

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
& ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

ΚΟΥΤΕΛΕΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2014

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

FROM MILITARY STRATEGY TO BUSINESS
STRATEGY: APPLICATIONS & EXAMPLES

By

KOUTELEKOS DIMITRIOS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, September 2014

Αφιερώνεται στους γονείς μου,

Νίκο και Αγγελική

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερώς τη μητέρα μου Αγγελική, τη θεία μου Σοφία και το θείο μου Νίκο, που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντοτε δίπλα μου και μου προσέφεραν ό,τι χρειαζόμουν προκειμένου να ολοκληρώσω τις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές μου σπουδές. Εύχομαι να σταθώ αντάξιος των προσδοκιών τους και στο μέλλον να τους ανταποδώσω έστω και ένα μικρό μέρος της τεράστιας προσφοράς τους.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Πολλάλη Ιωάννη, για τη καθοδήγηση και τις συμβουλές του στη συγγραφή της παρούσας εργασίας και κυρίως για το γεγονός ότι αποτελεί για εμένα μία πηγή γνώσης και έμπνευσης.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Είμαι βέβαιος πως η εμπειρία αυτή θα φανεί απολύτως χρήσιμη στο μέλλον.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλα τα συγγενικά και φιλικά μου πρόσωπα και ιδιαίτερώς στον ξάδελφο μου Μιχάλη, στη φίλη μου Αγγελική και στον πολύ καλό μου φίλο Τάσο. Τα άτομα αυτά με την υποστήριξή τους, την αγάπη τους, το χιούμορ τους και τη συνολική τους παρουσία με βοήθησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό να πραγματοποιήσω τους στόχους μου.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ & ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγική, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Μέγας Αλέξανδρος, Επιχειρήσεις, Στρατηγικό Μοντέλο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την ανάλυση, τη σύγκριση και τον τρόπο σύνδεσης της στρατηγικής του πολέμου και της στρατηγικής των επιχειρήσεων, μέσα από τη διεξοδική παρουσίαση αρχών πολεμικής σημασίας που διατυπώθηκαν και εφαρμόστηκαν από τον Κινέζο στρατηγό και φιλόσοφο Σουν Τζου, τον Έλληνα στρατηλάτη Μέγα Αλέξανδρο και τον Φλωρεντινό πολιτικό, συγγραφέα, διπλωμάτη και στοχαστή Νικολό Μακιαβέλι. Επιπροσθέτως, στο παρόν σύγγραμμα μελετάται η χρησιμότητα των αρχών της στρατηγικής του πολέμου και η δυνατότητα εφαρμογής τους στην πολύπλοκη διαδικασία της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο μέρος γίνεται μία θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της στρατηγικής και άλλων συνυφασμένων εννοιών. Επίσης, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά σε τρεις σημαντικές μάχες στις οποίες εφαρμόστηκαν καινοτόμες στρατηγικές τακτικές και στον τρόπο που συνδέεται η στρατηγική με την πολιτική.

Στο δεύτερο μέρος, αναλύουμε εκτενώς τις προαναφερθείσες μεγάλες στρατηγικές φυσιογνωμίες παγκόσμιας εμβέλειας, οι οποίες είτε μέσα από τη συγγραφή βιβλίων είτε μέσα από πρακτικές μεθόδους, θεωρούνται αυθεντία στον πολύ ιδιαίτερο και βαρύνουσα σημασίας τομέα της στρατηγικής.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της εργασίας, γίνεται μία προσπάθεια σύνδεσης των δύο διαφορετικών διαστάσεων της στρατηγικής και γίνεται αναφορά σε στρατηγικές κινήσεις που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

FROM MILITARY STRATEGY TO BUSINESS STRATEGY: APPLICATION & EXAMPLES

Keywords: Strategy, Business Strategy, Alexander the Great, Firms, Strategic Model

ABSTRACT

This study's aim is the analysis, the comparison and how the strategy of war is connected with the business strategy, through a thorough presentation of martial principles which expressed and applied by the Chinese general and philosopher Sun Tzu, the Greek marshal Alexander the Great and the Florentine politician, author, diplomat and thinker Niccolo Machiavelli. Additionally, in this project is studied the usefulness of the principles of war strategy and their applicability to the complex procedure of business strategy.

More specifically, in the first part is becoming a theoretical approach of the concept of strategy and other inherent concepts. Moreover, particular reference is made in three major battles in which implemented innovative strategies and tactics and in the way that strategy is connected with policy.

In the second part, we analyze extensively the above-mentioned major strategic personalities of global range which either through writing books or through practical methods are considered authenticity in the very special and weighty sector of strategy.

In the third and last part of the study, is made an attempt to connect the two different dimensions of strategy and is also made reference to strategic moves which the firms follow in domestic and in international level.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α΄

Η ΕΥΡΕΙΑ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

Τί είναι Στρατηγική	2
1.1 Ορισμοί.....	2
1.2 Ιστορική διαδρομή	4
1.3 Η μάχη του Μαραθώνα 490 π. Χ.	5
1.4 Η μάχη στα Άρβηλα – Γαυγάμηλα 331 π. Χ.	9
1.5 Η μάχη της Αλεσσία 52 π. Χ.....	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

Κατανοώντας τη Στρατηγική.....	17
2.1 Στάδια και χαρακτηριστικά της στρατηγικής	17
2.2 Ο σκοπός της στρατηγικής	19
2.3 Το βασικό πρόβλημα της στρατηγικής.....	19
2.4 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της στρατηγικής που ακολουθεί μία επιχείρηση.....	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

Αναγκαιότητα της Στρατηγικής στον χώρο των επιχειρήσεων	22
3.1 Εισαγωγή.....	22
3.2 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις	22
3.3 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.....	23

3.4 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.....	23
3.5 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό	23
3.6 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα	24
3.7 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Σύνδεση της Στρατηγικής με τον χώρο της Πολιτικής	26
4.1 Εισαγωγή.....	26
4.2 Σχέσεις της στρατηγικής προς την πολιτική.....	26
4.3 Η περίπτωση του Περικλή	28

ΜΕΡΟΣ Β'

Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

Σουν Τζου.....	32
5.1 Βιβλιογραφικά στοιχεία	32
5.2 Χρονολόγηση και πατρότητα του έργου “Η Τέχνη του Πολέμου”...	33
5.3 Οι αρχές του Σουν Τζου	34
5.3.1 Η κατάστρωση των σχεδίων	35
5.3.2 Η διεξαγωγή του πολέμου	35
5.3.3 Επιθετική στρατηγική.....	36
5.3.4 Τακτικές διατάξεις.....	36
5.3.5 Ενέργεια	36
5.3.6 Ισχυρά και ασθενή σημεία.....	37

5.3.7 Ελιγμοί.....	37
5.3.8 Παραλλαγές της τακτικής.....	38
5.3.9 Ο στρατός στην πορεία.....	39
5.3.10 Μορφολογία του εδάφους.....	39
5.3.11 Οι εννέα τοποθετήσεις.....	40
5.3.12 Η χρήση της φωτιάς.....	41
5.3.13 Η χρησιμοποίηση των κατασκόπων.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

Μέγας Αλέξανδρος.....	43
6.1 Εισαγωγή.....	43
6.2 Μέγας Αλέξανδρος και στρατηγική	46
6.2.1 Διαδικασία της διαδοχής	48
6.2.2 Διοικητική μέριμνα	51
6.2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	53
6.3 Σύνοψη - Συμπεράσματα.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

Νικολό Μακιαβέλι.....	59
7.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	59
7.2 "Ο Ηγεμόνας"	60
7.2.1 Ανάλυση των ηγεμονιών	61
7.2.2 Η ηγεμονία και στρατιωτικά ζητήματα.....	65
7.2.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγεμόνα.....	67
7.3 Συμπεράσματα	71

ΜΕΡΟΣ Γ΄
Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΗΜΕΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:

Η Στρατηγική στον χώρο των επιχειρήσεων.....	75
8.1 Η επιχειρησιακή στρατηγική και η βάση της	75
8.2 Ο σκοπός και ο ρόλος της επιχειρησιακής στρατηγικής.....	77
8.3 Σύγχρονη επιχειρησιακή στρατηγική.....	80
8.4 Καθαρή επιχειρησιακή στρατηγική	83
8.5 Η στρατηγική πρόθεση	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:

Περιπτώσεις εταιρειών	88
9.1 Honda	88
9.2 PEPSI COLA	90
9.3 IBM.....	91
9.4 Bank One.....	94
9.5 Boeing εναντίον European Airbus Industrie	95
9.6 Όμιλος TITAN	97
9.7 ILLY.....	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10:

Συμπεράσματα και προτάσεις.....	101
10.1 Νέα πραγματικότητα και νέες επιχειρησιακές δομές	101
10.2 Επιχειρησιακές προτάσεις.....	103

10.2.1 Οι στρατηγικές επιλογές ηγετικών επιχειρήσεων.....	104
10.2.2 Οι στρατηγικές επιλογές δευτερευουσών επιχειρήσεων.....	105
10.2.3 Οι στρατηγικές επιλογές μικρομεσαίων επιχειρήσεων με διεθνή παρουσία.....	106
10.3 Στρατηγικό μοντέλο.....	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	111

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κατάλογος Σχημάτων

1.1 Η μάχη του Μαραθώνα 490 π. Χ.	8
1.2 Η μάχη στα Άρβηλα - Γαυγάμηλα 331 π. Χ.	11
1.3 Η μάχη της Αλεσσία 52 π. Χ.	15
2.1 Ο σκοπός της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	80
2.2 Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική	85

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΡΟΣ Α΄

Η ΕΥΡΕΙΑ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.1 Ορισμοί

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της στρατηγικής έχει εισβάλλει όλο και περισσότερο στην καθημερινότητά μας. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στη στρατιωτική στρατηγική, στην πολιτική στρατηγική, στην οικονομική στρατηγική, στη στρατηγική που ακολουθείται στον χώρο των επιχειρήσεων, ακόμα και στη στρατηγική που εφαρμόζεται στον αθλητισμό.

Μερικοί από τους πλέον σημαντικούς θεωρητικούς της στρατηγικής είναι ο Σουν Τζου, ο Νικολό Μακιαβέλι και ο Κάρλ φον Κλάουζεβιτς. Κάθε ένας από τους προαναφερθέντες έζησε σε διαφορετική χρονική περίοδο, διαφορετική τοποθεσία και επηρέασε με ξεχωριστό τρόπο τους ανθρώπους της εποχής του αλλά και τις επόμενες γενεές.

Η ακριβής έννοια της στρατηγικής έγκειται στο γεγονός ότι σχεδιάζουμε τώρα για το τί θα κάνουμε μετά και αυτό μας οδηγεί σε μείωση της αβεβαιότητας¹. Σήμερα, η ερμηνεία που δίνει ένα λεξικό στη λέξη στρατηγική είναι “οι συντονισμένες στρατιωτικές, πολιτικές και οικονομικές ενέργειες που έχουν ως στόχο την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου σκοπού”.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να δούμε ορισμένες διατυπώσεις της έννοιας της στρατηγικής όπως δόθηκαν από τους κορυφαίους θεωρητικούς του είδους.

“Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνουμε διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές μας ή στο να κάνουμε τα ίδια πράγματα με διαφορετικό όμως τρόπο”.

“Η στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση ουσιαστικά “τοποθετεί” την ίδια την επιχείρηση στο περιβάλλον της”.

Michael Porter

¹ Porter M. E., Competitive Strategy, NY: The Free Press, 1980.

“Ένας ικανοποιημένος πελάτης, αποτελεί την καλύτερη δυνατή στρατηγική”.

Michael Leboeuf

“Η στρατηγική συνίσταται στη χρήση ή στην απειλή χρήσης της μάχης για τους σκοπούς του πολέμου στον οποίο αυτή η μάχη εντάσσεται”.

Κάρλ φον Κλάουζεβιτς

“Στρατηγική είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, ο οποίος καταφέρει να πλεονεκτεί σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της διαμόρφωσης των πηγών και των ικανοτήτων του, με στόχο την εκπλήρωση των προσδοκιών των μετόχων”.

Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington

“Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών”.

Alfred Chandler

“Ένας στρατηγός που πρέπει να βλέπει τα πάντα μέσα από τα μάτια των άλλων, ποτέ δε θα μπορέσει να διοικήσει ένα στρατό όπως πρέπει”.

Ναπολέον Βοναπάρτης

Όπως διαφαίνεται από τις ανωτέρω προσεγγίσεις, οι οποίες αναφέρονται με διαφορετικό τρόπο στην έννοια της στρατηγικής, η στρατηγική αποτελεί μία πολυσήμαντη και πολυδιάστατη έννοια, καθώς περικλείει στρατιωτικές, πολιτικές, τεχνολογικές, οικονομικές και επιχειρησιακές εκφάνσεις. Επίσης, θα πρέπει να σημειώσουμε πως η έννοια της στρατηγικής υιοθετήθηκε κυρίως στη στρατιωτική ορολογία, ενώ με την πάροδο του χρόνου η χρήση της προσαρμόστηκε και στον πολύ ιδιαίτερο και πολυσύνθετο χώρο των επιχειρήσεων².

² Σαρσέντης Β.Ν., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2004.

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να χαράσσει το στρατηγικό πλαίσιο το οποίο και θα ακολουθήσει σε “καλά χρονικά διαστήματα”, όπου επικρατούν καλές συνθήκες και όχι σε δύσκολες περιόδους όπως αυτές που βιώνουμε σήμερα. Εν κατακλείδι, με στόχο την επιβίωση και τη διατήρηση του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η στρατηγική αποτελεί τρόπο σκέψης στον πόλεμο, στην πολιτική, στις επιχειρήσεις αλλά και σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης ύπαρξης και δημιουργίας.

1.2 Ιστορική διαδρομή

Πραγματοποιώντας μία σύντομη ιστορική διαδρομή και επιδιώκοντας να αναζητήσουμε την προέλευση του όρου, θα διαπιστώσουμε ότι η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη “στρατηγός”. Η τελευταία αναλύεται στις λέξεις “στρατός” και “άγω”, αναφέρεται δηλαδή σε αυτόν ο οποίος ηγείται του στρατού και αρχικά είχε μία καθαρά στρατιωτική έννοια.

Παρόλα αυτά, η πρώτη γραπτή αναφορά στην έννοια της στρατηγικής γίνεται στην Κίνα, πριν από περίπου 2.500 χιλιάδες χρόνια από τον Σουν Τζου, έναν από τους μεγαλύτερους στρατηγούς που γνώρισε ποτέ η ανθρωπότητα³. Μάλιστα, σύμφωνα με πολλές επιστημονικές αναφορές, ο Σουν Τζου θεωρείται ως “ο πατέρας της στρατηγικής”.

Επιπλέον, μεγάλες στρατηγικές φυσιογνωμίες του ελληνικού χώρου αναδεικνύονται την περίοδο των Περσικών Πολέμων, όπως ο Μιλτιάδης και ο Θεμιστοκλής, αλλά και άλλες σημαντικές προσωπικότητες της Κλασσικής Περιόδου, όπως ο Περικλής, ο Αλκιβιάδης και ο Κίμωνας. Κοινή αφετηρία των παραπάνω αντρών ήταν η πόλη της Αθήνας, μίας πόλης όπου είχε ως βασικό πυλώνα τη Δημοκρατία. Από το παραπάνω γεγονός, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η έννοια της στρατηγικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το δημοκρατικό πολίτευμα.

Ένας από τους σημαντικότερους ηγέτες και μία από τις σπουδαιότερες φυσιογνωμίες όλων των εποχών, ο Μέγας Αλέξανδρος, χρησιμοποίησε συστηματικά την τέχνη της

³ Παυλάκης Δ. Ν., Σουν Τζου: Η τέχνη του πολέμου, Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ – ΦΟΡΜΙΓΞ, τρίτη έκδοση, 2000.

στρατηγικής κατά τον πολεμικό σχεδιασμό της εκστρατείας που πραγματοποίησε στην Ασία. Θεωρείται ότι είναι ο πρώτος στρατηλάτης που χρησιμοποίησε την έννοια της στρατηγικής και μάλιστα με τόσο μεγάλη επιτυχία⁴.

Στη συνέχεια, μεταβαίνοντας στη Ρωμαϊκή Περίοδο, ειδική αναφορά μπορεί να γίνει για τις στρατηγικές ικανότητες πολλών Ρωμαίων αυτοκρατόρων και διοικητών του ρωμαϊκού στρατού, όπως του Ιούλιου Καίσαρα, του Οκταβιανού Αύγουστου, του Τραϊανού και του Μάρκου Αυρήλιου. Στα Βυζαντινά χρόνια, διακρίνονται για την χρήση της στρατηγικής σημαντικοί αυτοκράτορες όπως ο Ηράκλειος, ο Βασίλειος Β' ο Βουλγαροκτόνος, αλλά και πολλοί σπουδαίοι στρατηγοί όπως ο Βελισάριος, ο Νικηφόρος Ουρανός και ο Νικηφόρος Ξιφίας⁵.

Συνεχίζοντας την ιστορική διαδρομή, ιδιαίτερη μνεία μπορεί να γίνει σε σημαντικές προσωπικότητες που εφήρμοσαν υψηλές στρατηγικές τακτικές και δέσποσαν στον ευρωπαϊκό κυρίως χώρο, όπως ο Ερρίκος Η' της Αγγλίας, ο Ισπανός εξερευνητής και κατακτητής Ερνάν Κορτές, ο Φλωρεντινός πολιτικός και στοχαστής Νικολό Μακιαβέλι, η βασίλισσα της Αγγλίας και της Ιρλανδίας Ελισάβετ Α' και ο Ναπολέων Βοναπάρτης. Τέλος, ο Πρώσος στρατιωτικός και συγγραφέας Κάρλ φον Κλάουζεβιτς με το δοκίμιο του "Περί Πολέμου", αναλύει την εξέλιξη της θεωρίας της στρατηγικής, της τακτικής και της φιλοσοφίας του πολέμου. Το έργο αυτό είχε μεγάλη επιρροή στην εξέλιξη της θεωρίας του πολέμου σε όλα τα δυτικά κράτη και διδάσκεται μέχρι σήμερα στις στρατιωτικές ακαδημίες αλλά και σε σχολές διοίκησης επιχειρήσεων και μάρκετινγκ. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι τόσο ο Α' Παγκόσμιος Πόλεμος όσο και ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος διεξήχθησαν υπό την επιρροή και τις αναλύσεις που δόθηκαν από διάφορους μελετητές του έργου του Κάρλ φον Κλάουζεβιτς.

1.3 Η μάχη του Μαραθώνα 490 π. Χ.

Η μάχη του Μαραθώνα πραγματοποιήθηκε το 490 π. Χ. και αποτελεί ορόσημο τόσο για την ελληνική όσο και για την παγκόσμια ιστορία. Με την επικράτηση των Ελλήνων

⁴ Fuller J., Η ιδιοφυής στρατηγική του Μεγάλου Αλεξάνδρου, Εκδόσεις Ποιότητα, όγδοη έκδοση, Αθήνα, 2004.

⁵ www.el.wikipedia.org

στον Μαραθώνα Αττικής, τερματίζεται μία μεγάλη περσική εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο, οι Έλληνες καθιερώνονται ως κυρίαρχη στρατιωτική δύναμη ενώ παράλληλα ενώνονται οι ελληνικές πόλεις – κράτη, γεγονός που ορίζει την Ελλάδα ως θεμέλιο του δυτικού πολιτισμού⁶. Τέλος, αναδεικνύεται ο Μιλτιάδης, μία τεράστια στρατηγική και ηγετική φυσιογνωμία των Ελλήνων, που έχοντας στη διάθεσή του αισθητά μικρότερες δυνάμεις, συγκριτικά πάντοτε με τον πανίσχυρο και πολυάριθμο περσικό στρατό, πραγματοποιώντας ουσιαστικές, έξυπνες και στοχευόμενες κινήσεις κατάφερε να επιβληθεί του αντίπαλου στρατεύματος. Η θριαμβευτική νίκη των Ελλήνων οφείλεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο στρατηγό Μιλτιάδη.

Τον 5ο αιώνα π. Χ. τα σύνορα της Περσικής αυτοκρατορίας εκτεινόταν από τα ανατολικά όρια του Ινδού ποταμού έως την λίμνη Αράλη, την Κασπία Θάλασσα, τον Εύξεινο Πόντο και την Μεσόγειο Θάλασσα. Στην αχανή Περσική αυτοκρατορία εντάσσονταν και τα δυτικά παράλια της Μικράς Ασίας, που ονομαζόταν Ιωνία και κατοικούνταν κυρίως από Έλληνες. Όταν οι κάτοικοι των περιοχών αυτών επαναστάτησαν κατά των Περσών ζήτησαν βοήθεια από τις ελληνικές πόλεις – κράτη οι οποίες και ανταποκρίθηκαν άμεσα. Οι επαναστάσεις κατεστάλησαν από τους Πέρσες, με τον Πέρση ηγεμόνα Δαρείο να επιθυμεί την εκδίκηση των ελληνικών πόλεων που παρείχαν βοήθεια προς τους εξεγερμένους Ίωνες. Στην πραγματικότητα, ο μεγάλος στόχος των Περσών ήταν να επεκταθούν στον ελλαδικό χώρο και η ενέργεια των ελληνικών πόλεων να υποστηρίξουν την εξέγερση των Ελλήνων της Μικράς Ασίας, τους έδωσε μία πολύ καλή αφορμή για την πραγματοποίηση μιας στρατιωτικής επίθεσης. Πράγματι, το 492 π. Χ. ο Δαρείος ξεκίνησε μία τεράστια εκστρατεία έχοντας ως ξεκάθαρο στόχο την υποδούλωση των Ελλήνων. Αρχικά κατέκτησε τα βασίλεια της Θράκης και της Μακεδονίας στα βόρεια ελληνικά σύνορα αλλά πριν καταφέρει να εξαπολύσει την επίθεσή του στο νότο, μία θύελλα κατέστρεψε ολοσχερώς τον στόλο του. Το γεγονός αυτό όμως δεν πτόησε τον Πέρση ηγεμόνα και μετά από δύο χρόνια επιτίθεται εκ νέου σκορπώντας την καταστροφή και τον θάνατο σε πολλές ελληνικές περιοχές.

Το 490 π. Χ. μία ισχυρή περσική δύναμη αποτελούμενη από 20.000 στρατιώτες και 1.000 ιππείς αποβιβάζεται στην πεδιάδα του Μαραθώνα, σαράντα μόλις χιλιόμετρα

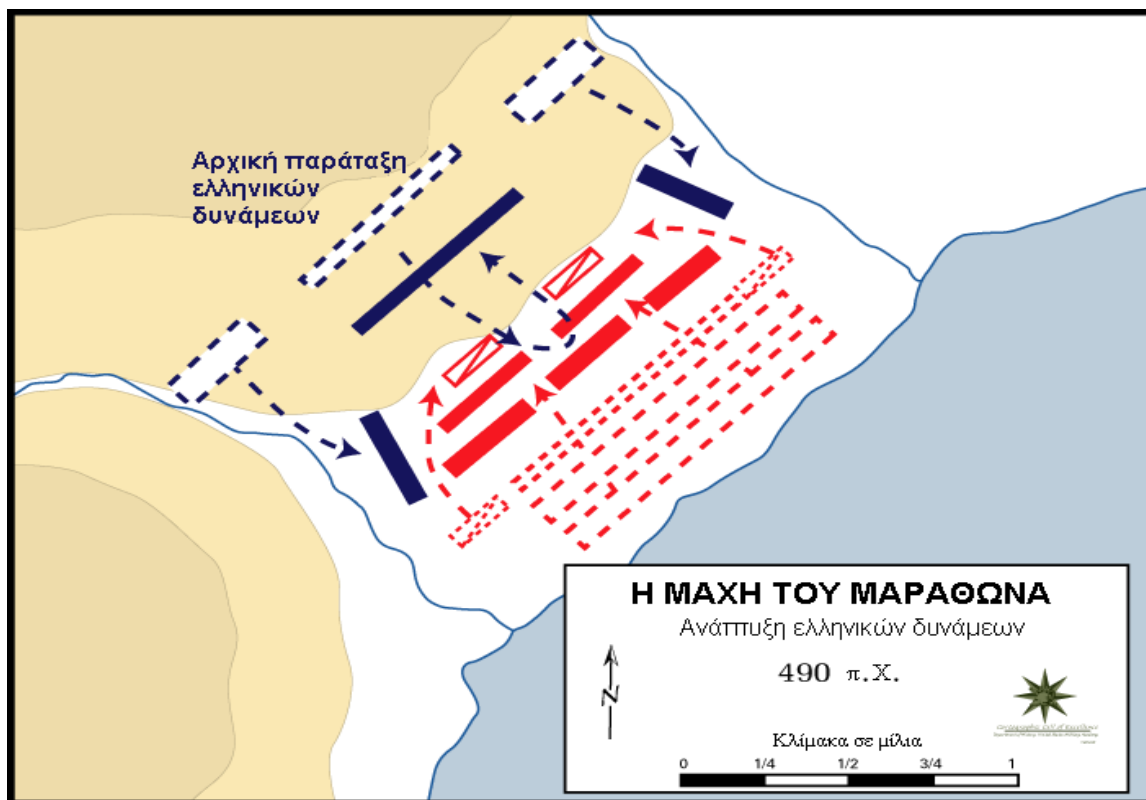
⁶ Lanning M.L., Οι 100 Μεγαλύτερες μάχες όλων των εποχών, Εκδόσεις ΕΝΑΛΙΟΣ, Αθήνα, 2004.

