

Οι φορτίσεις που ασκούνται σε κάποια εξαρτήματα του αεροσκάφους καθορίζονται καλύτερα από τον αριθμό ορισμένων συμβάντων, όπως είναι ο αριθμός των προσγειώσεων ή της χρήσης του πυροβόλου. Γι' αυτό το λόγο είναι φυσικό, η συντήρηση των εξαρτημάτων του συστήματος προσγείωσης ενός αεροσκάφους να προγραμματίζεται βάσει του αριθμού των προσγειώσεων και όχι βάσει των Ω.Π.

Τα ανωτέρω τρία παραδείγματα προγραμματισμένης συντήρησης, δεν περιλαμβάνουν την πρόκληση φθοράς ή ζημιάς σε εξοπλισμό ενός πτητικού μέσου, του οποίου η χρήση εξαρτάται από μια συγκεκριμένη αποστολή ή κατάσταση της πτήσης, όπως είναι το σύστημα αντιπαγοποίησης, που συνήθως χρησιμοποιείται μόνο το χειμώνα. Επίσης, σε άλλες περιπτώσεις εμφανίζονται βλάβες σε διάφορα εξαρτήματα των συστημάτων ενός αεροσκάφους χωρίς να μπορεί να προβλεφθεί ο χρόνος που θα εμφανισθούν. Αυτές οι περιπτώσεις ανήκουν στην κατηγορία αυτών που χαρακτηρίζονται από την ιδιότητα της «απώλειας μνήμης» ήτοι για κάθε σύστημα, η μη λειτουργία ενός εξαρτήματός του, αποτελεί ένα τυχαίο συμβάν που μπορεί να παρασταθεί στατιστικά με την εκθετική κατανομή. Σε αντίθεση με οποιαδήποτε άλλη τυχαία κατανομή, η εκθετική κατανομή χαρακτηρίζεται από τη μοναδική ιδιότητα της «απώλειας μνήμης», η οποία οφείλεται στο γεγονός ότι η μέση και η τυπική απόκλιση είναι ίσες. Ως ένα παράδειγμα αυτής της εφαρμογής αναφέρεται η περίπτωση ενός λαμπτήρα που αν έχει λειτουργήσει 100 ώρες χωρίς αστοχία, η πιθανότητα να λειτουργήσει μία ακόμη ώρα είναι η ίδια με το όταν είχε τοποθετηθεί, καθώς δεν «θυμάται» πόσο διάστημα έχει ήδη λειτουργήσει. Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζεται κυρίως στον ηλεκτρονικό εξοπλισμό του αεροσκάφους.

Εξετάζοντας όλα τα παραπάνω, καταδείχθηκε στις μελέτες των Ε.Δ. των Η.Π.Α., ότι αριθμός των μηνιαίων Ω.Π. αποτελεί άριστη ένδειξη για το αναμενόμενο Κόστος Καυσίμων (ΚΚ) και αρκετά καλή ένδειξη για το Κόστος Συντήρησης Α' Βαθμού (ΚΣΑΒ), πλην όμως, δεν αποτελεί καλή ένδειξη για το Κόστος Συντήρησης Β' Βαθμού (ΚΣΒΒ) και καθόλου καλή ένδειξη για το Κόστος Επισκευών Εργοστασιακού Επιπέδου (ΚΕΕΕ) που συγκεντρώνει και

το υψηλότερο ποσοστό του συνολικού κόστους. Επομένως, για κάθε Μονάδα, ο αριθμός των μηνιαίων Ω.Π. δεν δύναται να χρησιμοποιηθεί ως ακριβής πρόβλεψη του κόστους ανά Ω.Π.

Το είδος των Αποστολών των Πτητικών Μέσων

Μία άλλη πιθανή πηγή πρόκλησης μεγάλης διακύμανσης στο υπολογισθέν κόστος ανά Ω.Π. , είναι το είδος των αποστολών που εκτελούν τα πτητικά μέσα.