βορειοανατολικά της πόλης των Αθηνών. Το σκεπτικό των Περσών ήταν αφενός να εμποδίσουν τους Αθηναίους σφίγγοντας τον κλοιό γύρω από αυτούς και αφετέρου ανέμεναν την άφιξη του υπόλοιπου στρατού και στόλου τους. Η απάντηση των Αθηναίων ήταν άμεση. Συγκεκριμένα, εστάλησαν στην πεδιάδα του Μαραθώνα 10.000 στρατιώτες και επιπλέον η σύμμαχος πόλη των Πλαταιών υποστήριξε τους Αθηναίους με 1.000 ακόμα άντρες⁷. Παράλληλα, στάλθηκε αγγελιοφόρος στη Σπάρτη ζητώντας την άμεση υποστήριξη των Λακεδαιμόνιων, αλλά η απάντηση που έλαβε ήταν αρνητική. Οι Αθηναίοι γνώριζαν πως οι συνθήκες ήταν εξαιρετικά δύσκολες για αυτούς και σε περίπτωση ήττας τους στην πεδιάδα του Μαραθώνα, τίποτα δεν θα μπορούσε να εμποδίσει τον στρατό του Δαρείου από το να καταστρέψει την ανοχύρωτη και ανυπεράσπιστη πόλη τους.

Ο Μιλτιάδης, Αθηναίος πολιτικός και στρατηγός, ήταν ο άνθρωπος που ανέλαβε να ηγηθεί των ελληνικών στρατευμάτων. Ο Μιλτιάδης, έπειτα από προσεκτική και λεπτομερή ανάλυση του αντιπάλου είχε εντοπίσει ότι οι Πέρσες υπερτερούσαν σε τρεις τομείς. Στα πολυάριθμα πεζοπόρα τμήματα, στο ικανότατο ιππικό τους και στους τοξότες οι οποίοι είχαν τη δυνατότητα να πλήξουν τους Έλληνες στρατιώτες σε περίπτωση επίθεσης. Αντίθετα, στην εξ επαφής μάχη, ο μέσος Έλληνας οπλίτης υπερτερούσε αισθητά του μέσου Πέρση, παρά το γεγονός ότι οι Πέρσες ήταν αισθητά περισσότεροι. Επάνω σε αυτούς τους άξονες ο Μιλτιάδης κατέστρωσε τη στρατηγική εκείνη που θα του επέτρεπε να εκμεταλλευτεί τα δυνατά σημεία του δικού του στρατεύματος και παράλληλα τα αδύναμα σημεία των Περσών.

Επί εννέα ημέρες Έλληνες και Πέρσες ήταν παρατεταγμένοι σε δύο μεγάλες γραμμές στην πεδιάδα του Μαραθώνα που είχε μήκος τρία χιλιόμετρα. Καμία από τις δύο πλευρές δεν είχε επιλέξει να επιτεθεί καθώς δεν ήθελε να απολέσει το πλεονέκτημα της άμυνας. Ένα πρωινό στα μέσα Σεπτεμβρίου του 490 π. Χ. έγιναν αναφορές από τους Έλληνες παρατηρητές ότι το περσικό ιππικό απουσίαζε. Ορισμένες μαρτυρίες αναφέρουν ότι οι Πέρσες ιππείς ήταν σε αναγνωριστική πορεία προς την πόλη της Αθήνας, ενώ σύμφωνα με άλλες μαρτυρίες είχαν πάει να βρουν φρέσκο νερό. Πάντως την ημέρα εκείνη το περσικό ιππικό απουσίαζε από την πεδιάδα του Μαραθώνα και ο Αθηναίος στρατηγός άδραξε άμεσα την ευκαιρία για να επιτεθεί. Ο Μιλτιάδης διέταξε επίθεση αρχικά με αργό βηματισμό και εν συνεχεία με τρέξιμο, όταν οι Αθηναίοι στρατιώτες έφτασαν εντός της

⁷ www.el.wikipedia.org



Σχήμα 1 : Η μάχη του Μαραθώνα 490 π. Χ.

Πηγή: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Battle_of_Marathon_Greek_Double_Envelopment.png

ακτίνας βολής των Περσών τοξοτών. Οι Έλληνες, οπλισμένοι με ξίφη, δόρατα και ασπίδες χτύπησαν πρώτα τις περσικές πτέρυγες τις οποίες και απώθησαν μέχρι να αρχίσει να καλύπτεται το κενό από τους συμπολεμιστές τους⁸. Ο Μιλτιάδης έστειλε και άλλους στρατιώτες κατά των περσικών πτερυγών, οι οποίοι ανάγκασαν το εχθρικό κέντρο σε άτακτη υποχώρηση μέχρι την παραλία. Μετά το τέλος της μάχης 6.000 Πέρσες κείτονταν νεκροί στην πεδιάδα του Μαραθώνα ενώ οι ελληνικές απώλειες ήταν μόνο 192 άντρες. Οι νικητές όμως δεν επαναπαύτηκαν στην πραγματικά σπουδαία νίκη τους, αλλά επέτρεψαν άμεσα στην Αθήνα καθώς είχαν γίνει αναφορές πως οι Πέρσες που κατάφεραν να διαφύγουν μέσω θαλάσσης από τον Μαραθώνα και οι εφεδρείες τους, προσέγγιζαν με τον στόλο τους την ανυπεράσπιστη πόλη των Αθηνών. Έτσι, ο ελληνικός στρατός κινήθηκε ταχύτατα και προσέγγισε την Αθήνα νωρίτερα από τους Πέρσες, οι

⁸ Lanning M.L., Οι 100 Μεγαλύτερες μάχες όλων των εποχών, Εκδόσεις ΕΝΑΛΙΟΣ, Αθήνα, 2004.

οποίοι φοβούμενοι μία δεύτερη συντριβή μέσα σε λίγες μόνο ώρες αναγκάστηκαν να υποχωρήσουν σε κλίμα πανικού.

Η στρατηγική ιδιοφυία του Μιλτιάδη εντοπίζεται σε τέσσερα σημεία. Αρχικά είχε πραγματοποιήσει λεπτομερή καταγραφή των δυνατών και αδύναμων σημείων τόσο του δικού του στρατού όσο και του στρατού των Περσών. Παράλληλα εντόπισε την ευκαιρία που του δόθηκε από την στιγμιαία απουσία του περσικού ιππικού και επιτέθηκε άμεσα. Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι στο πεδίο της μάχης, η επιβολή των Αθηναίων ήταν ξεκάθαρη και σε αυτό συντέλεσε το πάθος και η αίσθηση του δίκαιου αγώνα που είχε μεταδώσει ο Μιλτιάδης στους στρατιώτες του. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Αθηναίου οπλίτη Κυναίγειρου, αδελφού του ποιητή Αισχύλου, ο οποίος στην προσπάθειά του να αποτρέψει τον απόπλου ενός περσικού πλοίου το συγκράτησε με τα ίδια του τα χέρια με αποτέλεσμα όμως να χάσει την ζωή του. Τέλος, σημείο κλειδί στην ολοκληρωτική νίκη των Ελλήνων είναι η ταχύτητα και η αμεσότητα με την οποία κινήθηκαν οι Αθηναίοι και επέστρεψαν στη πόλη τους, αμέσως μετά την επικράτησή τους στην πεδιάδα του Μαραθώνα. Η κίνησή τους αυτή ανάγκασε τους Πέρσες σε μία δεύτερη και τελική υποχώρηση.

1.4 Η μάχη στα Άρβηλα - Γαυγάμηλα 331 π. Χ.

Η επικράτηση του Μεγάλου Αλεξάνδρου στα Άρβηλα – Γαυγάμηλα το 331 π. Χ. συνεπάγεται με την κατάλυση και τη διάλυση της πάλαι ποτέ ισχυρής Περσικής αυτοκρατορίας, ενώ παράλληλα έδωσε τη δυνατότητα στους Έλληνες να επεκτείνουν την επιρροή τους προς τα ανατολικά έως τα βάθη της Ινδίας⁹. Ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα της νίκης των Ελλήνων στα Γαυγάμηλα, είναι ότι εξασφαλίζεται η επικράτηση του ελληνικού πολιτισμού και πνεύματος στους επόμενους αιώνες. Επίσης, αποτελεί το επιστέγασμα των καινοτόμων στρατηγικών κινήσεων του Μεγάλου Αλεξάνδρου, ο οποίος εδραιώνεται ως το πλέον ισχυρό πρόσωπο στον έως τότε γνωστό κόσμο.

Ο Μέγας Αλέξανδρος ανήλθε στο Μακεδονικό θρόνο σε ηλικία είκοσι ετών αμέσως μετά το θάνατο του πατέρα του Φίλιππου Β' βασιλιά της Μακεδονίας. Παρά το νεαρό της ηλικίας του, είχε αρκετά χρόνια πολεμικών εμπειριών στο πλευρό του πατέρα του

⁹ <http://www.alexanderofmacedon.info/greek/homepagegr.htm>

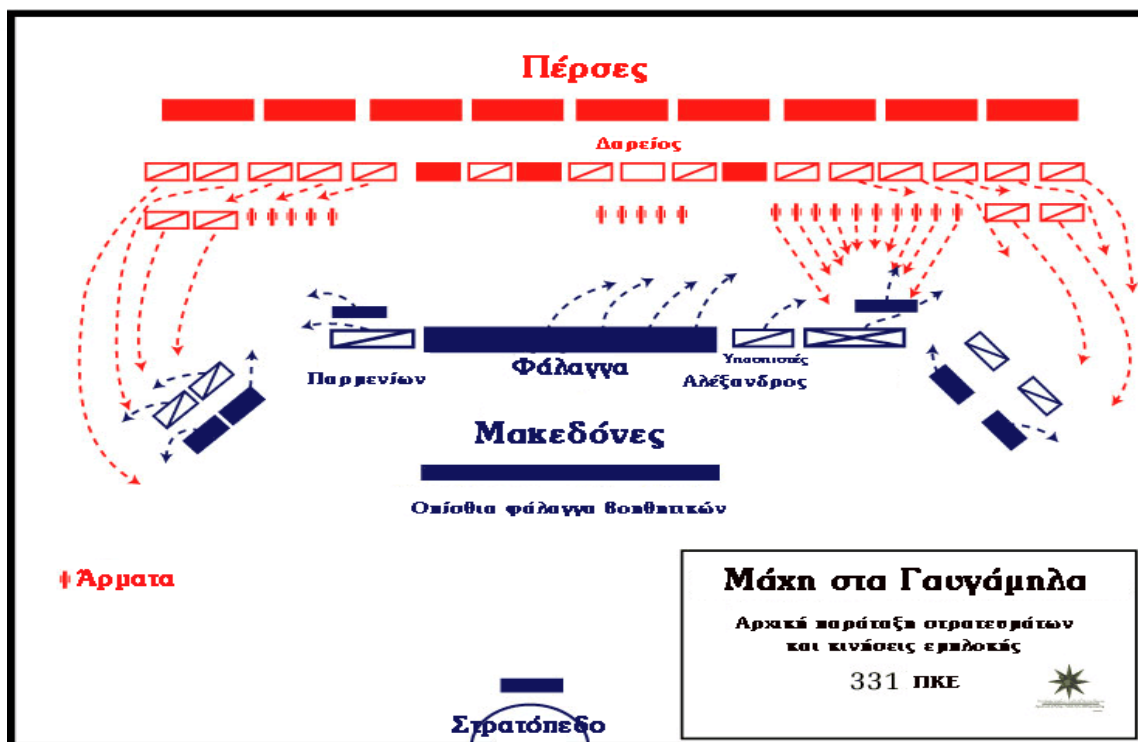
ενώ είχε λάβει και κλασσική μόρφωση από τον μεγάλο φιλόσοφο και διδάσκαλο Αριστοτέλη. Ο Φίλιππος Β' πριν το θάνατό του είχε πετύχει τη συνένωση των ελληνικών πόλεων – κρατών, διαθέτοντας έναν οργανωμένο και ισχυρό στρατό. Οι ενωμένες ελληνικές πόλεις της εποχής ήταν η ισχυρότερη στρατιωτική και οικονομική δύναμη του δυτικού κόσμου. Στην πραγματικότητα, μόνο η Περσική αυτοκρατορία στην ανατολή ήταν σε θέση να ανταγωνιστεί την παγκόσμια ισχύ της.

Ξεκινώντας ο Μέγας Αλέξανδρος την εκστρατεία εναντίον των Περσών, γνώριζε ότι μέχρι τότε δεν είχαν αναπτυχθεί ο σχεδιασμός και η στρατηγική της μάχης. Την εποχή εκείνη η τακτική ήταν πρόχειρη, δεν δινόταν ιδιαίτερη σημασία σε κάποιο στρατηγικό πλαίσιο και νικητής αναδεικνυόταν ο μεγαλύτερος σε αριθμό και καλύτερα οπλισμένος στρατός. Με τη συνολική του παρουσία και δράση ο Μέγας Αλέξανδρος εισήγαγε αμυντικές κινήσεις, τακτικούς ελιγμούς για την κύκλωση του εχθρού και για τον συντονισμό πεζών και έφιππων επιθέσεων.

Μετά την επικράτησή του έναντι των Περσών στον Γρανικό ποταμό και στην Ισσό, αντί να εισβάλλει στην Περσία και να αποτελειώσει τον εχθρικό στρατό, επέλεξε να οδηγήσει τα ελληνικά στρατεύματα προς τα νότια, φτάνοντας διαδοχικά έως την Αίγυπτο. Με αυτή τη στρατηγική του επιλογή, απέκτησε τα μεγάλα αιγυπτιακά αποθέματα τροφίμων για να θρέψει το στρατό του, στερώντας από τους Πέρσες πολύτιμους πόρους¹⁰. Στη συνέχεια, αντί να έρθει σε σύγκρουση με τον ισχυρό και πολυάριθμο περσικό στόλο, επέλεξε απλώς να καταλάβει τα κύρια λιμάνια της Περσίας και με τον τρόπο αυτό κατέστησε άχρηστο το στόλο των Περσών. Με τις ρηξικέλευθες και απρόβλεπτες κινήσεις του, είχε οδηγηθεί στο σημείο να καταλύσει μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα ολόκληρη την Περσική αυτοκρατορία.

Το 331 π. Χ. ο ελληνικός στρατός συνάντησε την κύρια περσική δύναμη στα Άρβηλα – Γαυγάμηλα και από την έκβαση της μάχης αυτής θα κρινόταν ο κυρίαρχος της Ασίας. Ο ελληνικός στρατός αποτελούταν από 40.000 πεζούς στρατιώτες και 7.000 ιππείς. Από την άλλη πλευρά, το περσικό στράτευμα στο οποίο και ηγήτο ο βασιλιάς των Περσών Δαρείος Γ' αποτελείτο από 200.000 πεζούς και ιππείς, 200 πολεμικά άρματα και 15 ελέφαντες. Όπως γίνεται αντιληπτό ο ελληνικός στρατός μειονεκτούσε αριθμητικά σε αναλογία τουλάχιστον ένα προς τέσσερα. Ο Δαρείος είχε παρατάξει το στρατό του με τον

¹⁰ Greene R., “Κάνε το όπως ο Μεγαλέξανδρος”, TA NEA / THE TIMES, (Μάρτιος 2006).



Σχήμα 2 : Η μάχη στα Άρβηλα – Γαυγάμηλα 331 π. Χ.

Πηγή : <http://el.wikipedia.org>

κλασσικό τρόπο, το πεζικό στο κέντρο, το ιππικό στα δύο άκρα ενός μετώπου μήκους έξι χιλιομέτρων, τα άρματα σε διάφορα σημεία της παράταξης ενώ οι ελέφαντες στέκονταν στο κέντρο.

Σύμφωνα με ιστορικές αναφορές, το πρωινό της 1^{ης} Οκτωβρίου του 331 π. Χ. ο βασιλιάς της Μακεδονίας διέταξε την επίθεση των ελληνικών στρατευμάτων. Λόγω του σημαντικού αριθμητικού μειονεκτήματος, επέλεξε να χτυπήσει το κέντρο των Περσών και για να αποφύγει πιθανή κύκλωση του στρατεύματός του, τοποθέτησε το πεζικό στο κέντρο, το ιππικό στις δύο πτέρυγες και τις ισχυρές εφεδρείες του πιο πίσω. Πραγματοποιώντας την επίθεση ο Αλέξανδρος, διέταξε τους στρατιώτες του να προχωρήσουν σε μία σειρά ελιγμών, τους οποίους ο ογκώδης περσικός στρατός αδυνατούσε να ακολουθήσει και με τον τρόπο αυτό κατάφερε να πετύχει καίρια πλήγματα εναντίον των αντιπάλων του¹¹. Αντιθέτως, οι Έλληνες δεν μπόρεσαν να ανακόψουν την επέλαση του περσικού ιππικού, το οποίο όμως λόγω έλλειψης σοβαρού

¹¹ Lanning M.L., Οι 100 Μεγαλύτερες μάχες όλων των εποχών, Εκδόσεις ΕΝΑΛΙΟΣ, Αθήνα, 2004.

στρατηγικού σχεδίου εκ μέρους του Δαρείου, αντί να επιτεθεί εναντίον των απροστάτευτων ελληνικών περύγων συνέχισε την έφοδό του στα μετόπισθεν. Ο Μέγας Αλέξανδρος, αγνόησε τα μετόπισθεν και ανέλαβε ο ίδιος να επιτεθεί στο σημείο που είχαν αφήσει κενό οι Πέρσες ιππείς. Παράλληλα, διέταξε να στραφούν οι ελληνικές εφεδρείες εναντίον των περσικών περύγων. Η τακτική που εφήρμοσε ήταν υπέρτερη, αλλά η ελληνική επικράτηση καθυστερούσε αποκλειστικά και μόνο λόγω του μεγάλου όγκου του περσικού στρατού. Καταλυτικό ρόλο στην επικράτηση των Ελλήνων στην μάχη των Γαυγαμήλων, αποτέλεσε η κίνηση του Μεγάλου Αλεξάνδρου να κινηθεί ο ίδιος εναντίον του Πέρση βασιλιά και του επιτελείου του. Η ενέργειά του αυτή ήταν εξαιρετικά παράτολμη, αλλά είχε ως αποτέλεσμα να διασπαστεί ολοσχερώς το κέντρο του περσικού στρατού και ο Δαρείος να τραπεί σε φυγή. Ο πολυάριθμος περσικός στρατός κατέρρευσε και η νίκη των Ελλήνων κρίνεται ως ξεκάθαρη και επιβλητική. Οι εκτιμήσεις για τις περσικές απώλειες ποικίλουν μεταξύ 40.000 έως και 100.000 στρατιωτών. Το πλέον εντυπωσιακό γεγονός όμως είναι ότι οι ελληνικές απώλειες δεν ξεπέρασαν τους 500 άντρες. Παρά την ξεκάθαρη επικράτηση στο πεδίο της μάχης, κρίνεται ως αρνητικό γεγονός ότι στα Γαυγάμηλα δεν συνελήφθη ή δεν θανατώθηκε ο Δαρείος. Αυτός ήταν ένας στόχος του Μεγάλου Αλεξάνδρου που δεν πραγματοποιήθηκε εκείνη την χρονική στιγμή αλλά λίγους μήνες αργότερα.

Λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο προετοιμασίας αλλά και τους συντριπτικά ανώτερους συσχετισμούς δυνάμεων, ενδεχομένως ο Δαρείος θα μπορούσε να είχε επιβληθεί των Ελλήνων. Ο αποφασιστικός όμως παράγοντας που έκρινε το αποτέλεσμα δεν ήταν οι αριθμοί ή ο χρόνος προετοιμασίας αλλά η ηγεσία και η ξεκάθαρα ανώτερη στρατηγική ιδιοφυΐα του Μεγάλου Αλεξάνδρου. Ο Μακεδόνας βασιλιάς, πραγματοποιώντας μία σειρά από οξυδερκείς, απρόβλεπτες αλλά ταυτοχρόνως και πολύ καλά μελετημένες ενέργειες, κατάφερε να επιβληθεί στην κρίσιμη μάχη των Γαυγαμήλων και κατά επέκταση να καταλύσει την Περσική αυτοκρατορία¹². Άλλωστε, η μάχη αυτή θεωρείται “η ληξιαρχική πράξη θανάτου” για την αρχαία Περσική αυτοκρατορία. Ο Αλέξανδρος χρησιμοποίησε την νίκη του σαν κομβικό σημείο για την ένωση της Ανατολής και της Δύσης. Η επικράτησή του το 331 π. Χ. στα Άρβηλα – Γαυγάμηλα του έδωσε τη δυνατότητα να διαδώσει τον ελληνικό πολιτισμό και τον ελληνικό τρόπο σκέψης σε

¹² Fuller J., Η ιδιοφυής στρατηγική του Μεγάλου Αλεξάνδρου, Εκδόσεις Ποιότητα, όγδοη έκδοση, Αθήνα, 2004.

τεράστιες περιοχές, ιδρύοντας παράλληλα και δεκάδες πόλεις που έγιναν τοπικά, εμπορικά και πολιτιστικά κέντρα. Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η ανάλυση της μάχης των Γαυγαμήλων και η στρατηγική που εφήρμοσε ο Μέγας Αλέξανδρος, αποτέλεσαν και αποτελούν μέχρι σήμερα αντικείμενο μελέτης και πηγή έμπνευσης και γνώσης για το πώς μπορεί να νικηθεί ένα κατά πολύ μεγαλύτερο αριθμητικά στράτευμα.

1.5 Η μάχη της Αλεσσία 52 π. Χ.

Με την επικράτησή τους έναντι των Γαλατών στην Αλεσσία το 52 π. Χ., οι Ρωμαίοι εδραιώνουν την κυριαρχία τους και θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας που θα διαρκούσε άλλα πεντακόσια περίπου χρόνια. Επιπλέον, καθιερώνεται ο Ιούλιος Καίσαρας ως μία τεράστια στρατηγική φυσιογνωμία της παγκόσμιας ιστορίας και ίσως η σπουδαιότερη προσωπικότητα του ρωμαϊκού κόσμου. Η ιδιαιτερότητα της μάχης της Αλεσσία, έγκειται στο γεγονός ότι ένας στρατός που πολιορκούσε μία οχυρωμένη πόλη βρέθηκε ταυτόχρονα να πολιορκείται από ένα άλλο στράτευμα και εφαρμόζοντας ένα συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο καταφέρνει να επιβληθεί κατά κράτος των αντιπάλων του. Δηλαδή, ο Ιούλιος Καίσαρας αντιμετώπισε επιτυχώς δύο είδη στρατών, κάτι που κανείς ποτέ δεν έκανε στην παγκόσμια ιστορία¹³.