Γενικά, έχουν σχεδιασθεί πτητικά μέσα για να λειτουργούν σε πολλές διαφορετικές περιοχές πτήσης και σε διαφορετικό περιβάλλον. Ενώ όμως ορισμένα αεροσκάφη πετούν με συγκεκριμένο τρόπο, σε συγκεκριμένο περιβάλλον και εκτελούν αποστολές που δεν διαφοροποιούνται πολύ μεταξύ τους, άλλα αεροσκάφη έχουν τη δυνατότητα να διαθέτουν μεγάλο εύρος πτήσης, να πετούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, σε διαφορετικό περιβάλλον κάθε φορά, να φέρουν μεγάλο αριθμό διαφορετικών φορτίων, να συνδυάζουν ρόλους και να εκτελούν πολλών ειδών αποστολές. Προκειμένου να αναλυθεί η σχετική επίδραση των αποστολών των πτητικών μέσων στο κόστος ανά Ω.Π., στις μελέτες που εκπονήθηκαν, κάθε τύπος/μοντέλο/σειρά πτητικού μέσου ταξινομήθηκε σε μία από τις ακόλουθες γενικές κατηγορίες:

- Αεροσκάφη Τακτικής Αεροπορίας – όπως είναι τα A-4's, A-7's, F-16's, F-4's, F-18's, F-15's, κλπ
- Ελικόπτερα
- Μεταφορικά Αεροσκάφη όπως τα C-130's, C-9's, C-12's, C-39's, κ.α.

- Αεροσκάφη Ναυτικής Περιπολίας και Εναέριου Ανεφοδιασμού, όπως είναι τα P-3's και τα KC-130's

Με επιχειρησιακά κριτήρια, οι ανωτέρω κατηγορίες είναι πολύ γενικές και δεν επαρκούν για την παρουσίαση του συνόλου των πτητικών μέσων, πλην όμως, επαρκούν για την ανάλυση των διακυμάνσεων στον υπολογισμό του κόστους ανά Ω.Π.

Από τις μελέτες προέκυψε ότι το είδος των αποστολών που εκτελεί ένα αεροσκάφος επηρεάζει άμεσα τη διακύμανση του κόστους ανά Ω.Π. Ειδικότερα, προέκυψε ότι τα αεροσκάφη τακτικής αεροπορίας εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό διακυμάνσεων κόστους ανά Ω.Π. ενώ ακολουθούν τα ελικόπτερα, τα αεροσκάφη ναυτικής περιπολίας και ανεφοδιασμού εν πτήσει και τέλος τα μεταφορικά αεροσκάφη. Η υπόψη διασπορά αποτελεσμάτων, αντανακλά το εύρος των αποστολών κάθε κατηγορίας αεροσκαφών, από μεγάλο εύρος αποστολών έως σχετικά σταθερές αποστολές. Αυτό γίνεται κατανοητό, εξετάζοντας τα παραδείγματα:

- Ενός αεροσκάφους τακτικής αεροπορίας, όπως είναι το F-16, το οποίο, μπορεί μέσα σε μία μόνο ημέρα, να εκτελέσει πτήσεις Εναέριας Μάχης, Βομβαρδισμού και Επιθέσεων με Βλήματα, Εναέριας επιτήρησης σε χαμηλό ύψος, Κλειστού σχηματισμού σε χαμηλό ύψος, Περιπολίας Μεγάλης Εμβέλειας, Αποστολών Ηλεκτρονικού Πολέμου κ.α.
- Ενός μεταφορικού αεροσκάφους C-130B, του οποίου όλες σχεδόν οι πτήσεις, αναμένεται να πραγματοποιηθούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο (απογείωση - άνοδο σε μεγάλο ύψος για κάλυψη απόστασης μέσης

εμβέλειας-κάθοδος-προσγείωση).

Σημειώνεται επίσης ότι στα εξαρτήματα των αεροσκαφών που εκτελούν μεγάλο εύρος αποστολών, οι φορτίσεις που αναπτύσσονται είναι πολλών ειδών και με μεγάλο εύρος τιμών, επιφέροντας έτσι σαν τελικό αποτέλεσμα, και μεγαλύτερες διακυμάνσεις του κόστους ανά Ω.Π.

Πέρα από τα παραπάνω, οι εκπονηθείσες μελέτες κατέδειξαν ότι το κόστος ανά Ω.Π. ενός αεροσκάφους, σχετίζεται άμεσα και με τη μέση διάρκεια της κάθε αποστολής, και αποδείχθηκε ότι η μείωση της μέσης διάρκειας πτήσης, αυξάνει το κόστος ανά Ω.Π. Τα εν λόγω αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν άμεσα από την Πολεμική Αεροπορία των Η.Π.Α., η οποία αυξάνοντας το μέση διάρκεια της αποστολής των αεροσκαφών F-15C/D, επέτυχε σημαντική μείωση του κόστους ανά Ω.Π. και έως και 18% αύξηση της διαθεσιμότητας².

Το Σύστημα Διακίνησης Επισκευάσιμων Υλικών

Ένα υλικό θεωρείται επισκευάσιμο, όταν δεν είναι λειτουργικό και δεν μπορεί να επισκευασθεί στο επίπεδο της Μοίρας, ενώ επιπρόσθετα, θεωρείται οικονομικότερο να επισκευασθεί παρά να αντικατασταθεί. Με βάση αυτά τα στοιχεία, ένα εξάρτημα εισέρχεται στο σύστημα επισκευασίμων και ακολουθείται η παρακάτω θεωρητικά απλή, διαδικασία:

- Η Μοίρα (Α΄ Βαθμός Συντήρησης) παραδίδει το μη λειτουργικό εξάρτημα στη Μοίρα Συντήρησης Βάσης της Μονάδας (Β΄ Βαθμός

² Larry E. Arkley: "Modelling F/A-18 Flight Hour Program Costs Using Regression Analysis", MSC Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, USA, December 1994

Συντήρησης) και λαμβάνει ένα λειτουργικό εξάρτημα.

- Το μη λειτουργικό εξάρτημα εξετάζεται από το Β' Βαθμό συντήρησης προκειμένου να διαπιστωθεί το εύρος της επισκευής που χρειάζεται.

- Εάν ο Β' βαθμός συντήρησης μπορεί να επισκευάσει το εξάρτημα πραγματοποιεί την επισκευή και στη συνέχεια επιστρέφει το εξάρτημα μέσω του εφοδιαστικού συστήματος προκειμένου να επαναχρησιμοποιηθεί. Το κόστος μέχρι αυτό το στάδιο, καταχωρείται στο Κόστος Συντήρησης Β' Βαθμού (ΚΣΒΒ)

- Εάν η επισκευή του εξαρτήματος είναι πέραν της επισκευαστικής ικανότητας της Μονάδας, τότε το εξάρτημα προωθείται σε εργοστασιακό επισκευαστικό κέντρο ή στις εγκαταστάσεις του κατασκευαστή του προκειμένου να υποστεί εκτενή επισκευή. Το κόστος αυτού του σταδίου, καταχωρείται στο Κόστος Επισκευών Εργοστασιακού Επιπέδου (ΚΕΕΕ)

- Εν συντομία, το μη λειτουργικό εξάρτημα επισκευάζεται είτε στο επίπεδο του Β' Βαθμού Συντήρησης είτε σε Εργοστασιακό Επίπεδο είτε αντικαθίσταται από κάποιο καινούργιο. Σε όλες τις περιπτώσεις, η χρέωση για την επισκευή ή αντικατάσταση του εξαρτήματος αποστέλλεται στη Μοίρα που αρχικά το παρέδωσε.