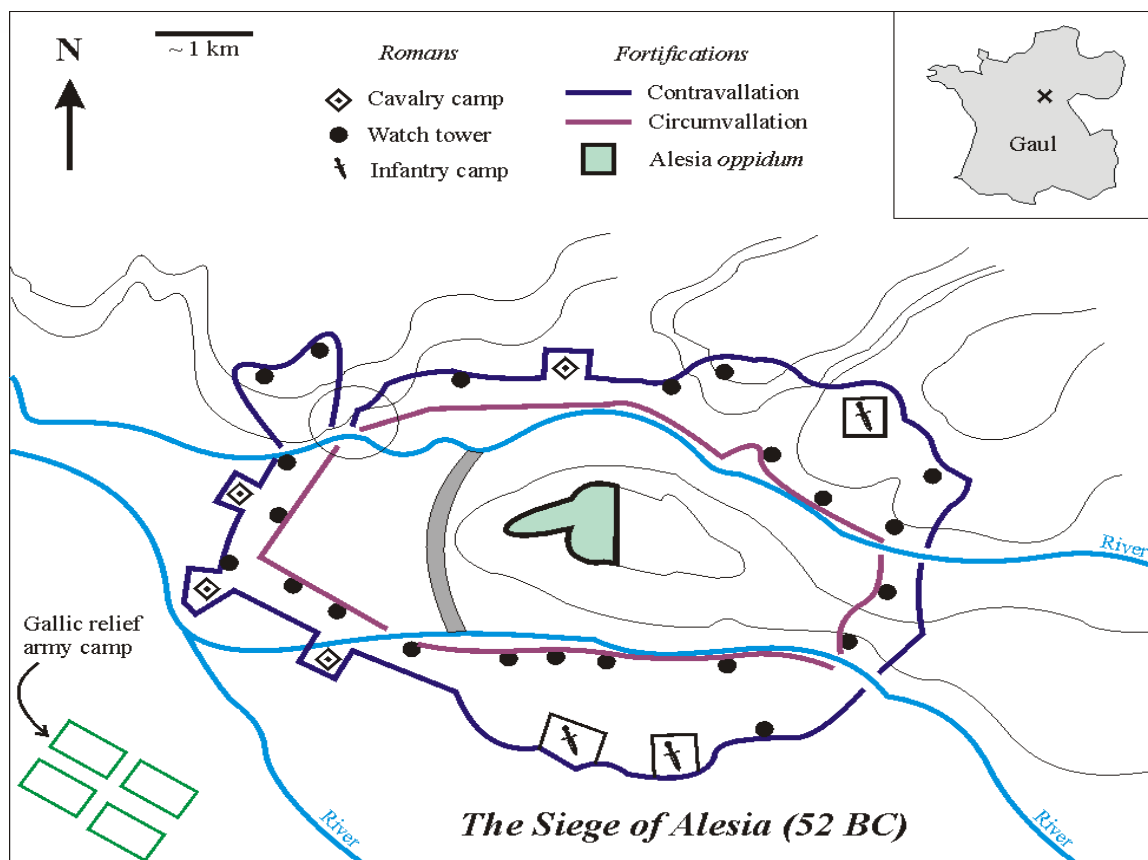
Ο Ιούλιος Καίσαρας πέρασε τα μισά χρόνια της ζωής του ως επιτυχημένος πολιτικός. Σε ηλικία σαράντα ετών και αντιλαμβανόμενος την παρακμή της Ρωμαϊκής Συγκλήτου, αναζήτησε συμμαχίες, προσπαθώντας να αυξήσει την προσωπική του επιρροή. Στην προσπάθειά του αυτή, το 60 π. Χ. συνέδραμε στον σχηματισμό της Α' Τριανδρίας, συμμαχώντας με τον Γάιο Πομπήιο και τον Μάρκο Κράσσο. Κάθε ένας από τους παραπάνω άντρες ανέλαβε ένα συγκεκριμένο μέρος της κυβέρνησης και διάφορα τμήματα του κράτους. Στον Ιούλιο Καίσαρα ανετέθη η διοίκηση της Εντεύθεν και της Εκείθεν των Άλπεων Γαλατίας, δηλαδή της σημερινής Βόρειας Ιταλίας και της σημερινής Νότιας Γαλλίας αντίστοιχα. Παράλληλα με τις κυβερνητικές του ευθύνες, ο

¹³ Lanning M.L., Οι 100 Μεγαλύτερες μάχες όλων των εποχών, Εκδόσεις ΕΝΑΛΙΟΣ, Αθήνα, 2004.

Ιούλιος Καίσαρας βρέθηκε επικεφαλής τεσσάρων ρωμαϊκών λεγεώνων, αποτελούμενων από 20.000 καλά εξοπλισμένους και εκπαιδευμένους στρατιώτες.

Προκειμένου να αυξήσει την ισχύ του, θέλησε να επεκταθεί στην Βόρεια Γαλλία, ή Γαλατία όπως ήταν γνωστή την περίοδο εκείνη. Οι επιδρομές που πραγματοποίησε ήταν επιτυχείς και εγκατέστησε την ρωμαϊκή εξουσία στην Γαλατία. Οι Γαλάτες αντέδρασαν αλλά ο Ιούλιος Καίσαρας αφού κατανίκησε διαδοχικά τις φυλές που αντιστέκονταν, ανήγγειλε στη Ρώμη την κατάκτηση της Γαλατίας και η Σύγκλητος την ανακήρυξε ως ρωμαϊκή επαρχία. Στη συνέχεια, ο Ρωμαίος στρατηγός πραγματοποίησε μία σειρά στρατιωτικών επιτευγμάτων έναντι γερμανικών φύλων που είχαν εισβάλλει στη Βελγική Γαλατία. Μάλιστα, κατόρθωσε να εξοντώσει τους εισβολείς καθιστώντας τον ποταμό Ρήνο ως ένα ασφαλές σύνορο. Επιπλέον, εισέβαλε δύο φορές στη Βρετανία, αναγκάζοντας τους Βρετανούς να υποσχεθούν την καταβολή φόρου υποτέλειας.

Το 53 π. Χ. προέκυψε η σημαντικότερη απειλή για τις επεκτάσεις του Ιούλιου Καίσαρα στην Γαλατία. Ειδικότερα, ξεσπάει μία μεγάλη επανάσταση των Γαλατών που ηγούνται από τον Βερκιγγετόριγα, ο στρατός του οποίου προκαλεί πολλά και σημαντικά πλήγματα εναντίον των Ρωμαίων. Θορυβημένος από το γεγονός αυτό και φοβούμενος την απώλεια όλων των ρωμαϊκών περιοχών βορειοδυτικά της οροσειράς των Άλπεων, ο Ιούλιος Καίσαρας αναλαμβάνει ο ίδιος τη διοίκηση των λεγεώνων του για την καταστολή της επανάστασης. Λόγω των σπουδαίων στρατηγικών του ικανοτήτων, ο Ιούλιος Καίσαρας πραγματοποιεί μία σειρά από νίκες στα πεδία των μαχών και καταδιώκει τον Βερκιγγετόριγα στον βορρά. Όμως ο δριμύς χειμώνας και η διαχρονική τακτική της καμένης γης που εφήρμοσαν οι Γαλάτες άφησαν ελάχιστα εφόδια και πόρους στους προελαύνοντες Ρωμαίους. Τελικά ο Βερκιγγετόριγας με τον στρατό του, καταλαμβάνουν την οχυρωμένη πόλη Αλεσία, διώχνουν τους κατοίκους και φέρνουν εντός των τειχών εφόδια, τρόφιμα και προμήθειες. Η πόλη της Αλεσία, αποτελούσε μία θαυμάσια αμυντική τοποθεσία για τους Γαλάτες. Βρισκόταν επάνω σε μία χαμηλή επίπεδη βουνοκορφή που κατέληγε σε απότομους γκρεμούς σε όλες τις πλευρές τις και επιπλέον διέθετε τείχη γύρω από αυτές. Ακόμη μεγαλύτερη προστασία προσέφεραν οι ποταμοί Οζέ και Οζερέν που κυλούσαν από τα ανατολικά προς τα δυτικά στους πρόποδες του λόφου. Όταν ο Ιούλιος Καίσαρας προσέγγισε την Αλεσία, αντί να προβεί σε επίθεση επέλεξε να πολιορκήσει την πόλη και διέταξε να σκαφτεί μία τάφρος μήκους δεκαπέντε χιλιομέτρων γύρω από την Αλεσία. Εν τω μεταξύ ο Βερκιγγετόριγας είχε στείλει



Σχήμα 3 : Η μάχη της Αλεσσία 52 π. Χ.

Πηγή : http://en.wikipedia.org/wiki/Alesia_%28city%29#mediaviewer/File:SiegeAlesia.png

απεσταλμένους σε ολόκληρη την Γαλατία ζητώντας ενισχύσεις. Πράγματι, οι Γαλάτες συγκέντρωσαν ένα στρατό αποτελούμενο από 100.000 στρατιώτες, ο οποίος επιχειρήσε να επιτεθεί στους πολιορκητές Ρωμαίους. Ο Ιούλιος Καίσαρας βρέθηκε σε εξαιρετικά δεινή θέση, αλλά χάριν στη στρατηγική ιδιοφυΐα για την οποία διακρινόταν, προέβη σε μία ενέργεια που τον βοήθησε να επιβληθεί των Γαλατών. Πιο συγκεκριμένα, διέταξε τους στρατιώτες του να σκάψουν μία δεύτερη τάφρο δημιουργώντας δύο ομόκεντρα χωμάτινα τείχη γύρω από την πόλη της Αλεσσία. Έτσι, οι Ρωμαίοι ήταν ταυτοχρόνως πολιορκητές και πολιορκημένοι. Με τον τρόπο αυτό τα ρωμαϊκά στρατεύματα αφενός θα απέκρουαν τις επιθέσεις των ενισχύσεων των Γαλατών και αφετέρου θα πολιορκούσαν οι ίδιοι το στρατό του Βερκιγγετόριγα που ήταν οχυρωμένος στην πόλη της Αλεσσία¹⁴.

Ο Ιούλιος Καίσαρας κινδύνεψε όσο ποτέ άλλοτε αλλά δικαιώθηκε για αυτή την ιδιαίτερα έξυπνη στρατηγική του κίνηση. Ο καλά οργανωμένος και εκπαιδευμένος

¹⁴ www.el.wikipedia.org

ρωμαϊκός στρατός επικράτησε των ενισχύσεων των Γαλατών και ο Βερκιγγετόριγας αναγκάστηκε να παραδοθεί, λόγω του γεγονότος ότι είχαν εξαντληθεί τα εφόδια και ο στρατός του ήταν καταπονημένος σωματικά και ψυχικά. Ο ηγέτης των Γαλατών, μεταφέρεται στη Ρώμη όπου φυλακίζεται για πολλά χρόνια και αργότερα εκτελείται.

Με τη νίκη αυτή η Γαλατία υποτάσσεται οριστικά στους Ρωμαίους, ενώ η ρωμαϊκή κατοχή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις γλώσσες, τον πολιτισμό και το πνευματικό επίπεδο ολόκληρης της περιοχής. Κλείνοντας, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η μάχη στην Αλεσία το 52 π. Χ. αποτελεί την αρχή της σταδιοδρομίας ενός μεγάλου στρατηλάτη, ο οποίος έχοντας στη διάθεσή του 40.000 Ρωμαίους στρατιώτες, περικυκλωμένος από περίπου 180.000 Γαλάτες, εφαρμόζοντας ένα πολύ έξυπνο στρατηγικό πλάνο καταφέρνει να επικρατήσει των αντιπάλων του. Παράλληλα, ο Ιούλιος Καίσαρας ήταν ο άνθρωπος που άλλαξε την μορφή του πολιτεύματος της Ρώμης, οδηγώντας στο τέλος της δημοκρατίας και στη δημιουργία της αυτοκρατορίας. Χαρακτηριστικό άλλωστε είναι το γεγονός, ότι το όνομά του έφεραν οι μετέπειτα αυτοκράτορες της Ρώμης και αργότερα αποτέλεσε συνώνυμο του απόλυτου μονάρχη και αυτοκράτορα (Καίζερ, Τσάρος).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

2.1 Στάδια και χαρακτηριστικά της στρατηγικής

Μετά από τη διατύπωση της θεωρίας της στρατηγικής, ορίστηκε από διάφορους θεωρητικούς και ακαδημαϊκούς πως η στρατηγική διακρίνεται σε τρία στάδια. Τα στάδια αυτά είναι τα παρακάτω:

- Διαμόρφωση Στρατηγικής

Αρχικά αναπτύσσεται το στρατηγικό όραμα, το οποίο απηχεί τις φιλοδοξίες της διοίκησης για την επιχείρηση, παρέχοντας παράλληλα μία σφαιρική άποψη για την πορεία της. Στη συνέχεια μετατρέπεται το στρατηγικό όραμα σε στόχους, οι οποίοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και εναρμονισμένοι με τον χρόνο. Η σημασία των στόχων έγκειται στο γεγονός ότι αποτελούν μέτρα σύγκρισης της απόδοσης και της εξέλιξης της επιχείρησης. Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί διαμορφώνεται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία λαμβάνουν υπόψη τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες.

- Υλοποίηση Στρατηγικής

Κατά το στάδιο αυτό, τα ήδη υπάρχοντα στρατηγικά σχέδια μετατρέπονται σε πράξεις και αποτελέσματα. Ειδικότερα, είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η διοίκηση θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές της μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών¹⁵. Το στάδιο αυτό θεωρείται χρονοβόρο, πρακτικού χαρακτήρα και ίσως το πλέον απαιτητικό. Η υλοποίηση της στρατηγικής κρίνεται ως επιτυχημένη εάν η επιχείρηση εκπληρώσει τους οικονομικούς και τους στρατηγικούς της στόχους.

¹⁵ Thompson A., Strickland A.J. and Gamble J.E., Γενική Επιμέλεια - Πρόλογος Ελληνικής Έκδοσης: Πολλάλης Ι., Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης: Δρυμπέτας Ε., Πολλάλης Ι., Σαλαβράκος Ι.Δ. και Τσακίρη Μ., Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia, πρώτη ελληνική έκδοση, Αθήνα, 2010.

- Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Στο συγκεκριμένο στάδιο, παρακολουθείται η πρόοδος που σημειώνει η επιχείρηση, εκτιμάται η επίδοσή της και πραγματοποιούνται οι απαραίτητες διορθωτικές προσαρμογές. Η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει την επίδοση της επιχείρησης καταγράφοντας και συγκρίνοντας τα πραγματικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα¹⁶. Αποτελεί το έναυσμα για να διαπιστώσει ο οργανισμός αν θα συνεχίσει ή αν θα πρέπει να αλλάξει το όραμα, τους στόχους, την ίδια την στρατηγική που ακολουθείται αλλά και τις μεθόδους υλοποίησης της στρατηγικής.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της έννοιας της στρατηγικής, αυτά προκύπτουν από τον ορισμό που διατυπώνεται από τους Johnson και Scholes, σύμφωνα με τον οποίο “στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων”¹⁷.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής, εντοπίζονται σε έξι άξονες. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει τον οργανισμό σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να δημιουργήσει διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της διάταξης των πόρων. Επιπροσθέτως, καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων και της κατεύθυνσης της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο αλλά καθορίζει και τις λειτουργίες της επιχείρησης σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Ίσως το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής είναι το ότι εξασφαλίζει την ισορροπία που οδηγεί στην επιβίωση και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Τέλος, ανταποκρίνεται στις ανάγκες των αγορών και ικανοποιούνται οι βασικές ομάδες των ενδιαφερομένων¹⁸.

¹⁶ Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, (November-December 1996).

¹⁷ Johnson G., Scholes K. and Whittington R., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 2005.

¹⁸ Πομόνης Ν., Γεωργόπουλος Ν., Ο Οικονομικός Προγραμματισμός της Δράσης των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, δεύτερη έκδοση, Αθήνα, 2001.

2.2 Ο σκοπός της στρατηγικής

Στο βάθος των αιώνων, έχει επικρατήσει η άποψη ότι ο κύριος σκοπός της στρατηγικής είναι η μάχη. Παρόλα αυτά η ίδια η ιστορία έχει αποδείξει πως ακόμα και αν η στρατηγική προσβλέπει στην αποφασιστική μάχη, το σίγουρο είναι πως η μάχη αυτή θα πρέπει να διεξαχθεί υπό τους πλέον ευνοϊκούς όρους. Συνεπώς ο κύριος σκοπός της στρατηγικής του πολέμου είναι η αποδιάρθρωση, δηλαδή να επιτευχθεί μία κατάσταση τόσο ευνοϊκή που αν η ίδια δεν προκαλέσει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα η συνέχισή της να είναι βέβαιο ότι θα πετύχει. Όπως έχει γίνει κατανοητό, η στρατηγική δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσει την επιτυχία αλλά σίγουρα συνδράμει στην επίτευξή της¹⁹. Το παραπάνω γεγονός, αποδεικνύεται περίτρανα όχι μόνο στην στρατηγική του πολέμου αλλά και στον χώρο των επιχειρήσεων, της οικονομίας και της πολιτικής.

2.3 Το βασικό πρόβλημα της στρατηγικής

Το κύριο πρόβλημα της θεωρίας της στρατηγικής εντοπίζεται στο διαχωρισμό των μεταβλητών που διαχωρίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Η αναγνώριση αλλά και η πλήρης κατανόηση των λόγων επιτυχίας αποτελούν τη βάση για τη θεωρία των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια τη βάση για τη θεωρία της στρατηγικής. Το πρόβλημα αυτό, βρίσκει μία κατεύθυνση μέσα από τις απαντήσεις μιας σειράς ερωτημάτων όπως τα παρακάτω:

- Πώς συμπεριφέρεται μία επιχείρηση;
- Γιατί μία επιχείρηση διαφέρει από μία άλλη;
- Πώς γίνεται η επιλογή της στρατηγικής και με ποιό τρόπο υλοποιείται;

Ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα της στρατηγικής, είναι το ότι ταυτίζεται η έννοια της στρατηγικής με την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής με ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή με ήδη υπάρχοντα τμήματα, όμως σε καμία περίπτωση ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι στρατηγική. Ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να κάνει τη στρατηγική λειτουργική και εφαρμόσιμη.

¹⁹ Porter M. E., Competitive Strategy, NY: The Free Press, 1980.

Επιπλέον, η έμφαση των επιχειρήσεων στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν θεωρείται στρατηγική. Το σύνολο των επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν τα επίπεδα της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της ταχύτητας των λειτουργιών τους, υιοθετούν μια σειρά από τεχνικές όπως το Benchmarking, το Outsourcing και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό, η ικανοποίηση των πελατών και διορθώνονται διάφορες εσωτερικές ατέλειες. Το πρόβλημα όμως εστιάζεται στο γεγονός ότι οι παραπάνω τεχνικές δεν μπορούν να προσδώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάτι που όπως προαναφέρθηκε αποτελεί και τον κύριο σκοπό της στρατηγικής.

2.4 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της στρατηγικής που ακολουθεί μία επιχείρηση

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, για να κριθεί ως επιτυχημένη η στρατηγική που εφαρμόζει ένας οργανισμός θα πρέπει να υπάρχει ταυτόχρονη και συνεχής βελτίωση κόστους, ποιότητας, υπηρεσιών και καινοτομίας. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί με ιδιαίτερα έξυπνο τρόπο διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές, να διατηρεί στενές σχέσεις τόσο με τους πελάτες της όσο και με τους προμηθευτές της ενώ το εύρος της αγοράς που θα εστιάζει να είναι παγκόσμιας εμβέλειας. Η συνεχής βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού και η κατάργηση των εμποδίων στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, αποτελούν επίσης σημαντικές πρακτικές επιτυχίας. Αρκετά χρόνια έρευνας έδειξαν πως σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω, ίσως το πλέον απαραίτητο χαρακτηριστικό επιτυχίας ήταν, είναι και θα είναι η διατήρηση εκείνων των ικανοτήτων που οδηγούν στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²⁰.

Όσον αφορά τους παράγοντες αποτυχίας επικράτησαν δύο διαφορετικές αντιλήψεις. Πιο συγκεκριμένα πολλοί θεωρητικοί όπως ο Davidow, ο Heskatt, ο Schlesinger και ο Berry πίστευαν πως το μεγαλύτερο πρόβλημα των επιχειρήσεων εντοπιζόταν στη λανθασμένη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Αντιθέτως, θεωρητικοί όπως οι Crosby, Deming και Juran ανέφεραν ότι τα προβλήματα των επιχειρήσεων εστιάζονται σε ζητήματα που συνδέονταν σε σημαντικό βαθμό με την ποιότητα. Επομένως, ως

²⁰ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2004.

παράγοντες αποτυχίας ορίζονται η ανικανότητα εκ μέρους των επιχειρήσεων να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Το γεγονός αυτό είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη λανθασμένη ή ακόμα και την ελλιπή έρευνα marketing. Παράλληλα, η αποτυχία πρόσληψης ικανών και αφοσιωμένων υπαλλήλων και ανώτερων διοικητικών στελεχών, ο λανθασμένος υπολογισμός χρονικών περιθωρίων, η ελλιπής επικοινωνία και η μη διάχυση απαραίτητων πληροφοριών εντός και εκτός του οργανισμού αλλά και η ανικανότητα διαχείρισης διαφόρων αλλαγών θεωρούνται ως σημαντικές πρακτικές αποτυχίας. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι ίσως ο πλέον σημαντικός παράγοντας αποτυχίας μιας στρατηγικής είναι η ανικανότητα πρόβλεψης του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Δηλαδή οι ενέργειες των ανταγωνιστών, η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, οι νέες τεχνολογικές εφευρέσεις και καινοτομίες, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, η απειλή από υποκατάστατα αγαθά, η πολιτική που εφαρμόζει η κυβέρνηση αλλά και η σταθερότητα την οποία παρουσιάζει. Οι παραπάνω παράγοντες κρίνουν ως αποτυχημένη όχι μόνο την ίδια την επιχείρηση αλλά και τη στρατηγική που επιθυμεί να ακολουθήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική, αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντοτε την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι η συμβολή της στην επίτευξη της επιτυχίας για μία επιχείρηση, είναι πολύ σημαντική. Επομένως, είναι εμφανής η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα της στρατηγικής σε όλες τις μορφές των επιχειρήσεων.

3.2 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους πλέον σημαντικούς ρόλους της στρατηγικής είναι ότι θέτει τις κατάλληλες γραμμές πλεύσης και στην πραγματικότητα αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε επιχείρηση. Η στρατηγική στις εταιρείες, λειτουργεί με έναν τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί και στον πόλεμο. Εάν το γενικό πλαίσιο είναι σωστό, τότε ακόμα και εάν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση δεν πρόκειται να βγει ζημιωμένη. Με την αποστολή και το όραμα μπορούμε να δούμε το πού θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, αλλά η στρατηγική μας δείχνει το πώς, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα μπορέσει να πραγματοποιήσει την αποστολή και το όραμά της²¹. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, με βάση τη στρατηγική μίας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της αλλά και το σύνολο των προγραμμάτων που απαιτούνται για να υλοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι.

²¹ Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, πέμπτη έκδοση, Αθήνα, 2007.

3.3 Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη αλλά και η σωστή εφαρμογή μιας στρατηγικής, εξασφαλίζει την ομοιομορφία στις αποφάσεις που θα ληφθούν. Όταν υπάρχει μία ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, τότε οι αποφάσεις που θα ληφθούν κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Το γεγονός αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον όπως το σημερινό, όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική ενώ ο όγκος των πληροφοριών είναι πολύ μεγάλος και συχνά αλληλοσυγκρουόμενος.

3.4 Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες

Επιπροσθέτως, η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής η επιχείρηση δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύνολο ατόμων, όπου το κάθε ένα από τα οποία δρα όπως εκείνο θέλει και όπως εκείνο κρίνει ότι είναι σωστό. Η συλλογική και συντονισμένη δράση σε μία επιχείρηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της. Η στρατηγική συμβάλλει και διασφαλίζει τη συγκεντρωμένη προσπάθεια των μερών μίας εταιρείας και κατευθύνει τη δράση όλων όσων την απαρτίζουν.

3.5 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Ένας τέταρτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος την καθιστά αναγκαία για μία επιχείρηση, είναι ότι στην πραγματικότητα, ορίζει τον οργανισμό και αποτελεί την προσωπικότητά του. Η στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση, ουσιαστικά “τοποθετεί” την επιχείρηση στο περιβάλλον της²². Αναλυτικότερα, η στρατηγική μίας επιχείρησης επιτρέπει στις ομάδες ατόμων που βρίσκονται εκτός επιχείρησης, να

²² Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, (November-December 1996).

σχηματίσουν μία συγκεκριμένη άποψη για αυτή. Ένα ξεκάθαρο στρατηγικό πλαίσιο πρέπει να μπορεί να εστιάζει στο είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που η εταιρεία έχει παρουσία και με τον τρόπο αυτό να τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι μία επιχείρηση χωρίς στρατηγική, χωρίς σχέδια αλλά και χωρίς ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά είναι εξαιρετικά δύσκολο έως και αδύνατο να περιγραφεί και να χαρακτηριστεί.

3.6 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Ενδεχομένως ο πλέον σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική κρίνεται ως αναγκαία για έναν οργανισμό, είναι το ότι λειτουργεί ως μία κατευθυντήρια γραμμή η οποία μειώνει σε σημαντικό βαθμό την αβεβαιότητα²³. Μέσα από το πρίσμα ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού πλαισίου είναι εύκολο για μία επιχείρηση να ξεχωρίσει την ύπαρξη ευκαιριών και απειλών. Η στρατηγική επομένως θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δυνάμεων το οποίο αφενός εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού και αφετέρου εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι προς την ίδια κατεύθυνση. Πολύ σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι καθώς ένας οργανισμός μειώνει την αβεβαιότητα, αυξάνει σε σημαντικό βαθμό τους δείκτες της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του.

3.7 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το κύριο μέλημα κάθε επιχείρησης είναι η επίτευξη ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων. Οι επιτυχείς στρατηγικές, παρέχουν τη δυνατότητα στον οργανισμό να πραγματοποιήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο πιο μεγάλο και πιο διαρκές είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο πιο ισχυρή και πιο επιτυχής κρίνεται η στρατηγική

²³ Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, πέμπτη έκδοση, Αθήνα, 2007.