Στο σύστημα των επισκευάσιμων υλικών των Ε.Δ. των Η.Π.Α., συνυπάρχουν δύο τιμές για τη λογιστική χρέωση κάθε εξαρτήματος:

- Η μια τιμή ονομάζεται καθαρή τιμή ("net price"), αντιπροσωπεύει το μέσο κόστος επισκευής του εξαρτήματος και βασίζεται σε

τεχνικοοικονομική ανάλυση κόστους.

- Η δεύτερη τιμή ονομάζεται επίσημη τιμή (“standard price”) και αντιπροσωπεύει το κόστος ενός καινούργιου εξαρτήματος.

Στις περιπτώσεις που κάποιο εξάρτημα δεν παραδοθεί ή χαθεί, τότε η Μοίρα χρεώνεται με την επίσημη τιμή του εξαρτήματος. Τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να εμφανισθούν για διάφορους λόγους. Πρώτα από όλα, κατά την αρχική παράδοση του εξαρτήματος από τη Μοίρα, μπορεί να μην έγινε άμεση ανταλλαγή του αστοχήσαντος εξαρτήματος με ένα λειτουργικό. Αυτό μπορεί να συμβεί διότι ορισμένες φορές το εξάρτημα μπορεί να είναι δομικά κρίσιμο και να απαιτείται ταυτόχρονα η αφαίρεσή του από το αεροσκάφος και η τοποθέτηση του καινούργιου. Επίσης, ορισμένες φορές μπορεί το μη λειτουργικό εξάρτημα να παραμένει τοποθετημένο στο αεροσκάφος μέχρι να παραληφθεί το νέο εξάρτημα, για λόγους διατήρησης του βάρους και της ευστάθειας του αεροσκάφους. Πέραν των προηγουμένων, έχει διαπιστωθεί ότι παρόλο που σε ορισμένες περιπτώσεις η Μοίρα μπορεί να είχε παραδώσει το μη λειτουργικό εξάρτημα, εντούτοις αυτό ή η χρέωσή του «χάθηκαν» κάπου ανάμεσα στην αποστολή, την επισκευή, την προμήθεια ή τη χρέωση.

Τα αποτελέσματα των μελετών που εκπονήθηκαν για λογαριασμό των Ε.Δ. των Η.ΠΑ με αντικείμενο την οργάνωση και λειτουργία του συστήματος των επισκευάσιμων υλικών, κατέδειξαν ότι όλα τα παραπάνω διαπιστωθέντα προβλήματα, δεν επηρεάζουν σημαντικά το κόστος ανά ώρα πτήσης των αεροσκαφών.

B.5 Διαπιστώσεις

Από τα στοιχεία που παρατέθηκαν σε αυτό Παράρτημα, διαπιστώνεται ότι η το “PPBE” αποτελεί σύστημα ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού των Ε.Δ. των Η.Π.Α. και οι αρχές του βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις επιμέρους συνιστώσες του αμυντικού προϋπολογισμού και δραστηριότητες των Ε.Δ., ακόμα και στον υπολογισμό του κόστους ανά ώρα πτήσης των πτητικών μέσων και στον τελικό προσδιορισμό των ωρών πτήσης που θα απαιτηθούν για κάθε πτητικό μέσο.

Διαπιστώνεται ακόμη η αναγκαιότητα και η σκοπιμότητα συνεχών συγκρίσεων με τους στόχους που έχουν τεθεί και με τα στοιχεία προηγούμενων ετών προκειμένου να διαπιστωθεί ότι οι πράξεις ελέγχονται, ακολουθούνται οι οδηγίες που έχουν δοθεί και δεν παρουσιάζονται αποκλίσεις, που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την εφαρμογή του προϋπολογισμού αλλά και την επιχειρησιακή ικανότητα των Ε.Δ.

Σε περιπτώσεις που διαπιστώνονται αποκλίσεις, επιβάλλεται πάντοτε να λαμβάνει χώρα συστηματική μελέτη και ανάλυσή τους προκειμένου να εντοπίζονται και να διορθώνονται οι αιτίες πρόκλησης αυτών των αποκλίσεων.

Η εποχή που αιτήματα για αύξηση ή μείωση κονδυλίων βασίζονται στη φιλοσοφία του προϋπολογισμού των μικρών ποσοστιαίων μεταβολών ή στον ενστικτώδη αυθορμητισμό δεν αποτελούν πλέον αποδεκτή μέθοδο σχεδιασμού.

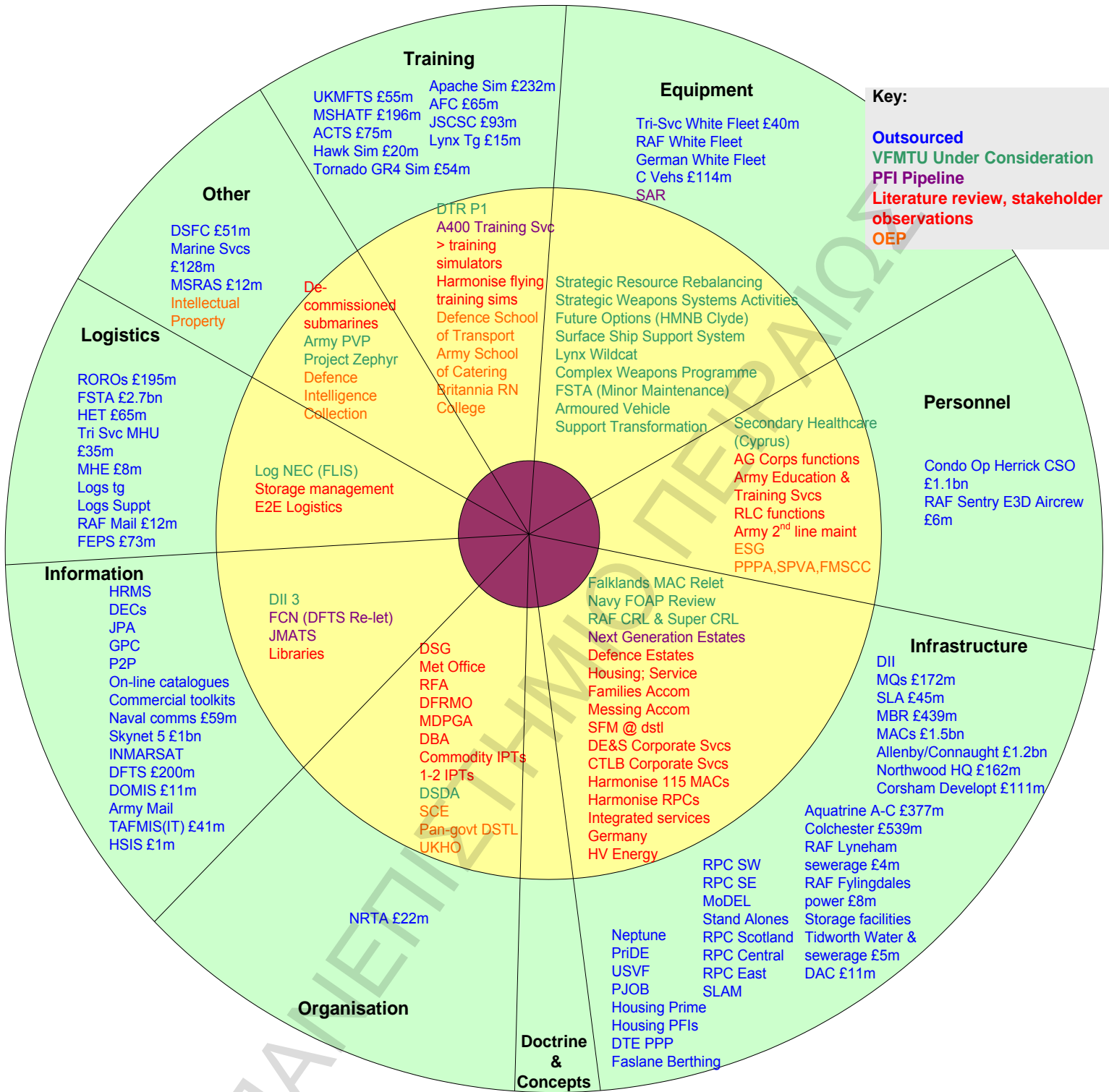
Βιβλιογραφία Παραρτήματος

1. Siobhan Tack: "Teaching Note: Planning, Programming, Budgeting & Execution (PPBE) Process", Defense Acquisition University (DAU), Business, Cost Estimating & Financial Management Department, USA, Feb. 2011, page C-38. (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://acc.dau.mil/adl/en-US/30694/file/61143/TeachingNote%20-%20PPBE%20Feb11.pdf>)
2. Larry E. Arkley: "Modelling F/A-18 Flight Hour Program Costs Using Regression Analysis", MSC Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, USA, December 1994 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a293771.pdf>)
3. U.S. General Accounting Office: "Aircrew Training: Developing Objective Data to Support Flying Hour Programs", Report to the Subcommittee on Readiness, Committee on Armed Services, House of Representatives, US Government Printing Office, Washington D.C., March 1989 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.gao.gov/assets/220/211116.pdf>)
4. Michael D. Downs: "Flight Hour Cost Variance in the Naval Reserve: An Analysis of Possible Sources", MSC Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, December 1990, (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA242561>)
5. Kevin P. Dawson, Jeremy A. Howe (2006): "Analyzing Air Force Flying-Hour Costs", US Air Force Journal of Logistics, Volume XXX, Number 2, pages 21-27 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.afma.hq.af.mil/shared/media/document/AFD-100111-114.pdf>)