που ακολουθείται²⁴. Για να πραγματοποιηθεί η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Ειδικότερα, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών της, τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά και να πραγματοποιεί μία σωστή PEST ανάλυση. Παράλληλα, η κάθε επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει και την ίδια της την υπόσταση, δηλαδή τα δυνατά και αδύναμα σημεία της αλλά και τις θεμελιώδεις και μοναδικές της ικανότητες. Η στρατηγική μπορεί να συνδέσει με αρμονικό τρόπο το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, αποτελώντας εκείνο το εργαλείο το οποίο προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

²⁴ Barney J.B. and Hesterly W.S., Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson-Prentice Hall, 2006.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Ο κύριος στόχος του κεφαλαίου αυτού, είναι να μπορέσουμε να διακρίνουμε αλλά και να συνδέσουμε με επιτυχή τρόπο την έννοια της στρατηγικής με την έννοια της πολιτικής. Έχοντας αναλύσει διεξοδικά την έννοια της στρατηγικής και θέλοντας να αναφερθούμε στην έννοια της πολιτικής, θα πρέπει να σημειώσουμε πως η έννοια αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξουσία αλλά και τη δύναμη που πηγάζει από αυτήν. Αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, των διαδικασιών και των μεθόδων που λαμβάνονται και ακολουθούνται, μέσω των οποίων, ομάδες ανθρώπων οργανώνονται και λειτουργούν προκειμένου να πετύχουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με το μικρότερο δυνατό κόστος τους στόχους που έχουν θέσει σε διάφορους τομείς των δραστηριοτήτων τους. Επιπλέον, η πολιτική θεωρείται η διαδικασία εκείνη με την οποία οι ομάδες λαμβάνουν συλλογικές αποφάσεις. Ο όρος της πολιτικής εφαρμόζεται τόσο σε κυβερνήσεις κρατών, για τον τρόπο διακυβέρνησης και χειρισμού των διαφόρων υποθέσεων, όπως επίσης σε οργανισμούς και σε επιχειρήσεις. Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η άσκηση της πολιτικής αποτελεί τέχνη και αναφέρεται στον τρόπο εφαρμογής διαφόρων ιδεών αφενός σε πολύ σημαντικά ζητήματα της ανθρώπινης ύπαρξης, όπως η δικαιοσύνη, η ελευθερία, ο πολιτισμός και αφετέρου σε θέματα που αφορούν την κοινωνία, τους πολίτες και τους εργαζόμενους.

4.2 Σχέσεις της στρατηγικής προς την πολιτική

Αρκετοί υπήρξαν οι θεωρητικοί οι οποίοι πέτυχαν τη σύνδεση της στρατηγικής με την πολιτική. Ίσως οι πλέον πετυχημένες περιπτώσεις είναι του μεγάλου Αθηναίου πολιτικού και στρατηγού Περικλή και των Νικολό Μακιαβέλι και Καρλ φον Κλάουζεβιτς. Ο Περικλής με τις ενέργειες που πραγματοποίησε γεφύρωσε το χάσμα μεταξύ των δύο διαστάσεων και απέδειξε περίτρανα ότι η αρμονική σύνδεση των εννοιών αυτών, μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι Μακιαβέλι και Κλάουζεβιτς με τα εγχειρίδια

τους, επηρέασαν σημαντικά την πολιτική σκέψη αρκετών πολιτικών, στοχαστών, στρατιωτικών και διπλωματών ασκώντας σημαντική επίδραση σε πολιτικές εξελίξεις της εποχής τους αλλά και μεταγενέστερων περιόδων.

Πιο συγκεκριμένα, ο Αυστριακός στρατιωτικός Καρλ φον Κλάουζεβιτς, εξέφρασε την άποψη, ότι “η πολιτική είναι η συνέχιση του πολέμου με άλλα μέσα”. Επομένως, είναι απολύτως κατανοητή η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ της έννοιας της στρατηγικής και της έννοιας της πολιτικής. Η πολιτική βασίζεται κατά κύριο λόγο στον ανταγωνισμό. Οι δυνάμεις που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, στοχεύουν στην κατάληψη αλλά και στην άσκηση της πολιτικής εξουσίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι η πολιτική αποτελεί ένα πεδίο μάχης.

Επιπροσθέτως, η έννοια της στρατηγικής πολιτικής εισήχθη για πρώτη φορά από τον Φλωρεντινό πολιτικό Νικολό Μακιαβέλι, ο οποίος στο μνημειώδες έργο του “Ο Ηγεμόνας”, επιχείρησε να καταδείξει στους πολιτικούς τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να πετύχουν την κατάληψη και τη διατήρηση της εξουσίας. Οι απόψεις του Μακιαβέλι είτε δέχθηκαν σκληρή κριτική χαρακτηρίζοντάς τον ως διεφθαρμένο, αυταρχικό και κυνικό είτε είχαν την πλήρη αποδοχή καθώς πολλοί ήταν αυτοί που τον θεωρούσαν πατέρα της σύγχρονης πολιτικής επιστήμης.

Το πρόβλημα στις σχέσεις μεταξύ της στρατηγικής και της πολιτικής, εντοπίζεται στο γεγονός ότι η στρατιωτική πλευρά διακατέχεται από την άποψη ότι η πολιτική θα πρέπει να υποτάσσεται σε αυτήν. Αντίθετα, η πολιτική αρκετά συχνά ξεπερνάει τα προκαθορισμένα όρια των δικών της σφαιρών ευθύνης και παρεμβαίνει στο έργο των στρατιωτικών υφισταμένων της, σε αμιγώς στρατιωτικά ζητήματα. Παράλληλα, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι υπάρχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ της πολιτικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής²⁵. Και στις δύο περιπτώσεις, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον και ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από το ένα μέρος και στις δυνάμεις και στις αδυναμίες από το άλλο μέρος. Κλείνοντας, θα πρέπει να αναφερθούμε και στην έννοια της επιχειρησιακής πολιτικής, η οποία παρουσιάζει και αναλύει τις επιχειρηματικές μεθόδους, τους κανόνες, τις πρακτικές και τις διαδικασίες οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη μετατροπή του επιχειρησιακού σχεδίου σε αποτελέσματα.

²⁵ Σαρσέντης Β.Ν., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2004.

4.3 Η περίπτωση του Περικλή

Ο Περικλής, Αθηναίος πολιτικός, ρήτορας και στρατηγός του 5ου αιώνα π. Χ., ενός αιώνα γνωστού και ως “Χρυσός Αιώνας”, με τις πολιτικές και στρατηγικές του κινήσεις, χάρισε στην πόλη της αρχαίας Αθήνας δύναμη, φήμη και δόξα. Η εποχή όπου ήταν κύριος της πολιτικής ζωής της Αθήνας, δηλαδή μεταξύ του 461 π. Χ. και του 429 π. Χ., ονομάζεται έως και σήμερα ως “Εποχή του Περικλή”. Αξίζει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με αφηγήσεις του Ηροδότου και του Πλουτάρχου, λίγες ημέρες πριν τη γέννηση του μεγάλου πολιτικού άντρα, η μητέρα του, η Αγαρίστη, είδε στον ύπνο της ένα όνειρο, όπου αντί για παιδί είχε γεννήσει ένα λιοντάρι. Όταν ξύπνησε από το φόβο της, οι υπηρέτριές της, είπαν ότι το συγκεκριμένο όνειρο αποτελεί ένα καλό σημάδι, διότι το λιοντάρι αντιπροσωπεύει την ισχύ και τη δόξα.

Χάρη στον πλούτο και στην υψηλή κοινωνική θέση της οικογενείας του, ο Περικλής πέρασε ήρεμα νεανικά χρόνια και είχε την τύχη όχι μόνο να ικανοποιήσει την αγάπη του για τη μελέτη, αλλά και να γνωρίσει και να μαθητεύσει κοντά σε μερικούς από τους πιο ξακουστούς φιλοσόφους της εποχής του. Μάλιστα, υπήρξε μαθητής του φιλοσόφου Αναξαγόρα, με τον οποίο τον συνέδεε στενή φιλία και από τον χαρακτήρα του Αναξαγόρα πιθανώς πήρε την πραότητα και τον αυτοέλεγχο, κύρια χαρακτηριστικά της μετέπειτα πολιτικής του. Επίσης, διδάχθηκε τέχνες αλλά και μουσική από τους κορυφαίους μουσικούς εκείνης της εποχής, γεγονός που τον ώθησε στην προστασία αλλά και στην προώθηση των τεχνών, της λογοτεχνίας, της μουσικής και των επιστημών. Ο Περικλής ήταν ο κύριος λόγος για το γεγονός ότι η Αθήνα υπήρξε το πολιτιστικό και πνευματικό κέντρο του αρχαίου κόσμου. Επίσης, σε αυτόν οφείλεται η κατασκευή πολλών από τα σημαντικά μνημεία που κοσμούσαν την αρχαία Αθήνα, με εκείνα της Ακρόπολης να διατηρούν εξέχουσα θέση ανάμεσά τους.

Η πρώτη του εμφάνιση στον πολιτικό ορίζοντα της Αθήνας, πραγματοποιείται το 462 π. Χ. στο πλευρό του Εφιάλτη, ηγέτη του δημοκρατικού κόμματος. Την περίοδο εκείνη, το δημοκρατικό κόμμα εκμεταλλεύτηκε την ατυχή ανάμειξη του Κίμωνα, ηγέτη της συντηρητικής παράταξης, στην επανάσταση των Μεσσήνιων ειλωτών στη Σπάρτη. Ο Περικλής, όντας μέλος του κατηγορητηρίου εναντίον του Κίμωνα, κατόρθωσε τον εξοστρακισμό του πολιτικού του αντιπάλου και μάλιστα το γεγονός αυτό κρίνεται ως μία τεράστια πολιτική του νίκη έναντι του Κίμωνα. Το δημοκρατικό κόμμα έλαβε την εξουσία και ο Εφιάλτης με τον Περικλή αγωνίστηκαν για την εξέλιξη του δημοκρατικού

πολιτεύματος στην Αθήνα. Η σημαντικότερη πολιτική τους ενέργεια, ήταν το ότι στέρησαν από τον Άρειο Πάγο, το προπύργιο του συντηρητισμού, κάθε πολιτική εξουσία και το αποκλειστικό προνόμιο της απονομής δικαιοσύνης.

Μετά την πολιτική αποδυνάμωση του κύριου πολιτικού του αντιπάλου αλλά και μετά τη δολοφονία του Εφιάλτη, ο Περικλής, ως ηγέτης της δημοκρατικής παράταξης, υιοθέτησε τις πολιτικές του θέσεις και εφήρμοσε το προσωπικό του πολιτικό πρόγραμμα. Οι πολιτικές του ενέργειες ήταν άμεσα συνδεδεμένες με την υποστήριξη του δημοκρατικού πολιτεύματος και την ελευθερία του λόγου ενώ κατά την εποχή του τέθηκαν οι βάσεις του δυτικού πολιτισμού. Με μία σειρά νόμων, ο Περικλής υποστήριξε σθεναρά τις λαϊκές μάζες και τις βοήθησε να αποκτήσουν περισσότερα δικαιώματα σε βάρος των αριστοκρατών, της κοινωνικής τάξης όπου άνηκε και ο ίδιος. Επιπλέον, προχώρησε το σχέδιο της ανοικοδόμησης μεγάλων δημοσίων έργων, τα οποία προσέφεραν εργασία σε πολλούς πολίτες και παράλληλα βελτίωσαν αισθητά την όψη της Αθήνας. Ενίσχυσε οικονομικά τους άπορους καθιερώνοντας τη μισθοφορία, έτσι ώστε να μπορούν να παρακολουθήσουν τις συνεδριάσεις της Εκκλησίας του Δήμου και να μπορούν να ασκήσουν τα πολιτικά τους δικαιώματα. Σύμφωνα με τον Περικλή, δημοκρατία σημαίνει ισότητα όλων των πολιτών απέναντι στον νόμο και παράλληλα δυνατότητα όλων των πολιτών να διάγουν μία άνετη ζωή. Οι φιλοδημοκρατικές θέσεις από τις οποίες διακατεχόταν ο Αθηναίος πολιτικός, αποτυπώθηκαν στον “Επιτάφιο Λόγο” του προς τιμήν των θυμάτων του Πρώτου Πελοποννησιακού Πολέμου²⁶. Ο παραπάνω λόγος διασώθηκε από τον Θουκυδίδη, ο οποίος θαύμαζε σε μεγάλο βαθμό τον Περικλή και τον αποκαλούσε χαρακτηριστικά ως “πρώτο πολίτη της πόλης των Αθηνών”.

Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντικό είναι να αναφερθούμε και στις στρατηγικές ικανότητες του Περικλή, ο οποίος με μία σειρά από ιδιαίτερα έξυπνες και συγχρόνως τολμηρές κινήσεις προσέδωσε στην πόλη της Αθήνας δύναμη, πλούτο και δόξα. Πιο αναλυτικά, εκμεταλλεύτηκε σε μεγάλο βαθμό την επικράτηση των Ελλήνων έναντι των Περσών αλλά και την ισχυροποίηση της ναυτικής δύναμης της Αθήνας, μετατρέποντας τη “Δηλιακή Συμμαχία” σε “Αθηναϊκή Ηγεμονία”. Με αυτές τις στρατηγικές του ενέργειες, κατά τα έτη που εκλεγόταν στο αξίωμα του στρατηγού, οδήγησε την πόλη της Αθήνας στη μεγαλύτερη ακμή της ιστορίας της. Οι στρατιωτικές επιχειρήσεις που

²⁶ www.el.wikipedia.org

πραγματοποίησε είτε είχαν καθαρά επεκτατικό χαρακτήρα είτε είχαν ως κύριο μέλημα τη διαφύλαξη των συμφερόντων της Αθήνας. Ο Περικλής βασίστηκε στο κύριο όπλο των Αθηναίων, το πανίσχυρο ναυτικό, το οποίο αποτέλεσε τον κινητήριο μοχλό της αθηναϊκής υπερδύναμης και έφτασε στο απόγειο της δύναμής του στα χρόνια όπου είχε την πολιτική και στρατιωτική εξουσία. Κλείνοντας, να αναφέρουμε πως ο Περικλής ηγήθηκε των Αθηναίων πολιτικά και στρατιωτικά μέχρι τα δύο πρώτα χρόνια του Πελοποννησιακού Πολέμου, ώσπου το 429 π. Χ. απεβίωσε εξαιτίας του λοιμού που χτύπησε την πόλη της Αθήνας. Μάλιστα, πολλοί ιστορικοί εκτιμούν ότι ο θάνατός του αποτέλεσε και την κύρια αιτία της ήττας των Αθηναίων από τους Σπαρτιάτες.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΡΟΣ Β΄
Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΟΥΝ ΤΖΟΥ

5.1 Βιβλιογραφικά στοιχεία

Το εγχειρίδιο του Σουν Τζου για την τέχνη του πολέμου, αποτελεί την αρχαιότερη γνωστή πραγματεία στην πολεμική στρατηγική και παρά το πέρασμα τόσων αιώνων όχι μόνο δεν θεωρείται ξεπερασμένο αλλά χαρακτηρίζεται ως ένα κείμενο λιτό, περιεκτικό, με συγκεκριμένο περιεχόμενο και έχοντας πολύ ξεκάθαρη άποψη και βαθύτατη γνώση του θέματος. Παράλληλα, το έργο του Σουν Τζου, διακρίνεται από ρεαλισμό, αξιοπιστία, μετριοπάθεια και αιώνια φρεσκάδα.

Το έργο του Κινέζου στρατηγού αποτέλεσε την καλύτερη σύντομη εισαγωγή στη μελέτη του πολέμου και πολύτιμη πηγή αναφοράς ακόμα και για μία εκτεταμένη μελέτη του θέματος. Μελετώντας το βιβλίο “Η Τέχνη του Πολέμου” ο αναγνώστης αντιλαμβάνεται ότι ο Σουν Τζου δίνει έμφαση στην πραγματοποίηση απρόβλεπτων ενεργειών και στην επιδίωξη της έμμεσης προσέγγισης. Παράλληλα, ο αναγνώστης διαπιστώνει την αιωνιότητα των θεμελιωδών στρατιωτικών ιδεών και τακτικών. “Η Τέχνη του Πολέμου” επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τόσο την κινεζική όσο και την ιαπωνική στρατιωτική σκέψη έως τις μέρες μας. Ο Μάο Τσε Τουνγκ ήταν γνώστης του εν λόγω έργου και από τους πρώτους ηγέτες που εφήρμοσαν στην πράξη τις αρχές που διατυπώνονται στο βιβλίο μετατρέποντας την Κίνα σε μία στρατιωτική αλλά και πολιτική δύναμη παγκόσμιας εμβέλειας.

Το βιβλίο “Η Τέχνη του Πολέμου” του Σουν Τζου, μεταφράστηκε για πρώτη φορά από τα κινεζικά στα γαλλικά το 1772 από τον Ιησουίτη μοναχό Amiot²⁷. Μάλιστα υπάρχει και η φήμη σύμφωνα με την οποία, το συγκεκριμένο βιβλίο αποτέλεσε το κλειδί των επιτυχιών του μεγάλου Γάλλου στρατηλάτη Ναπολέοντα Βοναπάρτη και στην πραγματικότητα ήταν το μυστικό του όπλο που τον βόηθησε σε μεγάλο βαθμό να επιβληθεί των αντιπάλων του στα πεδία των μαχών.

²⁷ Παυλάκης Δ. Ν., Σουν Τζου: Η τέχνη του πολέμου, Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ – ΦΟΡΜΙΓΞ, τρίτη έκδοση, 2000.

5.2 Χρονολόγηση και πατρότητα του έργου “Η Τέχνη του Πολέμου”

Πολλοί μελετητές υποστήριξαν την άποψη ότι το έργο γράφτηκε κατά τη λεγόμενη Κλασσική Περίοδο που επικράτησε από το 551 π. Χ. έως το 249 π. Χ.. Τα έργα της περιόδου αυτής μελετήθηκαν σε βάθος από πολλούς Κινέζους λόγιους επί αιώνες. Το μόνο σίγουρο είναι το γεγονός ότι το βιβλίο η “Τέχνη του Πολέμου” γράφτηκε σε μία εποχή κατά την οποία υπήρχαν μεγάλοι και καλά οργανωμένοι στρατοί, η διοίκηση των οποίων γινόταν από επαγγελματίες στρατιωτικούς. Οι στρατοί αυτοί ήταν σε θέση να πραγματοποιήσουν ελιγμούς και να χρησιμοποιήσουν τύμπανα, λάβαρα και σημαίες. Όπως είναι γνωστό από άλλες ιστορικές αναφορές, τέτοιοι στρατοί δεν υπήρχαν στην Κίνα πριν το 500 π. Χ.. Πολύ σημαντικό στοιχείο ώστε να μπορέσουμε να εντοπίσουμε την ακριβή περίοδο που γράφτηκε το βιβλίο, είναι το γεγονός ότι γίνονται δύο αναφορές στη βαλλιστρίδα, το φορητό πολεμικό όπλο που έφερε επανάσταση στη κινεζική πολεμική τέχνη και σύμφωνα με τους περισσότερους μελετητές χρησιμοποιήθηκε στην Κίνα γύρω στο 400 π. Χ.. Αξίζει να αναφέρουμε ότι το συγκεκριμένο όπλο χρησιμοποιήθηκε στον ευρωπαϊκό χώρο κυρίως κατά την περίοδο του Μεσαίωνα. Επίσης, τα ιδεογράμματα που χρησιμοποιούνται στο εγχειρίδιο για τη περιγραφή διαφόρων λέξεων, τοποθετούν το έργο γύρω στο 400 π. Χ.. Τέλος, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην προσπάθειά μας να εντοπίσουμε την ακριβή χρονική περίοδο που γράφτηκε το έργο, είναι ότι ο Κινέζος στρατηγός δεν κάνει κάποια αναφορά στο ιππικό. Το τμήμα του ιππικού εισήχθη στον κινεζικό στρατό το 320 π. Χ. από το βασιλιά Βον Λίνγκ. Επομένως, είναι εύλογο να υποθέσουμε ότι εάν το ιππικό ήταν οικείο στον Σουν Τζού ασφαλώς και θα είχε γίνει κάποια αναφορά και σε αυτό. Από τα παραπάνω στοιχεία καταλήγουμε στο ασφαλές συμπέρασμα ότι το κείμενο πρέπει να έχει γραφτεί κατά τη περίοδο από το 400 π. Χ. έως το 320 π. Χ.²⁸.

Όσον αφορά την πατρότητα του βιβλίου, υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις από μελετητές και ιστορικούς. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Γιέχ Τσένγκ Τσε, ο Σουν Τζου δεν υπήρξε ποτέ και το έργο “Η Τέχνη του Πολέμου” ενδεχομένως να αποτέλεσε κάποια επινόηση ορισμένων σοφιστών της περιόδου 453 π. Χ. έως 221 π. Χ.. Επίσης, τις αμφιβολίες του για το κατά πόσο ο Σουν Τζου ήταν πραγματικό ιστορικό πρόσωπο εξέφρασε και ο Τζουάν Τσου Βάνγκ, ο οποίος υποστήριξε την άποψη ότι τα δεκατρία

²⁸ www.el.wikipedia.org

κεφάλαια του βιβλίου γράφτηκαν από κάποιον πολύ καλό γνώστη των στρατιωτικών ζητημάτων και όχι από τον Σουν Τζου. Σύμφωνα όμως με τους πλέον πρόσφατους Κινέζους μελετητές και ιστορικούς όπως ο Γιάο Νάι (1732 - 1815) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι και ο Σουν Τζου ήταν υπαρκτό πρόσωπο και ότι το δοκίμιο “Η Τέχνη του Πολέμου” γράφτηκε από αυτόν.

5.3 Οι αρχές του Σουν Τζου

“Η Τέχνη του Πολέμου” είναι μια κινεζική στρατιωτική πραγματεία που αποτελείται από δεκατρία κεφάλαια, κάθε ένα από τα οποία εστιάζει σε μια συγκεκριμένη πτυχή του πολέμου. Οι δεκατρείς αρχές του πολέμου όπως διατυπώνονται από τον Σουν Τζου, άσκησαν τεράστια επιρροή στην ανατολική αλλά και στη δυτική στρατιωτική σκέψη, και εφαρμόστηκαν με επιτυχία σε επιχειρηματικές και διευθυντικές τακτικές αλλά και σε πολλούς ακόμα τομείς. Πολιτικοί, στρατιωτικοί, επιχειρηματίες, εμπειρογνώμονες και διευθυντικά στελέχη έχουν θεωρήσει τις αρχές του Σουν Τζου ως μία σημαντική πηγή σοφίας και έμπνευσης. Η εφαρμογή των αρχών έχει επεκταθεί πέρα από το πεδίο της μάχης, στην καθημερινότητα όλων μας παρέχοντας χρήσιμες ιδέες για την επίλυση πολύπλοκων ζητημάτων και για την αντιμετώπιση κάθε μορφής προβλημάτων.

Το εγχειρίδιο “Η Τέχνη του Πολέμου” έχει αποτελέσει μία από τις μεγαλύτερες και σημαντικότερες πηγές γνώσεων και συμβουλών για τους ανθρώπους που ασχολούνται με την ευρεία έννοια της στρατηγικής. Όπως αποδεικνύεται με την πάροδο του χρόνου, το εν λόγω βιβλίο βρίσκει τη μεγαλύτερη εφαρμογή στο χώρο των επιχειρήσεων και της οικονομίας. Οι αρχές του Κινέζου φιλοσόφου υιοθετήθηκαν από ανώτατα διοικητικά στελέχη και έδωσαν ώθηση στις διοικητικές τους ενέργειες. Εμείς θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε εκτενώς τα δεκατρία κεφάλαια του βιβλίου “Η Τέχνη του Πολέμου” και να κατανοήσουμε τα σημεία εκείνα του κάθε κεφαλαίου που ξεπερνούν τα όρια της στρατιωτικής σκέψης και μπορούν κάλλιστα να εφαρμοστούν σε όλες τις μορφές ύπαρξης και δημιουργίας των ανθρώπων.

5.3.1 Η κατάστρωση των σχεδίων

Σύμφωνα με τον Σουν Τζου, ο πόλεμος δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να παραμελείται διότι είναι ζωτικής σημασίας για το κράτος. Είναι ένα θέμα ζωής και θανάτου, δρόμος προς την καταστροφή ή προς τη σωτηρία. Κατά συνέπεια, η μελέτη του θα πρέπει να είναι ουσιαστική και μεγάλης σημασίας. Επίσης, ο Κινέζος στρατηγός δίνει ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της εξαπάτησης. Συγκεκριμένα θεωρεί πως όταν είμαστε σε θέση να επιτεθούμε, τότε πρέπει να δείχνουμε ανήμποροι. Όταν είμαστε κοντά, πρέπει να κάνουμε τον εχθρό να πιστεύει ότι είμαστε μακριά. Να υποκρινόμαστε πως είμαστε αδύναμοι έτσι ώστε να γίνει αλαζόνας. Όταν ο αντίπαλος είναι ευερέθιστος, πρέπει να προσπαθούμε να τον προκαλέσουμε. Να εμφανιζόμαστε εκεί που δεν μας περιμένει. Τέλος, θεωρεί πως ο στρατηγός που κερδίζει μία μάχη, έχει κάνει πολλούς υπολογισμούς πριν από τη διεξαγωγή της. Αντίθετα, ο στρατηγός ο οποίος έκανε λίγους υπολογισμούς αναπόφευκτα θα γνωρίσει την ήττα²⁹.

5.3.2 Η διεξαγωγή του πολέμου

Στο δεύτερο κεφάλαιο του έργου “Η Τέχνη του Πολέμου”, ο Κινέζος φιλόσοφος αναφέρει πως σκοπός του κάθε στρατηγού είναι να πραγματοποιεί ένα σύντομο πόλεμο. Αν και είναι αρκετά τα αρνητικά σχόλια για τη βιασύνη της μάχης, εντούτοις σε όλη την διάρκεια της ιστορίας δεν υπάρχει η περίπτωση μιας χώρας που να είχε οφέλη από έναν παρατεταμένο πόλεμο. Μόνο όποιος γνωρίζει τις καταστροφικές συνέπειες ενός πολέμου μεγάλης χρονικής διάρκειας, μπορεί να κατανοήσει το πόσο σημαντική είναι η γρήγορη λήξη του. Ο κύριος σκοπός πρέπει να είναι η νίκη και όχι οι παρατεταμένες εκστρατείες. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Σουν Τζου, ένας ικανός στρατηγός γνωρίζει πως η οικονομική εξάντληση αποτελεί κοινό μυστικό αποτυχίας ή επιτυχίας.

²⁹ Παυλάκης Δ. Ν., Σουν Τζου: Η τέχνη του πολέμου, Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ – ΦΟΡΜΙΓΞ, τρίτη έκδοση, 2000.

5.3.3 Επιθετική στρατηγική

Στο κεφάλαιο αυτό, ο Σουν Τζου αναφέρει πως η καλύτερη στρατηγική συνίσταται στην εξουδετέρωση των αντιπάλων χωρίς την πραγματοποίηση μάχης. Μάλιστα, αναφέρει χαρακτηριστικά πως “η καλύτερη νίκη, είναι η νίκη με το σπαθί στη θήκη”. Ένας σοφός και ικανός στρατηγός υποτάσσει τον αντίπαλο χωρίς μάχη, δεν καταφεύγει σε μακροχρόνιες επιχειρήσεις αλλά επιβάλλεται του αντιπάλου έχοντας τις μικρότερες δυνατές απώλειες. Η ανωτερότητα του στρατηγού, έγκειται στο γεγονός της ματαίωσης των σχεδίων του αντιπάλου, της εμπόδισης πραγματοποίησης συμμαχιών και της εμπόδισης της συνένωσης των δυνάμεών του.

5.3.4 Τακτικές διατάξεις

Μία από τις σημαντικότερες αρχές του βιβλίου “Η Τέχνη του Πολέμου”, αναφέρεται στο γεγονός ότι σε κάθε μορφή μάχης, πρώτα πρέπει να αποκλείουμε την πιθανότητα της ήττας και στη συνέχεια να επιδιώξουμε μία ευκαιρία να επιβληθούμε των αντιπάλων μας. Μάλιστα, αναφέρεται χαρακτηριστικά πως το να εξασφαλίσουμε τον εαυτό μας από την ήττα εξαρτάται αποκλειστικά από εμάς, ενώ την ευκαιρία να νικήσουμε μας τη δίνει ο εχθρός. Στην αρχαιότητα επικρατούσε η άποψη ότι ο επιδέξιος πολεμιστής υπερέχει όχι μόνο γιατί νικά αλλά γιατί νικά με ευκολία. Κερδίζει τις μάχες του χωρίς λάθη και η αποφυγή των λαθών θεμελιώνει τη βεβαιότητα της νίκης, γιατί αυτό σημαίνει κατάκτηση ενός εχθρού που έχει ήδη ηττηθεί.

5.3.5 Ενέργεια

Σύμφωνα με τον Σουν Τζου, το να διοικείς μία μεγάλη δύναμη είναι παρόμοιο και με το να ελέγχεις μία μικρή δύναμη. Όλα είναι ζήτημα οργάνωσης, διαίρεσης του αριθμού των δυνάμεων και καθορισμού των σημάτων όπου θα δίνονται οι διαταγές. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στους ελιγμούς και στα τεχνάσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, δίνοντας έτσι ένα συντριπτικό αλλά και διαρκές στρατηγικό πλεονέκτημα που εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τη νίκη. Ολοκληρώνοντας, να σημειώσουμε πως ο σοφός διοικητής δεν αποζητά την τελειότητα σε αυτούς που δεν

έχουν προσόντα, αλλά λαμβάνει σοβαρά υπόψη του την ατομική ικανότητα και χρησιμοποιεί τα προσόντα του καθενός ανάλογα με την περίπτωση.

5.3.6 Ισχυρά και ασθενή σημεία

Στο έκτο κεφάλαιο του βιβλίου, αναφέρεται από τον Σουν Τζου πως η επιδεξιότητα ενός στρατηγού και διοικητή βρίσκεται στο γεγονός να καταφέρει να προσεγγίσει πρώτος το πεδίο της μάχης, δηλαδή το πεδίο της αντιπαράθεσης. Με τον τρόπο αυτό, ο ικανός στρατηγός φέρνει τον αντίπαλο στο πεδίο της μάχης το οποίο και έχει επιλέξει ο ίδιος και παράλληλα επιβάλλει τη θέλησή του στον εχθρό και δεν τον αφήνει να του επιβάλλει αυτός τη δική του. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Σουν Τζου, επιδέξιος στην επίθεση είναι ο στρατηγός του οποίου ο αντίπαλος δεν ξέρει τί να υπερασπίσει, ενώ επιδέξιος στην άμυνα είναι ο στρατηγός του οποίου ο αντίπαλος δεν ξέρει τί να προσβάλει. Άλλωστε, σε μία πολεμική σύρραξη, η μέθοδος είναι να αποφεύγουμε ό,τι είναι ισχυρό και να προσβάλλουμε ό,τι είναι ασθενές. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται και για την τέχνη της πανουργίας και της μυστικότητας. Δηλαδή την απόκτηση εκείνων των ικανοτήτων έτσι ώστε να γίνουμε αθέατοι, αθόρυβοι, να παίρνουμε την τύχη του εχθρού στα χέρια μας και παράλληλα να είμαστε ασφαλείς. Τέλος, εάν επιθυμούμε να δώσουμε μάχη τότε πραγματοποιώντας μία σειρά συγκεκριμένων ενεργειών θα πρέπει να εξαναγκάσουμε τον εχθρό να πολεμήσει, ενώ εάν δεν επιδιώκουμε να πολεμήσουμε τότε έχουμε τη δυνατότητα να αποτρέψουμε τον εχθρό να μας επιτεθεί.

5.3.7 Ελιγμοί

Ένα από τα πλέον δύσκολα σημεία τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, είναι οι τακτικοί ελιγμοί και η κατάληψη της πιο σωστής θέσης. Η δυσκολία έχει να κάνει με την παραπλάνηση, με τη μετατροπή των πλεονεκτημάτων σε μειονεκτήματα και της απώλειας σε κέρδος. Κύριο μέλημά μας είναι να μετατρέψουμε τον δρόμο του εχθρού σε μακρύ και δύσκολο, παρασύροντάς τον και δελεάζοντάς τον να βγει εκτός της ήδη υπάρχουσας πορείας του. Σε αυτό ακριβώς το σημείο βρίσκεται και η τέχνη της απόκλισης. Είναι όμως εξαιρετικά πιθανό οι στρατηγικοί ελιγμοί που επιφέρουν πλεονεκτήματα να κρύβουν και αρκετούς κινδύνους και για το λόγο αυτό ένας ικανός

διοικητής οφείλει να είναι πολύ προσεκτικός. Όσον αφορά στο νευραλγικό τομέα των συμμαχιών, κρίνεται ως απαραίτητη η γνώση των σχεδίων και των σκοπών των συμμάχων μας. Επιπροσθέτως, ο Σουν Τζου εστιάζει και στην τέχνη της εξαπάτησης. Πιο συγκεκριμένα, μας συμβουλεύει να προσποιούμαστε συνεχώς για να κερδίσουμε. Τα σχέδια μας πρέπει να είναι άγνωστα για τους αντιπάλους μας, ενώ κάθε κίνηση που θα πραγματοποιήσουμε πρέπει να έχει μελετηθεί πολύ προσεκτικά. Η μετακίνησή μας πρέπει να γίνεται μόνο όταν υπάρχει πραγματικό όφελος και όταν αποφασίσουμε ότι πρέπει να κινηθούμε αυτό πρέπει να γίνεται με εξαιρετικά γρήγορο τρόπο. Αντιθέτως, όταν κρίνουμε απαραίτητο πως πρέπει να παραμείνουμε ακίνητοι, θα πρέπει να είμαστε συμπαγείς και απροσπέλαστοι. Κλείνοντας, να αναφέρουμε πως αρκετά σημαντική είναι και η τέχνη της σωστής διαχείρισης της ισχύος. Δηλαδή να είμαστε κοντά στον σκοπό μας ενώ ο εχθρός είναι ακόμη μακριά, να περιμένουμε με άνεση και ασφάλεια ενώ ο αντίπαλός μας αγωνίζεται και είναι ευάλωτος.

5.3.8 Παραλλαγές της τακτικής

Ένας ικανός στρατηγός και διοικητής, αντιλαμβάνεται πλήρως τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι παραλλαγές της τακτικής και ξέρει πως να χειριστεί τις δυνάμεις του. Αντίθετα, ο ηγέτης ο οποίος δεν τα γνωρίζει δεν θα είναι ποτέ σε θέση να αξιοποιήσει τις γνώσεις του. Στα σχέδια ενός σοφού και συνετού διοικητή, γίνεται πάντοτε συνεκτίμηση των πλεονεκτημάτων αλλά και των μειονεκτημάτων. Εάν η προσδοκία οφέλους στηρίζεται πάνω σε αυτή τη συνεκτίμηση, τότε μπορούμε να πραγματοποιήσουμε σημαντικό μέρος των στόχων μας. Παράλληλα, σε αυτή την ενότητα, ο Κινέζος φιλόσοφος και στρατηγός αναφέρεται και στα πέντε επικίνδυνα σφάλματα στα οποία μπορεί να υποπέσει ένας διοικητής. Τα σφάλματα αυτά είναι η απερισκεψία, που οδηγεί στην καταστροφή και η δειλία που οδηγεί στον εγκλωβισμό και στην αιχμαλωσία. Επίσης, μεγάλα σφάλματα είναι η υπερβολική ευθιξία σε ζητήματα τιμής, ο επιπόλαιος χαρακτήρας που εξάπτεται από τις προκλήσεις και η υπερβολική φροντίδα και έννοια του διοικητή για τους υφισταμένους του. Εάν θέλουμε να εντοπίσουμε τα αίτια μιας ενδεχόμενης ήττας και καταστροφής, τότε θα πρέπει να εστιάσουμε σε αυτά ακριβώς τα σημεία.

5.3.9 Ο στρατός στην πορεία

Στο ένατο κεφάλαιο του εγχειριδίου, ο Σουν Τζου αναφέρει πως ένα στοιχείο το οποίο θα πρέπει να χαρακτηρίζει έναν ηγέτη, είναι η προσεκτική και λεπτομερής μελέτη των αντιπάλων. Οφείλει να γνωρίζει και να έχει κατανοήσει σε βάθος τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους. Εάν αδιαφορεί για αυτούς και τους λαμβάνει αγήφιστα, τότε η αποτυχία είναι δεδομένη. Ένας ικανός στρατηγός οφείλει να γνωρίζει πως όταν ο εχθρός είναι κοντά και παραμένει ήσυχος, βασίζεται στο γεγονός πως είναι πολύ καλά οχυρωμένος και ασφαλής. Όταν κρατιέται μακριά και προσπαθεί να προκαλέσει διένεξη, τότε ανυπομονεί να δει την άλλη πλευρά να προχωρεί. Επιπλέον, τα κύρια σημάδια τα οποία μας δείχνουν ότι ο εχθρός είναι έτοιμος να προχωρήσει είναι όταν είναι ταπεινόφρων, εκφράζει φιλικά σχόλια και λόγια υποταγής, συνδυαζόμενα όμως με παραμονή στη θέση του και πολλές και σημαντικές προετοιμασίες. Σημάδια υποχώρησης είναι οι προκλήσεις και οι προσπάθειες να κινηθεί προς τα εμπρός σαν να επρόκειτο να πραγματοποιήσει κάποια επίθεση. Η τέχνη της δολοπλοκίας έγκειται στο γεγονός ότι ο αντίπαλος επιθυμεί ανακωχή, χωρίς όμως την ύπαρξη όρων και δεσμεύσεων. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό, αξίζει να αναφερθούμε και στην επιβολή τιμωριών, η οποία έχει την ιδιαιτερότητά της. Οι πολλές τιμωρίες και συγκεκριμένα οι τιμωρίες χωρίς κάποιο σημαντικό λόγο, προκαλούν εξάντληση, εντάσεις και νευρικότητα ενώ η πειθαρχία χαλαρώνει και χρειάζεται ασυνήθιστη σκληρότητα για να επιβληθεί. Η αφοσίωση των υφισταμένων, πραγματοποιείται με την πάροδο του χρόνου. Εάν τους επιβληθεί κάποια τιμωρία πριν την αφοσίωσή τους στο διοικητή τους, τότε δεν θα είναι ποτέ υπάκουοι και επομένως δεν θα υπάρξει κάποια χρησιμότητα για αυτούς.

5.3.10 Μορφολογία του εδάφους

Οι λανθασμένες κινήσεις ενός στρατηγού, ενδέχεται να προκαλέσουν ζημιές, οι οποίες μπορεί να έχουν ακόμα και καταστροφικές συνέπειες. Ο Σουν Τζου ανέλυσε τις ζημιές που είναι αποτέλεσμα των ενεργειών του διοικητικού ηγέτη. Πιο αναλυτικά αναφέρεται στη φυγή, η οποία οφείλεται όταν μία συγκεκριμένη δύναμη αντιμετωπίζει μία άλλη δύναμη που έχει το πολλαπλάσιο μέγεθος. Η απειθαρχία εντοπίζεται στο γεγονός ότι τα άτομα που βρίσκονται στις κατώτερες βαθμίδες είναι πολύ ισχυρά και παράλληλα οι προϊστάμενοί τους δεν έχουν την απαραίτητη δύναμη. Η ακριβώς αντίθετη κατάσταση,

δηλαδή οι ανώτεροι να είναι πολύ ισχυροί και οι υφιστάμενοι να είναι ανίσχυροι, μας οδηγεί στο αποτέλεσμα της κατάρρευσης. Επίσης, το γεγονός ότι πολλά άτομα είναι ανοργάνωτα, ευερέθιστα και αντιμετωπίζουν τον αντίπαλο με ανεξέλεγκτο τρόπο και χωρίς να έχουν λάβει κάποια εντολή από τον ανώτερό τους, οδηγεί στην καταστροφή. Όταν ο διοικητής δεν έχει την απαραίτητη πυγμή, δεν είναι σε θέση να επιβάλλει ξεκάθαρους κανονισμούς συμπεριφοράς και επικρατεί αταξία τότε το αποτέλεσμα είναι η ολοσχερής αποδιοργάνωση. Το τελευταίο είδος ζημιάς που προκαλείται από λανθασμένες ενέργειες του στρατηγού είναι η πανωλεθρία. Στην περίπτωση αυτή, ο διοικητής είναι ανίκανος να εκτιμήσει τη δύναμη και τις ικανότητες του εχθρού, αφήνει μία μικρή δύναμη να αντιμετωπίσει μία μεγαλύτερη δύναμη και δεν εκμεταλλεύεται τα δυνατά του σημεία και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Παραπάνω αναλύθηκαν οι τρόποι με τους οποίους ένα στράτευμα μπορεί να ηττηθεί. Αποτελεί ευθύνη κάθε ικανού και συνεπή διοικητή να αποφύγει τις παραπάνω κινήσεις ώστε να μην υποπέσει στα έξι σφάλματα που αναφέραμε.

5.3.11 Οι εννέα τοποθετήσεις

Ο Σουν Τζου αναφέρθηκε στο γεγονός ότι το πλέον σημαντικό στοιχείο του πολέμου είναι η ταχύτητα. Θεωρεί πως θα πρέπει να επωφελούμαστε από τις καταστάσεις, πριν καν ο εχθρός προλάβει να προετοιμαστεί κατάλληλα και να ακολουθούμε απρόβλεπτες διαδρομές βλέποντας εκείνα τα σημεία που ο εχθρός δεν περιμένει. Στην προσπάθεια που καταβάλλει ένας στρατηγός να αντιμετωπίσει επιτυχώς ένα μεγάλο εχθρικό στρατό ο οποίος είναι έτοιμος να επιτεθεί, ο Σουν Τζου συμβουλεύει την κυρίευση ενός σημείου όπου ο αντίπαλος θεωρεί πολύ σημαντικό και πολύτιμο. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να κάνουμε ό,τι θέλουμε. Επίσης, αναφέρεται πως ένας σοφός και ικανός διοικητής οφείλει να αξιοποιεί όλα τα είδη των υφισταμένων του. Δηλαδή και τα δυνατά και τα αδύναμα στελέχη. Ο στρατηγός πρέπει να είναι δίκαιος, ήρεμος, ακέραιος και να μην αποκαλύπτει τις σκέψεις του και τα σχέδιά του. Πραγματοποιεί μία σειρά από ενέργειες χωρίς να αποκαλύπτει το λόγο σε κανέναν. Όταν ένας ηγέτης πραγματοποιεί επίθεση εναντίον μιας άλλης δύναμης, δεν πρέπει να αφήνει περιθώρια ανασύνταξης στον εχθρό. Με την υπεροχή του και με τη δύναμή του τρομάζει τους αντιπάλους σε τέτοιο βαθμό που αποτρέπει ακόμα και τους συμμάχους τους να τους βοηθήσουν. Έτσι, δεν θα βρεθεί ποτέ

σε θέση να αντιμετωπίσει ισχυρές συμμαχίες. Για τη διεκπεραίωση των στόχων του βασίζεται κυρίως στην προσωπική του δύναμη και στα δικά του μυστικά. Ενδεχομένως, το κυριότερο μυστικό στον πόλεμο να είναι η προσεκτική εξέταση των σχεδίων του αντιπάλου και η προσαρμογή τους στα δικά μας σχέδια. Η εξυπνάδα που πρέπει να διακρίνει κάθε στρατηγό έγκειται στο γεγονός ότι δεν πρέπει να αφήνεται καμία ευκαιρία να πηγαίνει χαμένη.

5.3.12 Η χρήση της φωτιάς

Στην δωδέκατη ενότητα του βιβλίου “Η Τέχνη του Πολέμου”, ο Σουν Τζου κάνει αναφορά στην πραγματοποίηση επιθέσεων με φωτιά και εκτιμάει πως υπάρχουν πέντε πιθανά σενάρια εξέλιξης. Στο πρώτο σενάριο όταν ξεκινήσει η φωτιά στο στρατόπεδο του εχθρού, θα πρέπει να πραγματοποιήσουμε εξωτερική επίθεση. Κατά το δεύτερο σενάριο αν διακρίνουμε ότι ο αντίπαλος παρά την ύπαρξη φωτιάς παραμένει ήρεμος, τότε θα πρέπει να παραμείνουμε στις θέσεις μας και να μην εξαπολύσουμε κάποια επίθεση. Επίσης, το τρίτο σενάριο αναφέρεται στην περίπτωση όπου η φωτιά έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις, τότε θα πρέπει να εξετάσουμε με προσοχή τις δυνατότητες επίθεσης. Το τέταρτο σενάριο έχει να κάνει με την φωτιά στον εξωτερικό χώρο την κατάλληλη χρονική στιγμή. Στο πέμπτο και τελευταίο σενάριο, ο Σουν Τζου συμβουλεύει όταν βάζουμε φωτιά να βρισκόμαστε από την μεριά του ανέμου και να μην επιτιθέμαστε από το σημείο όπου κατευθύνεται ο άνεμος. Τις πέντε εξελίξεις του εμπρησμού, τους απαιτούμενους υπολογισμούς και τον καθορισμό της καταλληλότητας θα πρέπει να τα γνωρίζουν πολύ καλά τα άτομα που βρίσκονται τόσο στις ανώτερες όσο και στις κατώτερες βαθμίδες. Σύμφωνα με τον Κινέζο φιλόσοφο και στρατηγό, η χρησιμοποίηση της φωτιάς δείχνει εξυπνάδα, ενώ η χρησιμοποίηση του νερού μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα στοιχείο δύναμης. Επιπλέον, ο Σουν Τζου αναφέρει πως ο στρατηγός που κερδίζει μάχες αλλά χάνει όλα τα κέρδη για τα οποία μόχθησε, σπαταλά τον χρόνο του και την ενέργειά του. Είναι λανθασμένη η πραγματοποίηση κάποιας μάχης χωρίς αντίκρισμα και αν δεν υπάρχει κίνδυνος ή απειλή. Ο πόλεμος δεν είναι αποτέλεσμα θυμού, πίκρας ή εκδίκησης. Ένας σοφός ηγεμόνας καταστρώνει τα σχέδια και ένας σοφός στρατηγός τα εκτελεί. Ο φωτισμένος ηγέτης είναι προσεκτικός και ο καλός στρατηγός συνετός, καθώς μόνο με αυτό τον τρόπο διατηρείται η ασφάλεια.

5.3.13 Η χρησιμοποίηση των κατασκόπων

Στο δέκατο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του βιβλίου, γίνεται μνεία για την πρόγνωση. Αναλυτικότερα, ο Σουν Τζου αναφέρει πως η πρόγνωση, δηλαδή η γνώση των προθέσεων του εχθρού, είναι εκείνο το στοιχείο το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε έναν σοφό ηγέτη και σε έναν ικανό στρατηγό να επιτεθούν, να επιβληθούν των αντιπάλων τους και να κατορθώσουν πράγματα πέρα από τις δυνατότητες των συνηθισμένων ανθρώπων. Η πρόγνωση, που όπως προαναφέραμε είναι η εκ των προτέρων και εις βάθος γνώση της κατάστασης του εχθρού, μπορεί να προέλθει μόνο από άλλους ανθρώπους, τους κατασκόπους. Η κατασκοπεία είναι μία πολύτιμη εξουσία για κάθε διοικητή και η σωστή διοίκηση κατασκόπων απαιτεί γενναιοδωρία, ευθύτητα και δικαιοσύνη καθώς είναι ένα στοιχείο ζωτικής σημασίας για την έκβαση του πολέμου. Οι κατάσκοποι θα πρέπει να διακρίνονται από οξυδέρκεια, ενεργητικότητα και θα πρέπει να αμείβονται καλύτερα από κάθε άλλον³⁰. Οφείλουμε να επισημάνουμε πως δεν υπάρχει κάποια διαδικασία που να μην απαιτεί πληροφορίες από τους κατασκόπους. Ως μείζονος σημασίας ζήτημα κρίνεται ο εντοπισμός και η ανακάλυψη των αντίπαλων κατασκόπων, τους οποίους και θα μπορούσαμε να δελεάσουμε με δωροδοκίες, τιμές και προνόμια θέτοντάς τους στην υπηρεσία μας. Με τον τρόπο αυτό, αφενός θα μας αποκαλύψουν σημαντικά στοιχεία του εχθρού που αγνοούσαμε και αφετέρου μπορούν να δώσουν ψευδείς και άχρηστες πληροφορίες στους αντιπάλους μας.

³⁰ Παυλάκης Δ. Ν., Σουν Τζου: Η τέχνη του πολέμου, Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ – ΦΟΡΜΙΓΞ, τρίτη έκδοση, 2000.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΓΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

6.1 Εισαγωγή

Ο Μέγας Αλέξανδρος υπήρξε ο ιδρυτής της μεγαλύτερης αυτοκρατορίας στον κόσμο, ενώ το έργο του και η προσφορά του στην ανθρωπότητα από πολιτιστικό, κοινωνικό, επιστημονικό, στρατιωτικό, πολιτικό και εμπορικό πρίσμα κρίνονται ως εξαιρετικά θετικά. Με την ξεχωριστή του φυσιογνωμία κατάφερε να ασκήσει τεράστια επιρροή στα μέρη από τα οποία πέρασε και στους λαούς τους οποίους κατέκτησε.