6. David E. Stem, Michael Boito, Obaid Younossi: "Systems Engineering and Program Management, Trends and Costs for Aircraft and Guided Weapons Programs", Monograph Report MG 413, RAND Project Air Force, RAND Corporation, Santa Monica, California, USA, 2006 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2006/RAND_MG413.pdf)
7. Naval Postgraduate School, Systems Management Department: "Practical Comptrollership Course," Student Text, Naval Postgraduate School, Monterey, California, USA, 1998
8. US Department of the Navy, Commander Naval Reserve Force Publication P7100.1A: "Budget and Financial Guidance Manual"

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ»

Διαγραμματική Απεικόνιση Εφαρμογής του “Outsourcing” και Άλλων Σύγχρονων Μορφών Χρηματοδότησης και Συνεργασίας μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (“PFI”/“PPP”), ανά Τομέα Δραστηριοτήτων των Ενόπλων Δυνάμεων του Ηνωμένου Βασιλείου

Πηγές: Διαδικτυακοί τόποι των UK Ministry of Defence, UK Trade & Investment και UK TI Defence & Security Organisation: <http://www.contracts.mod.uk/>, <http://www.ukti.gov.uk/home.html?guid=none> και <http://www.ukti.gov.uk/defencesecurity.html> και από σχετικές Παρουσιάσεις των UK Trade & Investment και UK TI Defence & Security Organisation, που έλαβαν χώρα στην Αθήνα, στις 13-16 Ιουνίου 2011.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ»

**Συγκριτική Διαγραμματική Απεικόνιση του Ετήσιου Κόστους
Ανάπτυξης-Λειτουργίας- Εφοδιαστικής/Λογιστικής Υποστήριξης
Οπλικών Συστημάτων, μεταξύ της Κλασικής Στρατηγικής
Προμηθειών του Υπ. Άμυνας των Η.Π.Α. των Δεκαετιών 1960-
1980 και της Νέας Στρατηγικής μετά την Αναδιοργάνωση
των Δεκαετιών 1990-2000**

Πηγή: Paul J. McIlrairie (2000): "The evolution of 21st Century Acquisition and Logistics Reform", *Acquisition Review Quarterly*, Fall 2000, pages 336-337 (διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a487902.pdf>) (https://acc.dau.mil/IFC/download_pdf.htm)