Γεννήθηκε τον Ιούλιο του 356 π. Χ. στην Πέλλα, την πρωτεύουσα του βασιλείου της Μακεδονίας. Από τα πρώτα κιόλας χρόνια της ζωής του επέδειξε οξυδέρκεια, μεγάλη αγάπη για μάθηση και ασχολήθηκε ιδιαίτερος με την ιππασία. Στη συνέχεια, ο πατέρας του και βασιλιάς της Μακεδονίας Φίλιππος Β', ανέθεσε τις σπουδές του και τη συνολική του διαπαιδαγώγηση στον Αριστοτέλη. Ο μεγάλος Έλληνας φιλόσοφος, ο οποίος είχε θητεύσει στην ακαδημία του Πλάτωνα για είκοσι χρόνια, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του χαρακτήρα του Μεγάλου Αλεξάνδρου³¹. Ο Αριστοτέλης δίδαξε τον νεαρό πρίγκιπα φιλολογία, φυσική, γεωγραφία, αστρονομία, ποίηση, πολιτικές επιστήμες και κυρίως να είναι σε θέση να επιλύει κάθε μορφής προβλημάτων που ενδεχομένως θα αντιμετώπιζε. Ίσως η σημαντικότερη διδαχή του Αριστοτέλη, ήταν ότι θα έπρεπε να αντιμετωπίζει με σεβασμό και ευαισθησία όλους τους λαούς, τους πολιτισμούς τους και τις θρησκείες τους. Παράλληλα, ο Αλέξανδρος, από μικρή ηλικία γυμναζόταν εντατικά, κολυμπούσε, ασκούνταν στα όπλα και απολάμβανε να κυνηγάει στα βουνά και στα δάση έχοντας ως συντροφιά φιλικά του πρόσωπα.

Μετά τη δολοφονία του πατέρα του και σε ηλικία είκοσι ετών ανήλθε δικαιωματικά στον μακεδονικό θρόνο. Πριν τον θάνατό του ο Φίλιππος Β' είχε καταφέρει να επιβληθεί όλων των λαών στα βορινά σύνορα του βασιλείου του και να εκτείνει την ηγεμονία του έως τον ποταμό Δούναβη, ενώ μετά τη μάχη της Χαιρώνειας το 338 π. Χ. είχε θέσει υπό την ηγεσία του τις ελληνικές πόλεις – κράτη που αντιδρούσαν στην κυριαρχία του. Ο μακεδονικός στρατός που είχε δημιουργήσει ο Φίλιππος Β', ήταν πειθαρχημένος, καλά

³¹ <http://www.alexanderofmacedon.info/greek/homepagegr.htm>

οργανωμένος και σχεδόν ανίκητος. Ειδικότερα, διέθετε πολύ δυνατό ιππικό το οποίο επάνδρωναν οι Μακεδόνες ευγενείς, ενώ επινόησε τη σάρισα, ένα δόρυ μήκους έξι μέτρων που διέθεταν τα πεζοπόρα τμήματα. Παράλληλα, ο Φίλιππος είχε καταφέρει να δημιουργήσει ένα αρκετά δυνατό και πλούσιο κράτος, το οποίο μπορούσε να συγκριθεί μόνο με την πανίσχυρη Περσική αυτοκρατορία στην Ανατολή. Σε αυτό τον στρατό και σε αυτές τις αρχές βασίστηκε αργότερα και ο Αλέξανδρος για την πραγματοποίηση της εκστρατείας του.

Η ιδέα για την εκστρατεία στην Ασία δεν ήταν καινούργια, αλλά ήταν διάχυτη σε όλο τον ελληνικό χώρο για πολλά χρόνια και απλά έμελε να διακριθεί ο ηγέτης που θα συσπείρωνε τους Έλληνες και θα πραγματοποιούσε αυτό το εγχείρημα. Ο άνθρωπος αυτός ήταν ο Φίλιππος, ο οποίος ένωσε όλους τους Έλληνες σε μία πανελλήνια κοινότητα έχοντας ως κύριο στόχο την απελευθέρωση των ελληνικών αποικιών της Μικράς Ασίας και την τιμωρία των Περσών για τα δεινά που προκάλεσαν στους ελληνικούς πληθυσμούς κατά τη διάρκεια των Μηδικών Πολέμων. Επιπλέον, οι Έλληνες γνώριζαν πως οι Πέρσες, με τον αναρίθμητο στρατό τους και τα πλούτη τους, μπορούσαν ανά πάσα στιγμή να επιτεθούν εκ νέου στον ελλαδικό χώρο, άλλωστε αυτή ήταν και η κύρια επιθυμία τους. Μετά την στέψη του ο Αλέξανδρος, έπρεπε να αντιμετωπίσει όλους εκείνους τους λαούς που είχε υποτάξει ο πατέρας του και οι οποίοι μετά τον θάνατό του επαναστάτησαν. Όμως σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα αντιλήφθηκαν πως ο Αλέξανδρος ήταν πιο ικανός και από τον ικανότατο πατέρα του και πραγματοποιώντας μία σειρά από επιτυχίες στα πεδία των μαχών, καταφέρνει να τους επιβληθεί εκ νέου επαναφέροντας την προηγούμενη κατάσταση. Στη συνέχεια, συγκάλεσε ξανά στην Κόρινθο το συνέδριο όλων των Ελλήνων, ανανεώνοντας την πανελλήνια συμμαχία, που είχε θεσπίσει ο Φίλιππος και είχε ως στόχο την εκστρατεία εναντίον των Περσών, λαμβάνοντας τον τίτλο του αρχιστρατήγου.

Το 334 π. Χ. αρχηγός ενός στρατεύματος περίπου 45.000 ανδρών, πέρασε τα στενά του Ελλησπόντου ως αντιπρόσωπος και εκδικητής όλου του ελληνισμού εναντίον της αχανούς και πανίσχυρης Περσικής αυτοκρατορίας³². Παρά το γεγονός ότι ο πυρήνας του στρατού αποτελούνταν από Μακεδόνες, στις γραμμές υπήρχαν και πολλοί στρατιώτες των ελληνικών πόλεων – κρατών αλλά και Έλληνες από τα βασίλεια της Μικράς Ασίας. Σύμφωνα με ιστορικούς, ο στρατός του Μεγάλου Αλεξάνδρου κατά το ένα τρίτο

³² www.el.wikipedia.org

αποτελούνταν από Μακεδόνες και οι υπόλοιποι στρατιώτες ήταν από ελληνικές πόλεις – κράτη. Την ετερογενή αυτή δύναμη ένωναν οι δεσμοί πειθαρχίας, οργάνωσης, εκπαίδευσης, η υποδειγματική διοίκηση αλλά και η αφοσίωση και ο σεβασμός που ενέπνεε ο Έλληνας ηγέτης. Η στρατιωτική δύναμη που διέθετε ο Αλέξανδρος ήταν ομολογουμένως μικρή, σε σχέση με τα μεγαλόπνοα σχέδιά του. Ο βασιλιάς των Περσών, ο Δαρείος Γ', είχε να αντιπαρατάξει πολύ μεγαλύτερο στρατό, καθώς η αχανής Περσική αυτοκρατορία περιλάμβανε πολλούς λαούς και φυλές ενώ παράλληλα διέθετε σημαντικά χρηματικά ποσά για την υποστήριξη από μισθοφόρους.

Το στράτευμα του Μεγάλου Αλεξάνδρου συνάντησε τρεις φορές τον περσικό στρατό και επικράτησε όλες τις φορές, παρά το γεγονός ότι υστερούσε αριθμητικά σε σημαντικό βαθμό. Η πρώτη φορά ήταν στο Γρανικό ποταμό το 334 π. Χ., η δεύτερη στην Ισσό (333 π. Χ.) και το 331 π. Χ. στα Γαυγάμηλα – Άρβηλα. Οι επιτυχίες του Μεγάλου Αλεξάνδρου κρίθηκαν στην ταχύτητα, στην τόλμη, στη σωστή μελέτη του αντιπάλου και στις ξεχωριστές και καινοτόμες στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιούσε σε κάθε μάχη³³. Σε διάστημα έντεκα ετών που διήρκησε η εκστρατεία, ο ελληνικός στρατός διένυσε 19.000 χιλιόμετρα, από την Ελλάδα έως την Ινδία και επιβλήθηκε όλων των αντιπάλων που συνάντησε. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο Μακεδόνας βασιλιάς δεν ηττήθηκε ποτέ στο πεδίο της μάχης. Ο στρατός του Μεγάλου Αλεξάνδρου αντιμετώπισε αμέτρητες δυσκολίες και πρωτοφανείς κινδύνους αλλά πάντοτε κατάφερε να ανταπεξέλθει με επιτυχία. Πιο αναλυτικά, εκτός των μαχών που έδωσαν, οι Έλληνες διέσχισαν αχανείς και αφιλόξενες ερήμους στην Αίγυπτο και στην κεντρική Ασία, πολιορκήσαν επί δέκα μήνες την Τύρο αναγκαζόμενοι να κατασκευάσουν χωμάτινο μόλο για να ενώσουν την ακτή με το νησί και πέρασαν τις παγωμένες οροσειρές του Καυκάσου. Διέσχισαν ορμητικά και δυσπρόσιτα ποτάμια στα βάθη της Ινδίας όπου και κατάφεραν να υπερισχύσουν στην πρωτόγνωρη για αυτούς μάχη εναντίον των πολεμικών ελεφάντων του Ινδού βασιλιά Πώρου. Τέλος, ο στόλος υπό τον στρατηγό Νέαρχο, συνοδοιπόρο και στενό φίλο του Αλέξανδρου, παρέπλευσε τις ακτές της Περσίας και εξερεύνησε τον περσικό κόλπο και τις γύρω περιοχές.

Η επέλαση του Μεγάλου Αλεξάνδρου ολοκληρώθηκε στον ποταμό Υφαση της Ινδίας. Επιθυμία του ήταν να συνεχίσει ακόμα αλλά είχε να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις των

³³ Fuller J., Η ιδιοφυής στρατηγική του Μεγάλου Αλεξάνδρου, Εκδόσεις Ποιότητα, όγδοη έκδοση, Αθήνα, 2004.

συμβούλων του, των αξιωματικών του και των στρατιωτών του και έτσι αναγκάστηκε να επιστρέψει. Στη Βαβυλώνα απέδωσε τιμές και έδωσε δώρα σε όλους όσους συμμετείχαν στην εκστρατεία και μάλιστα στην προσπάθειά του να ενώσει τους λαούς οργάνωσε πολλούς γάμους. Η πολύ μεγάλη κούραση τόσων ετών, οι κακουχίες, η απώλεια στενών του φίλων και οι συνεχείς υπονομεύσεις τον είχαν εξασθενήσει σημαντικά με αποτέλεσμα να αρρωστήσει βαριά και τον Ιούνιο του 323 π. Χ. να φύγει από τη ζωή σε ηλικία τριάντα δύο ετών και έντεκα μηνών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι πολλοί ιστορικοί και μελετητές θεωρούν πως ο θάνατος του Μεγάλου Αλεξάνδρου οφείλεται σε δολοφονία, συγκεκριμένα πως τον δηλητηρίασαν, χωρίς όμως να μπορούν να υποδείξουν με σαφήνεια τον ένοχο και τα αίτια της συνομοσίας. Η ιστορία δεν μπόρεσε ποτέ να θεμελιώσει τις κατηγορίες περί δολοφονίας και δέχθηκε πως ο μεγάλος Έλληνας βασιλιάς πέθανε καθαρά από παθολογικά αίτια. Με το θάνατό του ξεκίνησε και η κατάρρευση της απέραντης αυτοκρατορίας του, καθώς οι διχόνοιες μεταξύ των στρατηγών του για τη διαδοχή οδήγησαν στη διαίρεση της αχανούς αυτοκρατορίας σε μικρά κρατίδια, την εξασθένηση τους και τη μετέπειτα υποταγή τους στη Ρώμη.

Είκοσι τρεις αιώνες μετά το θάνατό του, ο θρύλος του παραμένει ζωντανός, αλησμόνητος και ακέραιος ως ακραίο δείγμα θάρρους και σοφίας που αρκετές φορές ξεπερνάει τα ανθρώπινα όρια³⁴. Το γεγονός πως μετά το θάνατό του άφησε πόλεις και πολιτισμούς που υπάρχουν έως σήμερα, καθιστά τον βασιλιά των Μακεδόνων και ηγέτη όλων των Ελλήνων ξεχωριστό.

6.2 Μέγας Αλέξανδρος και στρατηγική

Αναμφισβήτητα η προσφορά του Μεγάλου Αλεξάνδρου στην ανθρωπότητα κρίνεται ως τεράστια. Μία από τις σημαντικότερες συνεισφορές του όμως είναι το γεγονός ότι θέσπισε τη φιλοσοφία της στρατηγικής³⁵. Σύμφωνα με πολλούς μελετητές και ιστορικούς, υπήρξε ο μεγαλύτερος στρατηγός και ηγέτης στην παγκόσμια ιστορία, ενώ τα επιτεύγματά του και οι ενέργειές του επηρέασαν σημαντικά πολλούς πολιτικούς,

³⁴ <http://www.alexanderofmacedon.info/greek/homepagegr.htm>

³⁵ Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.

στρατιωτικούς και μορφές από τον χώρο των επιχειρήσεων. Στην αρχαιότητα επηρέασε το έργο μεγάλων στρατηγών και σημαντικών φυσιογνωμιών όπως του Πύρρου, του Αννίβα Βάρκα και πολλών Ρωμαίων αυτοκρατόρων, όπως ο Ιούλιος Καίσαρας, ο Οκταβιανός Αύγουστος και ο Μάρκος Αυρήλιος. Ο κορυφαίος Βυζαντινός στρατηγός Βελισάριος είχε ως πρότυπό του τον Μέγα Αλέξανδρο και υιοθέτησε αρκετές τακτικές κινήσεις του Μακεδόνα βασιλιά. Επίσης, πολλοί ηγέτες των χρόνων της αναγέννησης μελέτησαν εκτενώς τη ζωή και το έργο του. Μάλιστα, πολλοί μελετητές εξέφρασαν την άποψη πως το έργο του Νικολό Μακιαβέλι “Ο Ηγεμόνας” – ένα από τα πλέον κλασσικά και πολυσυζητημένα βιβλία όλων των εποχών - στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις στρατιωτικές εκστρατείες και στο κυβερνητικό σύστημα που εφήρμοσε ο Μέγας Αλέξανδρος. Σημαντικές προσωπικότητες όπως ο Ερρίκος Η΄, ο Ναπολέον Βοναπάρτης, ο Τζόρτζ Ουάσιγκτον, ο Έρβιν Ρόμελ, ο Μπέρναρντ Μοντγκόμερι και πολλοί άλλοι, αποδίδουν τα στρατιωτικά τους επιτεύγματα στην ενδελεχή μελέτη των δικών του τακτικών και πρακτικών.

Ο Αλέξανδρος υπήρξε ο μεγαλύτερος σχεδιαστής στρατηγικής και πολεμικής τακτικής που υπήρξε ποτέ. Πρώτος ο πατέρας του, ο Φίλιππος Β΄, εφάρμοσε μία σειρά από καινοτομίες στη προσπάθειά του να αυξήσει την αποδοτικότητα του στρατού του. Επάνω σε αυτές τις ενέργειες κινήθηκε και ο Μέγας Αλέξανδρος βάζοντας και αυτός τις δικές του “πινελιές”. Ο στρατός του Αλέξανδρου βασιζόταν στην ταχύτητα, στην τόλμη αλλά και στην εφαρμογή εκείνων των στρατηγικών ανάλογα με τον αντίπαλο που έπρεπε να αντιμετωπίσει. Η συνολική στρατηγική φιλοσοφία του Μεγάλου Αλεξάνδρου εντάσσεται στο γεγονός πως πάντοτε επεδίωκε να είναι ο επιτιθέμενος και όχι ο αμυνόμενος³⁶. Συγκεκριμένα, θεωρούσε πως η θετική έκβαση μιας μάχης πραγματοποιείται με επιθετική δράση και ελιγμούς. Στις τρεις σημαντικότερες μάχες που έδωσε εναντίον του ισχυρού περσικού στρατού (Γρανικός ποταμός, Ισσός και Γαυγάμηλα - Άρβηλα) ήταν εκείνος που επιτέθηκε πρώτος και το αποτέλεσμα τον δικαίωσε. Επιπλέον, όπως είχε διδαχθεί και από τον Αριστοτέλη, ποτέ δεν περίμενε να έρθουν οι λύσεις στα προβλήματα αλλά τις αναζητούσε ο ίδιος. Παράλληλα, ο βασιλιάς των Μακεδόνων, άλλαξε τελείως το πρόσωπο της μάχης, καθώς μέχρι τότε στο πεδίο της

³⁶ Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.

μάχης συνήθως επικρατούσε ο μεγαλύτερος σε αριθμό στρατός ή ο καλύτερα εκπαιδευμένος στρατός.

Σύμφωνα με πολλούς μελετητές και ιστορικούς, ο Αλέξανδρος διακατεχόταν από γρήγορη καθαρή σκέψη, μία λειτουργία που συνδυάζει την αντίληψη των εξωτερικών συνθηκών και την προσαρμογή στις συνθήκες αυτές προκειμένου να επιτευχθεί κάποιος στόχος. Επιπρόσθετα, ένα από τα βασικά αξιώματά του ήταν “βάδιζε χωριστά και πολέμα ενωμένος”. Ο Μέγας Αλέξανδρος απέδειξε πως η στρατηγική έχει να κάνει με την εκμετάλλευση των γεωγραφικών, οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών πραγματικοτήτων για την επίτευξη διαφόρων στόχων. Μελετώντας σε βάθος τη ζωή και τη δράση του Μεγάλου Αλεξάνδρου, μπορούμε πολύ εύκολα να αντιληφθούμε το μέγεθος της επιρροής που άσκησε στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουμε σήμερα τις στρατιωτικές, τις πολιτικές και τις επιχειρησιακές στρατηγικές, τις οποίες πολλά κράτη αλλά και επιχειρήσεις υιοθετούν στην προσπάθειά τους να επιβληθούν των αντιπάλων τους.

6.2.1 Διαδικασία της διαδοχής

Εξαιτίας του αιφνίδιου θανάτου του, λόγω της δολοφονίας του, ο Φίλιππος Β' δεν είχε ορίσει τον Αλέξανδρο ως διάδοχό του στον μακεδονικό θρόνο. Παρόλα αυτά είχε κάνει αρκετά βήματα που έδειχναν τις προθέσεις του και συνέτειναν σε αυτό το γεγονός. Ο Φίλιππος ήταν πολύ υπερήφανος για τον γιο του και θαύμαζε την οξυδέρκειά του, το θάρρος του, τη διορατικότητά του και τις στρατηγικές του ενέργειες στη μάχη της Χαιρώνειας το 338 π. Χ., όπου διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της μάχης. Μάλιστα, κατά τη διάρκεια μίας εκστρατείας του στο Βορρά, είχε ορίσει τον νεαρό Αλέξανδρο ως αντιβασιλέα και κυβερνήτη του βασιλείου της Μακεδονίας.

Όταν ο Φίλιππος δολοφονήθηκε, ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν είκοσι ετών και ο πρόωρος χαμός του μεγάλου αναμορφωτή των Μακεδόνων είχε σκεπάσει ολόκληρο το βασίλειο με τον σκοτεινό μανδύα της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας. Παρά το νεαρό της ηλικίας του, ο Αλέξανδρος ήταν πολύ ικανός στο να “διαβάζει” το μέλλον και γνώριζε πολύ καλά για τις μηχανορραφίες και τις συνομοσίες που λάβαιναν χώρα από ορισμένους ευγενείς και στρατηγούς, έτσι ώστε να του στερήσουν τον θρόνο, προς δικό τους όφελος. Ο Αλέξανδρος έχαιρε του σεβασμού και της εκτίμησης από την πλειοψηφία

των Μακεδόνων, ενώ ήταν ιδιαίτερα αγαπητός στις τάξεις του στρατού και γνώριζε πως εάν χρειαζόταν θα υπερασπίζονταν σθεναρά τον νεαρό πρίγκιπά τους. Από τη μία πλευρά δεν ήταν επιδιώξη του πάρει την εξουσία δια της βίας, αλλά από την άλλη πλευρά δεν ήταν διατεθειμένος να απολέσει το θρόνο, που δικαιωματικά του άνηκε. Στο σημείο αυτό, ο Μέγας Αλέξανδρος προέβη σε μία σειρά από ιδιαίτερα έξυπνες και καλά μελετημένες στρατηγικές κινήσεις έτσι ώστε να φτάσει στον τελικό του στόχο, που δεν ήταν άλλος από την κατάληψη του μακεδονικού θρόνου με τον πλέον ανώδυνο τρόπο.

Αρχικά, έκρινε σημαντικό πως έπρεπε να οργανώσει μία απολύτως διαφανή διαδικασία διαδοχής του θρόνου, προκειμένου να μην υπάρξουν υπόνοιες από το εσωτερικό και το εξωτερικό³⁷. Κινήθηκε με ταχείς ρυθμούς καθώς γνώριζε πολύ καλά πως όσο αργούσε να στεφθεί ο επόμενος βασιλιάς, τόσο αυξανόταν ο φόβος και το κλίμα ανασφάλειας στο λαό και υπήρχε σοβαρό ενδεχόμενο να ξεκινήσουν οι δολοφονίες. Επιπλέον, συνειδητοποιώντας πως οι πόλεις – κράτη που είχε προσαρτήσει η Μακεδονία και κυρίως ο προαιώνιος εχθρός των Ελλήνων, η Περσία, μπορούσαν να επωφεληθούν της όλης κατάστασης και να επιτεθούν, έβαλε μερικούς από τους πιο στενούς φίλους του να ασφαλίσουν το παλάτι και τα σημαντικότερα σταυροδρόμια των συνόρων. Εξίσου σημαντικό έκρινε πως θα έπρεπε να έχει στο πλευρό του κατάλληλους συμβούλους και φίλους, οι οποίοι θα του ήταν απολύτως έμπιστοι. Άλλωστε είναι συνηθισμένο φαινόμενο, ένας νέος ηγέτης να τροφοδοτείται με σχέδια και συμβουλές που αποβλέπουν σε προσωπικά οφέλη άλλων.

Πριν ακόμη τελεστεί η κηδεία του πατέρα του, συγκάλεσε συμβούλιο των πιο έμπειρων στρατηγών και ευγενών, ανακοινώνοντάς τους την πρόθεσή του για μία διαφανή διαδικασία διαδοχής του θρόνου μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες. Μάλιστα, ανέφερε πως την εν λόγω διαδικασία θα αναλάμβαναν να τη διεκπεραιώσουν ο Αντίπατρος και ο Παρμενίωνας. Η επιλογή των παραπάνω στρατηγών βρήκε απολύτως σύμφωνους τους παρευρισκόμενους, διότι και οι δύο Μακεδόνες στρατηγοί ήταν στενοί φίλοι και συνεργάτες του Φιλίππου, βετεράνοι πολλών μαχών, από τους πιο πλούσιους ευγενείς και ενέπνεαν σεβασμό στο στρατό και στους πολίτες. Το σημαντικότερο όμως ήταν πως κανένας τους δεν είχε βλέψεις για τον μακεδονικό θρόνο και ήταν βέβαιο πως θα διατηρούσαν μία ουδέτερη και δίκαιη στάση.

³⁷ Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.

Η κίνηση του Μεγάλου Αλεξάνδρου να πείσει τους δύο στρατηγούς να αναλάβουν τη διαδικασία της διαδοχής, ήταν ιδιαίτερα έξυπνη και έπαιξε καθοριστικό ρόλο στο τελικό αποτέλεσμα. Οι τρεις τους είχαν συνεργαστεί πριν λίγο διάστημα και μάλιστα για ιδιαίτερος κρίσιμα ζητήματα, ενώ αναμφισβήτητο ήταν το γεγονός πως τον υποστήριζαν. Συγκεκριμένα, ύστερα από εντολή του βασιλιά Φίλιππου Β', είχαν συντάξει μυστικά σχέδια που αφορούσαν την ελληνική εισβολή στην Περσία. Κανείς άλλος δεν γνώριζε λεπτομέρειες για τα σχέδια αυτά, καθώς ήταν επιτακτική ανάγκη να τηρηθεί απόλυτη μυστικότητα που θα εξασφάλιζε το στοιχείο του αιφνιδιασμού, ένα στοιχείο απαραίτητο απέναντι σε έναν τόσο ισχυρό εχθρό. Επομένως, με την επιλογή του Αντίπατρο και του Παρμενίωνα, ο Αλέξανδρος ελαχιστοποιούσε την αβεβαιότητα και την ασάφεια σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στη συνέχεια, ο Αλέξανδρος μαζί με τον Αντίπατρο πέρασαν στην περίπλοκη διαδικασία της ανίχνευσης των προθέσεων των ευγενών που θα ψήφιζαν για τον διάδοχο του μακεδονικού θρόνου. Κάλεσαν σε προσωπική συζήτηση την πλειοψηφία των ευγενών, ζητώντας τους να υποστηρίξουν τον Αλέξανδρο. Όποιος ευγενής αρνιόταν προσπαθούσαν να εξασφαλίσουν την θετική του ψήφο με δωροδοκίες, υποσχέσεις αλλά και απειλές. Η αλήθεια είναι όμως, πως στο τέλος ελάχιστοι ήταν οι ευγενείς που είχαν το θάρρος να αρνηθούν να υποστηρίξουν την υποψηφιότητα του νεαρού Μακεδόνα πρίγκιπα. Όσοι ευγενείς ήταν αμφίβολοι ή είχαν διατυπώσει ανοικτά τη θέση πως ο Αλέξανδρος δεν έπρεπε να στεφτεί βασιλιάς, απλά δεν έπαιρναν πρόσκληση για να παραστούν στη συγκέντρωση ανάδειξης του νέου βασιλιά. Όταν πραγματοποιήθηκε η ψηφοφορία, ο Αλέξανδρος εξελέγη βασιλιάς της Μακεδονίας με ισχυρή πλειοψηφία. Παρά το γεγονός ότι ο Αλέξανδρος με τον Αντίπατρο και τον Παρμενίωνα είχαν δουλέψει παρασκηνακά, τόσο στο εσωτερικό της Μακεδονίας όσο και στο εξωτερικό δόθηκε η εντύπωση πως τηρήθηκε απόλυτη διαφάνεια. Εδώ ακριβώς βρίσκεται και η τεράστια επιτυχία του Μεγάλου Αλεξάνδρου.

Τέλος, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, ο νέος βασιλιάς της Μακεδονίας παρουσιάστηκε στο λαό, όπου ανακοίνωσε την πρόθεσή του να ακολουθήσει την πετυχημένη πολιτική που είχε εφαρμόσει ο πατέρας του και πως επιθυμούσε να εκδράμει εναντίον των Περσών. Αμέσως ο λαός τον επευφήμησε και εκδήλωσε τη στήριξή του. Ο Αλέξανδρος όμως συνειδητοποιώντας πως αυτό που είχε “πουλήσει” ήταν κάπως μακρινό, ανακοίνωσε την απαλλαγή από τους φόρους για όλους τους Έλληνες πολίτες,

προσθέτοντας μάλιστα πως τα πλούτη του περσικού θησαυροφυλακίου θα ήταν αρκετά για τις ανάγκες του κράτους. Σε εκείνο το σημείο ο λαός ξέσπασε σε ακόμη μεγαλύτερες επευφημίες και τον αποθέωσε. Με την ενέργειά του αυτή ο Μέγας Αλέξανδρος, έδωσε αμέσως το στίγμα του και χωρίς να χρονοτριβήσει μίλησε για το όραμά του και τους στόχους του³⁸.

Με τις παραπάνω ενέργειες, ο εικοσάχρονος και σχετικά άπειρος Αλέξανδρος πέτυχε τον πρώτο σημαντικό του στόχο, να ανέλθει στον μακεδονικό θρόνο. Παράλληλα, έδειξε πως διέθετε διορατικότητα, ταχύτητα σκέψης και δράσης ενώ απέδειξε πως μπορούσε να απευθυνθεί στο λαό με έναν πολύ χαρισματικό τρόπο. Πολλοί μεγάλοι ηγέτες της ανθρωπότητας, όπως και πολλά ανώτερα διοικητικά στελέχη στον επιχειρηματικό κόσμο, κρίθηκαν από την απόδοσή τους και τις ενέργειές τους, τις πρώτες εκατό ημέρες από τη στιγμή που ανήλθαν στην εξουσία. Έτσι και ο Μακεδόνας βασιλιάς με τις έξυπνες, στοχευόμενες και καλά μελετημένες κινήσεις του, έδειξε από την πρώτη στιγμή την ποιότητά του και το στίγμα της διακυβέρνησής του.

6.2.2 Διοικητική μέριμνα

Ένα γνωστό στρατιωτικό απόφθεγμα αναφέρει πως “όταν οι ερασιτέχνες μιλούν για στρατηγική, οι επαγγελματίες μιλούν για διοικητική μέριμνα”. Σύμφωνα με τους ειδικούς, η διοικητική μέριμνα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση διεξαγωγής του πολέμου και τον βασικό παράγοντα για την επιτυχία μιας στρατιωτικής επιχείρησης, επιδρώντας καταλυτικά στο ηθικό και στη μαχητική αξία του στρατεύματος. Κανένα επιχειρησιακό σχέδιο δεν μπορεί να υλοποιηθεί εάν προηγουμένως δεν κριθεί ως εφαρμόσιμο από τη διοικητική μέριμνα. Η έννοια της διοικητικής μέριμνας, αναφέρεται στη σχεδίαση και στη διεξαγωγή των απαραίτητων κινήσεων για τη συντήρηση των στρατευμάτων. Ειδικότερα, σχετίζεται με την απόκτηση, την αποθήκευση, τη μετακίνηση, τη διανομή, τη συντήρηση και την εκκένωση των αναγκαίων προμηθειών. Επίσης, η διοικητική μέριμνα εστιάζει στη μετακίνηση, στην υγειονομική περίθαλψη του προσωπικού και στις διαδικασίες κατασκευής, συντήρησης και λειτουργίας των εγκαταστάσεων. Τέλος, η διοικητική μέριμνα συνεισφέρει και στην απόκτηση των απαραίτητων πληροφοριών.

³⁸ <http://www.alexanderofmacedon.info/greek/homepagegr.htm>

Κατά την εκστρατεία του ο Μέγας Αλέξανδρος εφήρμοσε στο ελληνικό στράτευμα το καλύτερο σύστημα διοικητικής μέριμνας που γνώρισε ποτέ η ανθρωπότητα και το οποίο χρησίμευσε ως πρότυπο για μετέπειτα στρατούς. Οι Μακεδόνες φημίζονταν κυρίως για τη μεγάλη ταχύτητα που διέκρινε το στρατό τους αλλά και για τις τακτικές ανεφοδιασμού τους. Κατά τη διάρκεια της εκστρατείας του ο Μέγας Αλέξανδρος, έπρεπε να μεταφέρει πολύ μεγάλους αριθμούς ανθρώπων μέσα από αχανείς ερήμους, παγωμένες οροσειρές, αφιλόξενες και μη καλλιεργήσιμες περιοχές, εδάφη που κατοικούνταν από πολεμοχαρείς και εξαιρετικά βίαιες φυλές και κλίματα που ποτέ ξανά οι Έλληνες δεν είχαν συναντήσει. Αναμφίβολα, η εκστρατεία του Μεγάλου Αλεξάνδρου δεν θα είχε στεφθεί με επιτυχία εάν δεν είχε εισάγει και εφαρμόσει ένα ιδανικό σύστημα διοικητικής μέριμνας.

Η βασική αρχή στο σύστημα διοικητικής μέριμνας του Μεγάλου Αλεξάνδρου, ήταν η απλότητα. Ενώ άλλοι στρατοί της αρχαιότητας είχαν σημαντικά μεγάλο αριθμό ακολούθων, οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την μεταφορά των πολεμοφοδίων και των προμηθειών, τόσο ο Φίλιππος όσο και ο Αλέξανδρος είχαν εκπαιδεύσει τους στρατιώτες τους, ώστε να μεταφέρουν οι ίδιοι μόνο ό,τι τους ήταν απαραίτητο. Το γεγονός αυτό μείωνε αισθητά τον αριθμό των συνοδευτικών ομάδων και επέτρεπε στο στράτευμα να μετακινείται και να προελαύνει με μεγάλη ταχύτητα. Παράλληλα, ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν εκείνος που εφήρμοσε για πρώτη φορά στη στρατιωτική ιστορία, το σύστημα των προωθημένων βάσεων ανεφοδιασμού. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ορισμένες μονάδες στρατιωτών προπορεύονταν και ήταν υπεύθυνες για την οργάνωση και την υποδοχή του κυρίως σώματος στρατού. Στην περίπτωση που δεν ήταν εφικτή η εξασφάλιση των προωθημένων βάσεων ανεφοδιασμού, ο Μακεδόνας βασιλιάς χώριζε το στράτευμά του σε μικρότερες ομάδες, οι οποίες πραγματοποιούσαν διαφορετική πορεία αλλά είχαν το ίδιο σημείο συνάντησης. Κάθε μονάδα θα έπρεπε να εντοπίσει τις απαραίτητες ποσότητες τροφής και νερού για την κάλυψη των αναγκών της από μόνη της και σε περίπτωση που έβρισκε μεγάλα αποθέματα τροφής και νερού τότε όφειλε να ειδοποιήσει και τις υπόλοιπες ομάδες, έτσι ώστε να τα μοιραστεί μαζί τους³⁹.

Πολύ βασικό στοιχείο της πετυχημένης λειτουργίας της διοικητικής μέριμνας του Αλεξάνδρου, ήταν και το εξαιρετικά αναπτυγμένο δίκτυο κατασκοπείας που είχε

³⁹ Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.

οργανώσει. Ο Μακεδόνας βασιλιάς δεν επιθυμούσε την εφαρμογή ενός κατασκοπευτικού δικτύου παρόμοιου με αυτό των Περσών, δηλαδή ενός συστήματος που στηριζόταν στην κατασκευή και διαρροή ψεύτικων στοιχείων, στη δωροδοκία αξιωματούχων και στην υποκίνηση εξεγέρσεων. Αντιθέτως, συνέλεγε πληροφορίες για κάθε μέρος αφενός από το επιτελείο των επιστημόνων που ακολουθούσε το εκστρατευτικό σώμα (μελετητές, ιστορικοί, μετεωρολόγοι, βοτανολόγοι, χαρτογράφοι, ναυπηγοί και άλλοι) και αφετέρου από γνώσεις και εμπειρίες των γηγενών πληθυσμών που συναντούσε ή κατακτούσε κατά τη διάρκεια των εκστρατειών. Από τους λαούς εκείνους, αναζητούσε τις πληροφορίες οι οποίες θα βοηθούσαν τον ίδιο και τους συνεργάτες του στην χάραξη της ιδανικής στρατηγικής. Έτσι, απέφευγε δυσάρεστες εκπλήξεις που πιθανόν να προέκυπταν από ορισμένα ζητήματα που δεν είχε αντιμετωπίσει με επάρκεια. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ο Μέγας Αλέξανδρος, διακρινόταν από μία αξιοθαύμαστη ικανότητα να συνδυάζει τις διαφορετικές πηγές πληροφοριών και να καταλήγει με μαθηματική ακρίβεια σε εκτιμήσεις για τον αριθμό των στρατιωτών που ήταν σε θέση να συντηρήσει η τοποθεσία στην οποία κατευθυνόταν. Επομένως, το εξελιγμένο δίκτυο συγκέντρωσης πληροφοριών του Αλεξάνδρου, υπήρξε ο κύριος λόγος που οι Έλληνες κατόρθωσαν να διασχίσουν επιτυχώς δυσπρόσιτες περιοχές, που άλλοι στρατοί είχαν μεγάλες απώλειες εξαιτίας της πείνας και της δίψας. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν και ο τελευταίος κατακτητής της περιοχής του σημερινού Αφγανιστάν, μιας περιοχής που πολλές και μεγάλες στρατιωτικές δυνάμεις απέτυχαν να καταλάβουν.

Ο Μέγας Αλέξανδρος είχε επενδύσει αρκετά στο αποδοτικό σύστημα διοικητικής μέριμνας και για το λόγο αυτό προχώρησε στην ίδρυση πόλεων, χωριών και δρόμων που συνέδεαν τις κατακτημένες περιοχές με τον υπόλοιπο κόσμο. Το γεγονός πως πριν από τόσους αιώνες είχε συνειδητοποιήσει τον καταλυτικό ρόλο που θα διαδραμάτιζε ένα αποδοτικό σύστημα διοικητικής μέριμνας στην έκβαση της εκστρατείας του, αποδεικνύει και την υψηλή στρατηγική ιδιοφυΐα που χαρακτήριζε τον Έλληνα στρατηλάτη.

6.2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Οι ηγετικές ικανότητες του Μεγάλου Αλεξάνδρου ήταν πολύ ξεχωριστές και ενδεχομένως ένα πολύ σημαντικό μέρος των επιτυχιών του να οφείλεται σε αυτές. Εκτός

από ικανός στρατηγός, θαρραλέος πολεμιστής και μεγάλος οραματιστής, ο βασιλιάς των Μακεδόνων ήταν και ένας πραγματικός ηγέτης.

Πολλούς αιώνες αργότερα και συγκεκριμένα στις μέρες μας, οι επιστήμονες θέσπισαν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως συναισθηματική νοημοσύνη εννοούμε την έξυπνη και ευέλικτη συμπεριφορά που ακολουθεί ένα άτομο έτσι ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις διάφορες δύσκολες καταστάσεις και τις προκλήσεις της καθημερινότητας⁴⁰. Είναι δηλαδή το κατάλληλο μείγμα μεταξύ λογικής και συναισθήματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνεται στην κοινωνική νοημοσύνη και είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των υπολοίπων. Ο Αλέξανδρος, ως ένας πραγματικός ηγέτης διέθετε και υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό από ένα γεγονός που έλαβε χώρα κατά τη διάρκεια της εκστρατείας του και αναφέρεται από τους ιστορικούς της εποχής.

Κατά την επιστροφή του από την ινδική χερσόνησο, ο στρατός του Μεγάλου Αλεξάνδρου έπρεπε να διασχίσει την απέραντη και αφιλόξενη έρημο της Γεδρωσίας⁴¹. Την ημέρα η ζέστη ταλαιπωρούσε αφάνταστα τους στρατιώτες, ενώ το βράδυ υπέφεραν από το υπερβολικό κρύο. Με το πέρασμα των ημερών τα τρόφιμα άρχισαν να λιγοστεύουν και σαν μην έφτανε αυτό εξαντλήθηκαν και οι ποσότητες νερού. Πολλοί έχασαν τη ζωή τους και ο στρατός με τους ακολούθους προέλαυναν με κόπο στις ατελείωτες εκτάσεις άμμου, κάτω από τον καυτό ήλιο. Η ανίκητη έως τώρα στρατιά των Ελλήνων ήταν έτοιμη να καταρρεύσει στην εφιαλτική έρημο της Γεδρωσίας. Παρόλα αυτά, κάποιοι στρατιώτες κατάφεραν να εντοπίσουν μία μικρή ποσότητα νερού και αμέσως έσπευσαν να την προσφέρουν στον βασιλιά τους. Ο Μέγας Αλέξανδρος αρνήθηκε να πει το νερό και το έχυσε μπροστά σε όλους. Όσο οξύμωρο και αν ακούγεται, με την ενέργειά του αυτή κατάφερε να “ξεδιψάσει” και να αναζωογονήσει ολόκληρο το στράτευμα. Μάλιστα, σύμφωνα με τον ιστορικό Αρριανό “κανένας δε θα μπορούσε να φανταστεί πως το ελάχιστο νερό που έχυσε ο Αλέξανδρος θα κατάφερε να

⁴⁰ Μπρίνια Β., Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2009.

⁴¹ www.el.wikipedia.org

σβήσει τη δίψα τόσων ανθρώπων”⁴². Μετά από πολλές αντιξοότητες, το ελληνικό στράτευμα προσπέρασε επιτυχώς την έρημο της Γεδρωσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη το προαναφερθέν γεγονός, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως ο Μέγας Αλέξανδρος διέθετε υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, πραγματοποίησε μία υποδειγματική ηγεσία. Με την παραπάνω ενέργειά του, έδειξε με τον πλέον προφανή τρόπο πως σε εκείνη τη δύσκολη φάση δεν υπερτερούσε έναντι των υπολοίπων και κατά επέκταση έδειξε ότι δεν ήταν διατεθειμένος να ξεδιψάσει πριν το υπόλοιπο στράτευμα.

6.3 Σύνοψη - Συμπεράσματα

Η μοναδική και ξεχωριστή προσωπικότητα του Μεγάλου Αλεξάνδρου κατάφερε να αφήσει ανεξίτηλο το σημάδι της στην ανθρωπότητα, ασκώντας τεράστια επιρροή στα μέρη από τα οποία πέρασε και στους λαούς τους οποίους κατέκτησε. Σχεδόν είκοσι τρεις αιώνες μετά τον θάνατό του μπορούμε να συμπεράνουμε πως με το σύνολο των ενεργειών του, ο μεγάλος Έλληνας στρατηλάτης ωφέλησε σημαντικά τόσο τον ελληνισμό, όσο και ολόκληρη την υφήλιο. Πιο συγκεκριμένα, πέτυχε την ενοποίηση των αυτόνομων ελληνικών πόλεων – κρατών, συγκροτώντας όλους τους Έλληνες σε μία οντότητα. Επιπλέον, με την εκστρατεία που πραγματοποίησε, μεταλαμπάδευσε το ελληνικό πνεύμα, τον ελληνικό πολιτισμό και τον ελληνικό τρόπο συμπεριφοράς σε ολόκληρο τον έως τότε γνωστό κόσμο. Μάλιστα, με τη συνολική του δραστηριότητα μπορούμε να τον χαρακτηρίσουμε και ως προστάτη του πολιτισμού, των γραμμάτων, των επιστημών αλλά και του εμπορίου. Ο Μέγας Αλέξανδρος θεωρείται ο θεμελιωτής της έννοιας της στρατηγικής, η οποία χρησιμοποιήθηκε και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται έως σήμερα σε όλες τις μορφές της ανθρώπινης ύπαρξης, εμπνέοντας πολλές από τις σημαντικότερες φυσιογνωμίες όλων των εποχών. Τέλος, έθεσε τις βάσεις της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, στην οποία στηρίχθηκε ο ελληνορωμαϊκός πολιτισμός, τα οφέλη του οποίου απολαμβάνει η ανθρωπότητα έως τις μέρες μας.

⁴² Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.

Σε όλη την πορεία των κατακτήσεών του σε χώρες με διαφορετικούς πολιτισμούς και διαφορετικές θρησκείες, ο Μακεδόνας βασιλιάς αποδείχθηκε επανειλημμένως ως ένας μεγαλόψυχος κατακτητής και ο στρατός του δεν επιδόθηκε σε μαζικές καταστροφές και σφαγές όπως είθισται. Υπήρξαν βέβαια και ορισμένες εξαιρέσεις στον κανόνα αυτό, όπως για παράδειγμα στη Θήβα, στην Τύρο, στην Περσέπολη και σε ορισμένες περιοχές της Ινδίας, όμως σε γενικές γραμμές μπορούμε να ισχυριστούμε πως επικράτησε ο ανθρωπισμός. Χαρακτηριστική είναι και η συμπεριφορά του απέναντι στην οικογένεια του κυριότερου αντιπάλου του, του Δαρείου Γ', όπου εντάσσεται στα πλαίσια της γενικότερης συμπεριφοράς που ακλούθησε απέναντι στους αδύναμους, στους αμάχους και σε όσους του ενέπνεαν σεβασμό. Ο Μέγας Αλέξανδρος άφησε τους πολιτισμούς και τα έθιμα των λαών που κατέκτησε να ανθίσουν παράλληλα με τον ελληνικό πολιτισμό. Καθώς προέβλεπε πρόσεχε να μην προσβάλλει τις πνευματικές ευαισθησίες, τα ήθη και τα έθιμα των λαών που κατακτούσε. Αυτή άλλωστε ήταν και μία από τις σημαντικότερες συμβουλές που είχε λάβει και από τον διδάσκαλό του, τον Αριστοτέλη. Κύριο μέλημά του ήταν οι ηττημένοι ασιατικοί λαοί να ξεχάσουν την ήττα τους και να δουν στο πρόσωπο του όχι τον κατακτητή, αλλά να τον θεωρήσουν ως τον βασιλιά τους και αυτό το πέτυχε σε πολύ μεγάλο βαθμό. Δημιούργησε πολλές πόλεις και χωριά, οι πληθυσμοί των οποίων ήταν ελληνικοί και ντόπιοι. Στις μέρες μας, κάτοικοι πολλών περιοχών της Ασίας, ιδιαίτερα στο Αφγανιστάν και στο Ουζμπεκιστάν, πιστεύουν ότι είναι απόγονοι των στρατιωτών που πολέμησαν με τον Έλληνα ηγέτη και μάλιστα υπερηφανεύονται ιδιαίτερω για αυτό. Συμπεραίνουμε πως στην περίπτωση αυτή, ο Αλέξανδρος, ακολούθησε τη στρατηγική παγκόσμιας επέκτασης, που είχε ως στόχο να συνδυάσει ό,τι καλύτερο είχαν να προσφέρουν οι Έλληνες με τους πολιτισμούς των κατακτημένων περιοχών. Προσπάθησε δηλαδή να βρει την αρμονική ισορροπία μεταξύ δύο διαφορετικών κόσμων.

Εκτός όλων των υπολοίπων, ο Μέγας Αλέξανδρος προστάτευσε και ενδυνάμωσε τις τέχνες, τα γράμματα αλλά και πολλές επιστήμες⁴³. Σύμφωνα με ιστορικές αναφορές, στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου, ο Μέγας Αλέξανδρος έθεσε τις βάσεις για την ίδρυση της πρώτης δημόσιας βιβλιοθήκης και του πρώτου μουσείου της ανθρωπότητας. Μάλιστα, η βιβλιοθήκη της Αθήνας σχεδιάστηκε έχοντας ως πρότυπο την περίφημη βιβλιοθήκη της Αλεξάνδρειας. Παράλληλα, είχε τεράστια συνδρομή και στην άνθιση

⁴³ <http://www.alexanderofmacedon.info/greek/homepagegr.htm>

όλων των επιστημών. Άλλωστε στη μεγάλη εκστρατεία που πραγματοποίησε δεν συμμετείχαν μόνο πολεμιστές, αλλά ενεργό ρόλο είχαν πολλοί ιστορικοί, όπως ο ανιψιός του Αριστοτέλη Καλλισθένης, γεωγράφοι, καλλιτέχνες, αστρονόμοι, ποιητές, ναυπηγοί και πολλοί μελετητές. Εξαιρετικά σημαντικό είναι το γεγονός ότι αρκετές αναφορές για την χλωρίδα και την πανίδα της Ευρώπης, της Αφρικής και της Ασίας έχουν τις ρίζες τους στους επιστήμονες και στο επιτελείο που συνόδευε το στράτευμα του Μεγάλου Αλεξάνδρου, οι οποίοι μελετούσαν όσα είδη δεν είχαν ξανασυναντήσει, τα ανέλυαν και τα περιέγραφαν λεπτομερώς. Επιπροσθέτως, με τις επεκτάσεις του άνοιξε νέους ορίζοντες για την αγοραπωλησία πολλών αγαθών, που έως τότε ήταν εγκλωβισμένα σε συγκεκριμένες αγορές, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό στη διεθνή άνθιση του εμπορίου. Αρκετοί Έλληνες έμποροι κατάφεραν να προωθήσουν τα ελληνικά προϊόντα στην ασιατική ήπειρο, γεγονός που άλλαξε την ισορροπία του εμπορίου που στο παρελθόν είχε αρνητική κατεύθυνση για την ελληνική πλευρά.

Ο Μέγας Αλέξανδρος, χωρίς καμία αμφιβολία, ήταν κορυφαίος σε θέματα στρατηγικής και τακτικής. Ήταν ευφυής, μορφωμένος, τολμηρός, σκληραγωγημένος ενώ η ανδρεία του στα πεδία των μαχών ήταν παροιμιώδης. Δηλαδή διέθετε όλα εκείνα τα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν λαμπρό ηγέτη και στρατηγό. Πολλοί είναι αυτοί που τον θεωρούν ως τον δημιουργό της σύγχρονης στρατηγικής και των μεθόδων της⁴⁴. Η υψηλή στρατιωτική του ιδιοφυία είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που πραγματοποίησε επιτυχίες τεραστίων διαστάσεων και δεν ηττήθηκε ποτέ σε κάποια μάχη. Ακράδαντη άποψή του όμως ήταν πως η μάχη είναι απαραίτητη μόνο όταν είναι αδύνατο να αποφευχθεί, θεωρώντας την πολεμική σύγκρουση ως μία έσχατη λύση.

Παρόλα αυτά, λίγο πριν το τέλος της ζωής του, προέβη σε αρκετά λάθη τόσο στην πολιτική γραμμή της ηγεσίας του όσο και στη συμπεριφορά του απέναντι στους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρεφόταν. Από ένα σημείο και μετά ο Αλέξανδρος έγινε καχύποπτος, βίαιος, προστακτικός και απαιτούσε από τους Έλληνες να τον προσκυνούν, προκαλώντας έτσι την αντιπάθεια και την περιφρόνηση όλων εκείνων των ανθρώπων που τον είχαν βοηθήσει να πετύχει τόσα πολλά σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα. Η συμπεριφορά του αυτή έπαιξε καθοριστικό ρόλο και στην πτώση του.

⁴⁴ Fuller J., Η ιδιοφυής στρατηγική του Μεγάλου Αλεξάνδρου, Εκδόσεις Ποιότητα, όγδοη έκδοση, Αθήνα, 2004.

Σύμφωνα με τον μεγάλο Βρετανό πολιτικό Ουίνστον Τσόρτσιλ, η ιστορία μιας αυτοκρατορίας αποκαλύπτει, πως κάθε ισχυρός ηγέτης δίνει τη θέση του σε έναν αδύναμο. Μετά τον θάνατο του Μεγάλου Αλεξάνδρου, οι διάδοχοί του απεδείχθησαν λιγότερο ικανοί από εκείνον και η αυτοκρατορία που είχε δημιουργήσει παρήκμαζε συνεχώς μέχρι την τελική της πτώση από τους Ρωμαίους. Παράλληλα, το όραμά του για μία παγκόσμια κοινωνική και πολιτιστική συνύπαρξη όλων των λαών, δεν βρήκε θερμούς υποστηρικτές και έσβησε αμέσως μετά τον θάνατό του.

Ο Μέγας Αλέξανδρος αποτελεί μία προσωπικότητα που γοητεύει και συναρπάζει έως τις μέρες μας. Σε όλο το πέρασμα του χρόνου, δημιουργήθηκαν πολλά έργα τέχνης σχετικά με αυτόν. Ειδικότερα, υπάρχουν πολλές απεικονίσεις σε ανδριάντες, ανάγλυφα, ψηφιδωτά και πίνακες ζωγραφικής που δημιουργήθηκαν από μεγάλους καλλιτέχνες. Ακόμη, η μορφή του Μακεδόνα βασιλιά εμφανίζεται σε μετάλλια και νομίσματα που κόπηκαν πριν ή μετά τον θάνατό του. Εν κατακλείδι, ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν ο άνθρωπος που έριξε τον φράκτη που χώριζε την Ευρώπη από την Ασία διαδίνοντας την ελληνική γλώσσα, τον ελληνικό πολιτισμό και κυρίως τον ελληνικό τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς, ενώ συνέδραμε στο γεγονός, οι αξίες και οι αρχές του αρχαίου ελληνικού πνεύματος να αποτελέσουν κληρονομιά ολόκληρης της ανθρωπότητας ανεξαρτήτως φυλετικών και πολιτικών κριτηρίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΝΙΚΟΛΟ ΜΑΚΙΑΒΕΛΙ

7.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Ο Νικολό Μακιαβέλι κατατάσσεται ανάμεσα στους κορυφαίους ιστορικούς, πολιτικούς, στοχαστές, φιλοσόφους και συγγραφείς της ανθρωπότητας. Γεννήθηκε στη Φλωρεντία το 1469 και πέθανε στην ίδια πόλη το 1527. Καταγόταν από ιστορική και αριστοκρατική οικογένεια, η οποία του προσέφερε καλή μόρφωση και αγωγή. Από μικρή κιάλας ηλικία ένιωσε μία έντονη έλξη για την πολιτική και εισήλθε στα ανώτερα κυβερνητικά κλιμάκια ως γραμματέας, ενώ μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα κατάφερε να αναρριχηθεί ψηλά στην ιεραρχία. Υπό την ιδιότητα του γραμματέα, ο Μακιαβέλι στάλθηκε ως διπλωματικός αντιπρόσωπος στη Γαλλία, στη Γερμανία, στη Ρώμη και σε αρκετά κρατίδια της Ιταλίας, που την περίοδο εκείνη λειτουργούσαν ως πόλεις – κράτη⁴⁵. Οι παραπάνω ενασχολήσεις και δραστηριότητές του, τόσο σε υπηρεσιακό επίπεδο όσο και σε επίπεδο προσωπικών γνωριμιών, εμπειριών και δημοσίων σχέσεων, του έδωσαν τη δυνατότητα να κατανοήσει σε βάθος την πολιτική επιστήμη. Παράλληλα, ήρθε σε επαφή με αρκετές από τις σημαντικότερες πολιτικές προσωπικότητες της εποχής του, όπως ο Πάπας Ιούλιος Β΄, ο βασιλιάς της Γαλλίας Λουδοβίκος, ο αυτοκράτορας της Αγίας Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας Μαξιμιλιανός Α΄ και πολλοί άλλοι. Τις μεγαλύτερες όμως επιρροές τις δέχθηκε από τον Καίσαρα Βοργία, έναν άνθρωπο σκληρό, οξυδερκή και εκ των ηγετών της παπικής πολιτείας. Ο Μακιαβέλι, δεν ήταν σύμφωνος με τις ενέργειες του Καίσαρα Βοργία, ωστόσο θεωρούσε πως μόνο μία ηγετική φυσιογνωμία όπως ο Βοργίας θα μπορούσε να ενώσει την Ιταλία. Άλλωστε επιθυμία του Μακιαβέλι ήταν να δει την Ιταλία ενωμένη, ανεξάρτητη και αυτόνομη, θεωρώντας τις διχόνοιες και τις διαιρέσεις ως μία μεγάλη εθνική συμφορά.

Το 1512 η δημοκρατία στη Φλωρεντία καταλύθηκε από τους Μεδίκους, οι οποίοι εναντιώθηκαν όλων των δυνάμεων που δεν ήταν φίλα προσκείμενες με την εξουσία τους. Ένα από τα πρώτα θύματα των ενεργειών τους αυτών ήταν και ο Μακιαβέλι. Με την κατηγορία περί συνομοσίας για την ανατροπή του καθεστώτος των Μεδίκων,

⁴⁵ www.el.wikipedia.org

αποπέμφθηκε από τη θέση του, στη συνέχεια φυλακίσθηκε, βασανίσθηκε, η περιουσία του δημεύθηκε και τελικά εξορίστηκε σε ένα οικογενειακό του κτήμα, κοντά στην πόλη της Φλωρεντίας. Η απομάκρυνσή του από τον δημόσιο βίο και η ιδιώτευσή του, τον έφεραν σε γόνιμη πνευματική δημιουργία. Την περίοδο εκείνη μελέτησε κλασσικούς συγγραφείς και ιστορία. Στη συνέχεια, συνδυάζοντας τις εμπειρίες και τις γνώσεις του, προχώρησε στη συγγραφή βιβλίων πολιτικού και ιστορικού περιεχομένου, ποιημάτων, τραγουδιών, κωμωδιών και πολλών άλλων θεατρικών έργων. Με το πέρασμα των ετών, κατάφερε να επιστρέψει στη Φλωρεντία και μάλιστα του ανατέθηκε από τους διοικούντες η συγγραφή της ιστορίας της πόλης.

Το 1527 οι Μεδικοί εδιώχθησαν από την εξουσία της Φλωρεντίας και το δημοκρατικό πολίτευμα επανήλθε στη γενέτειρα του Μακιαβέλι. Αυτή τη φορά όμως ο Ιταλός πολιτικός φιλόσοφος απομακρύνθηκε από τις δημοκρατικές δυνάμεις ως φίλος των Μεδίκων, με αποτέλεσμα να χάσει και πάλι τα δημόσια αξιώματα που κατείχε. Εν τέλει μη μπορώντας να αντέξει μία νέα περιπέτεια, πέθανε το ίδιο έτος.

Όπως προαναφέρθηκε, κατά το διάστημα της εξορίας του από το καθεστώς των Μεδίκων, ο Μακιαβέλι προχώρησε στη συγγραφή αρκετών έργων, με το σημαντικότερο από τα οποία να είναι ο “Ο Ηγεμόνας”, το οποίο γράφτηκε το 1513 και δημοσιεύτηκε το 1532, πέντε χρόνια μετά το θάνατό του. Το συγκεκριμένο βιβλίο χαρακτηρίζεται από πολλούς ως ένα μικρό μάθημα ωμής πολιτικής πραγματικότητας⁴⁶. Ο Μακιαβέλι, αποτελεί μία προσωπικότητα η οποία απασχόλησε σε μεγάλο βαθμό πολιτικούς, φιλοσόφους και ιστορικούς όλων των εποχών έως τις μέρες μας. Θεωρίες του που παλαιότερα κατηγορήθηκαν και απορρίφθηκαν, με το πέρασμα των αιώνων αναγνωρίστηκαν ως ρεαλιστικές, επαινέθηκαν και μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις υιοθετήθηκαν.

7.2 “Ο Ηγεμόνας”

Ο Νικολό Μακιαβέλι είναι ο θεωρητικός ο οποίος εισήγαγε την έννοια της πολιτικής στρατηγικής και τις προεκτάσεις αυτής. Στον “Ηγεμόνα”, ο Μακιαβέλι περιγράφει τους

⁴⁶ Σαρσέντης Β.Ν., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2004.

δύο κύριους τρόπους κυβερνήσεων, τις μοναρχίες και τις δημοκρατίες. Σκοπός του έργου είναι να καταδείξει στους πολιτικούς τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να πραγματοποιήσουν τον στόχο, τόσο της κατάληψης της εξουσίας όσο και της διατήρησής της. Επιπλέον, υπεισέρχεται σε στρατιωτικά ζητήματα και αναφέρεται στα στοιχεία εκείνα που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν ηγεμόνα. Στο συγκεκριμένο βιβλίο, ο Μακιαβέλι, προσπαθεί μέσα από μία σύντομη αλλά και συγχρόνως ενδιαφέρουσα πολιτική πραγματεία, να δημιουργήσει ένα κατάλληλο εγχειρίδιο συμβουλών προς τους ηγέτες. Στην προσπάθειά του να τεκμηριώσει τις ιδέες του, χρησιμοποιεί μία σειρά αποφθεγμάτων και ιστορικών γεγονότων. Η συγγραφή του θεωρείται πνευματώδης, ευρηματική, συναρπαστική και με ένα πολύ συγκεκριμένο περιεχόμενο. Το έργο του στάλθηκε ως δώρο στον Λορέντσο Β', γιο του Πέτρου Β' των Μεδίκων.

7.2.1 Ανάλυση των ηγεμονιών

Στην αρχή του εγχειριδίου του, ο Μακιαβέλι αναφέρει πως όλα τα κράτη και όλες οι εξουσίες που κυριάρχησαν και συνεχίζουν να κυριαρχούν τους ανθρώπους, είναι είτε δημοκρατίες είτε ηγεμονίες. Μάλιστα, διαχωρίζει τις ηγεμονίες ως κληρονομικές και ως νέες. Δεν έχει πρόθεση να αναφερθεί στις δημοκρατίες, αλλά εξετάζει εκείνους τους τρόπους με τους οποίους ένας ηγεμόνας μπορεί να κυβερνάει και να κρατάει την εξουσία του. Στις κληρονομικές ηγεμονίες, όπου ο λαός έχει συνηθίσει την γενιά του ηγεμόνα του, δεν παρατηρούνται σημαντικές δυσκολίες στη διατήρηση της εξουσίας⁴⁷. Ο ηγεμόνας θα πρέπει μόνο να ακολουθεί τη πολιτική και το στρατηγικό πλαίσιο των προγόνων του και έχοντας την κοινή εξυπνάδα θα διατηρήσει την εξουσία, εκτός και αν μία απροσδόκητη ή υπερβολικά μεγάλη δύναμη μπορέσει και του επιβληθεί. Αντιθέτως, δυσκολίες παρατηρούνται στις νέες ηγεμονίες και αυτό οφείλεται στο γεγονός πως επειδή οι άνθρωποι αρέσκονται στην αλλαγή του ατόμου που τους διοικεί, ελπίζοντας πως η τύχη τους θα γίνει καλύτερη. Συνήθως όμως αυτό δεν συμβαίνει και μάλιστα η τύχη τους γίνεται και χειρότερη. Σημαντικό όμως είναι το γεγονός, πως εάν ένας ηγεμόνας κατακτήσει ξανά μία περιοχή που στο παρελθόν είχε επαναστατήσει εναντίον

⁴⁷ Καζαντζάκης Ν., Νικολό Μακιαβέλι: Ο Ηγεμόνας, Εκδόσεις ΕΘΝΟΣ Α.Ε., Αθήνα, 2014.

του, τότε πολύ δύσκολα αυτή η περιοχή θα χαθεί ξανά. Αυτό συμβαίνει διότι ο ηγεμόνας λαμβάνοντας αφορμή από την ανταρσία μεταχειρίζεται με κάθε μέσο την ασφάλειά του, τιμωρώντας τους ενόχους, παρακολουθώντας τους υπόπτους και δυναμώνοντας εκεί που νιώθει πως είναι αδύναμος. Εάν οι περιοχές που κατακτά ένας ηγεμόνας έχουν κοινά σύνορα και κοινή γλώσσα, μπορεί να τα διατηρήσει υπό την εξουσία του, αρκεί να προβεί σε δύο ενέργειες. Την εξόντωση της γενιάς του ηγεμόνα που τα κυβερνούσε και τη διατήρηση των νόμων και της φορολογίας που προϋπήρχαν.

Εάν όμως οι επικράτειες που κατακτώνται δεν έχουν κοινή θρησκεία, γλώσσα, νόμους, ήθη και έθιμα τότε υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες και για να διατηρηθούν οι περιοχές αυτές στην εξουσία του ηγέτη, θα πρέπει να πάει να κατοικήσει εκεί ο ίδιος. Διαμένοντας στον ίδιο τόπο μπορεί να δει τις επαναστάσεις που πάνε να ξεκινήσουν και να τις καταπνίξει άμεσα, ενώ εάν βρίσκεται μακριά δεν θα έχει τη δυνατότητα να καταστείλει ενδεχόμενες επαναστάσεις, διότι θα αγνοεί την ύπαρξή τους. Επιπλέον, μία νέα επαρχία δεν είναι σωστό να διοικείται από αντιπροσώπους, αλλά είναι καλύτερο το γεγονός οι νέοι υπήκοοι να απευθύνονται άμεσα στον ηγεμόνα. Η διατήρηση στρατευμάτων αντί της αποικίας είναι πολυέξοδη και παράλληλα ο λαός ενοχλείται από την ύπαρξή τους. Επομένως, σύμφωνα με τον Μακιαβέλι, οι αποικίες δεν είναι πολυέξοδες, είναι πιο πιστές, ενώ ο λαός όντας φτωχός και σκόρπιος αδυνατεί να βλάψει το καθεστώς. Ένας ηγεμόνας θα πρέπει είτε να φέρει τους υπηκόους με το μέρος του είτε να τους πλήξει με έναν πολύ ισχυρό τρόπο. Αυτό διότι εάν τους βλάψει ελαφριά, τότε αυτοί έχουν τη δυνατότητα να εκδικηθούν. Επομένως, το χτύπημα που θα προξενήσει ο ηγεμόνας θα πρέπει να είναι τέτοιο που να μην φοβάται ενδεχόμενη εκδίκηση. Ένας υπεύθυνος ηγεμόνας οφείλει να έχει στο νου του όχι μόνο τα τωρινά προβλήματα αλλά και εκείνα που ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον. Μάλιστα, οφείλει με κάθε τρόπο να τα προλαμβάνει πριν εκείνα γιγαντωθούν και τότε δεν είναι ικανός να το κάνει. Ο ηγέτης, δεν θα πρέπει να επιτρέπει την ύπαρξη μιας ανωμαλίας για να αποφύγει τον πόλεμο, καθώς μία πολεμική διένεξη δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αποφευχθεί αλλά μπορεί μόνο να αναβληθεί.

Στη συνέχεια ο Φλωρεντινός ιστορικός, αναφέρει πως μία ηγεμονία μπορεί να κυβερνηθεί με δύο τρόπους. Είτε από τον ηγεμόνα και τα υπόλοιπα άτομα που απλά τον βοηθούν υπάκουα στη διακυβέρνηση, είτε από τον ηγεμόνα και τους ευγενείς, οι οποίοι απέκτησαν το αξίωμα αυτό και τα προνόμια όχι από τον ηγεμόνα αλλά από την

καταγωγή τους. Εάν εξετάσουμε σε βάθος αυτές τις δύο μορφές διακυβέρνησης, θα διαπιστώσουμε πως στην πρώτη περίπτωση, ο ηγεμόνας έχει μεγαλύτερη εξουσία, οι υπήκοοι υπακούουν μόνο αυτόν και ο λαός είναι συσπειρωμένος γύρω του. Η κατάκτηση μίας ηγεμονίας με αυτά τα χαρακτηριστικά κρίνεται ως πολύ δύσκολη, αλλά σε ενδεχόμενη κατάκτηση αυτού του κράτους, ο κατακτητής δεν έχει κάτι να φοβάται που θα τον απομακρύνει από την εξουσία. Το αντίθετο συμβαίνει στις ηγεμονίες όπου η παρουσία των ευγενών είναι αισθητή. Στην περίπτωση αυτή, το κράτος μπορεί εύκολα να καταλυθεί λόγω της παρουσίας των ευγενών αλλά είναι αδύνατον για τον ηγέτη να διατηρήσει την κατοχή και την ισχύ του για τον ίδιο ακριβώς λόγο. Όταν τα κατακτημένα κράτη είναι συνηθισμένα να ζουν με ελευθερία και αυτονομία, τότε η διατήρησή τους μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους. Ο ηγεμόνας μπορεί είτε να τα εξοντώσει, είτε να τα αποικήσει, είτε να δημιουργήσει μία ολιγαρχία φιλικά προσκείμενη σε αυτόν, η οποία θα διατηρεί τους προϋπάρχοντες νόμους και θα επιβάλλει φόρους. Μία επικράτεια που έχει συνηθίσει να ζει ελεύθερα, διατηρείται ευκολότερα αν κυβερνάται από τους ίδιους τους πολίτες της και κάτω από παρόμοιες συνθήκες και όρους. Μία ολιγαρχία με αυτά τα χαρακτηριστικά, γνωρίζει πως δεν μπορεί να σταθεί χωρίς τη δύναμη και τη φιλία του ηγεμόνα και επομένως θα επιθυμεί τη διατήρησή του στην εξουσία. Αυτό που αξίζει όμως να αναφέρουμε είναι πως όποιος κυριεύει μία πόλη συνηθισμένη στο να ζει ελεύθερη και δεν την καταστρέφει πρέπει να περιμένει πως αυτή θα τον καταστρέψει, γιατί σε κάποια ανταρσία θα επικαλείται την ελευθερία και τους παλιούς της θεσμούς. Άρα, ο Μακιαβέλι εκτιμά πως ο πιο σίγουρος τρόπος κατοχής είναι η καταστροφή.

Είναι στη φύση των ανθρώπων να ακολουθούν σχεδόν πάντα το δρόμο που έχουν χαράξει κάποιοι άλλοι άνθρωποι, αλλά πολλές φορές δεν μπορούν να φτάσουν εκεί που έφτασαν και ούτε να ξεπεράσουν την αξία τους. Επομένως, ένας συνετός ηγέτης πρέπει να παίρνει τους δρόμους που άνοιξαν άλλοι μεγάλοι άντρες, να μιμείται τους καλύτερους έτσι ώστε ακόμα και αν η δική του αξία δεν του επιτρέπει να τους φτάσει, τουλάχιστον να μπορεί σε ένα βαθμό να τους προσεγγίσει. Η εισαγωγή νέων θεσμών είναι μία διαδικασία δύσκολη, αμφίβολης επιτυχίας και επικίνδυνη στην εφαρμογή. Αυτό οφείλεται στο ότι ο νομοθέτης έχει αντιπάλους τις ομάδες ατόμων που ωφελούνταν από τους παλιούς νόμους και χλιαρούς υπερασπιστές αυτούς που από τους νέους νόμους περιμένουν όφελος. Στην περίπτωση που οι καινοτόμοι μπορούν να ασκήσουν βία τότε

το εγχείρημά τους είναι πετυχημένο, ενώ αποτυγχάνουν όταν δεν μπορούν να μεταχειριστούν βία.

Ο Νικολό Μακιαβέλι θεωρεί πως υπάρχουν δύο τρόποι για να ηγεμονεύσει κάποιος, είτε από αξία είτε από τύχη. Όσοι κατάφεραν μόνο από τύχη να γίνουν από ιδιώτες ηγεμόνες, κατέβαλαν λίγο κόπο αλλά για να διατηρηθούν χρειάζεται πολύ περισσότερος κόπος. Στις νέες ηγεμονίες συναντιούνται μεγαλύτερες ή μικρότερες δυσκολίες για τη διατήρησή τους, ανάλογα με την αξία του διοικητή. Στην εξουσία θα διατηρηθεί περισσότερο ο ηγεμόνας που στηρίζεται λιγότερο στην τύχη. Οι ξαφνικές ηγεμονίες που γρήγορα γεννιούνται και μεγαλώνουν δεν έχουν βαθιά θεμέλια και με τις πρώτες δυσκολίες αφανίζονται, εκτός και εάν οι ηγεμόνες αυτοί έχουν τέτοιες ικανότητες που ό,τι η τύχη τους χάρισε μπορούν να βρουν τα μέσα να αντιμετωπίσουν πιθανές δυσκολίες. Εκτός όμως από τον προηγούμενο διαχωρισμό, ο Μακιαβέλι θεωρεί πως υπάρχουν και άλλοι δύο τρόποι για να γίνει κάποιος πολίτης ηγεμόνας και αυτό οφείλεται στη χρήση κακούργων μέσων και προδοτικών ενεργειών είτε από την αγάπη των συμπολιτών. Παράλληλα, ο συγγραφέας αναφέρεται στη διάκριση μεταξύ της καλής χρήσης και της κακής χρήσης της σκληρότητας⁴⁸. Καλή χρήση γίνεται όταν ο ηγεμόνας κάνει μία και καλή όλες τις ωμότητες από ανάγκη έτσι ώστε να εδραιωθεί και στη συνέχεια δεν τις ακολουθεί ξανά αλλά να τις μετατρέπει σε μεγαλύτερη ωφέλεια του πληθυσμού. Ως κακή χρήση της σκληρότητας εννοούμε όταν στην αρχή οι ωμότητες είναι λίγες και με την πάροδο του χρόνου αντί να λιγοστεύουν αυξάνονται. Ο ηγεμόνας που ακολουθεί την κακή χρήση της σκληρότητας, είτε από δισταγμό είτε από απεισκευσία, θα πρέπει να είναι πάντοτε σε εγρήγορση χωρίς να μπορεί ποτέ να εμπιστευτεί τους υπηκόους του, οι οποίοι λόγω των συνεχόμενων αδικιών του δεν θα του έχουν καμία εμπιστοσύνη. Συμπεραίνουμε ότι οι αδικίες θα πρέπει να γίνονται όλες μαζί και αφού κρατάνε λιγότερο χρονικό διάστημα να ενοχλούν και για λιγότερο. Αντιθέτως, οι ευεργεσίες θα πρέπει να γίνονται σιγά - σιγά έτσι ώστε να μπορεί ο λαός να τις απολαύσει για μεγαλύτερο διάστημα.

Πολιτικές ηγεμονίες έχουμε όταν ένας ιδιώτης καταφέρνει να γίνει διοικητής της πατρίδας του από την αγάπη των συμπολιτών του και για να επιτευχθούν αυτού του είδους οι ηγεμονίες δεν απαιτείται ούτε εξαιρετική αξία, ούτε εξαιρετική τύχη αλλά μόνο

⁴⁸ Καζαντζάκης Ν., Νικολό Μακιαβέλι: Ο Ηγεμόνας, Εκδόσεις ΕΘΝΟΣ Α.Ε., Αθήνα, 2014.

πονηριά. Τέτοιος ηγεμόνας μπορεί να γίνει κάποιος από την αγάπη του λαού ή από την αγάπη των ευγενών. Όπως είναι εύκολα κατανοητό, εκείνος που παίρνει την εξουσία με την βοήθεια των αρχόντων, θα παραμείνει στην εξουσία δυσκολότερα από εκείνον που την λαμβάνει με τη βοήθεια του λαού. Συνεπώς, εάν ένας ηγεμόνας λάβει την εξουσία με τη βοήθεια του λαού, οφείλει διατηρεί το λαό φιλικό προς αυτόν και αυτό είναι εύκολο, καθώς το μόνο που επιθυμεί ο λαός είναι να μην καταπιέζεται. Ο ηγεμόνας που έλαβε την εξουσία από τους άρχοντες, θα πρέπει να προσπαθήσει να φέρει τον λαό με το μέρος του και αυτό είναι εξαιρετικά εύκολο, αρκεί να αναλάβει την προστασία του. Και επειδή όταν οι άνθρωποι ευεργετούνται από αυτούς που ανέμεναν ότι θα τους κακοποιούσαν, τότε αφοσιώνονται ακόμα περισσότερο σε αυτούς.

Καθώς ο Μακιαβέλι συνεχίζει να εξετάζει τις ιδιότητες των ηγεμόνων, αναφέρει πως σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, σε αυτούς που έχουν τη δύναμη να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους μόνοι τους και σε αυτούς που χρειάζονται τη βοήθεια άλλων. Οι εκκλησιαστικές ηγεμονίες έχουν ως χαρακτηριστικό γνώρισμα πως πολύ δύσκολα μπορούν να κατακτηθούν, γιατί αποκτούνται είτε με την αξία είτε με την τύχη. Εάν όμως αυτό γίνει πραγματικότητα, τότε ο ηγεμόνας δεν έχει φόβο να χάσει την εξουσία και αυτό γιατί αυτού του είδους οι ηγεμονίες στηρίζονται από τους παλιούς θρησκευτικούς θεσμούς, οι οποίοι είναι τόσο δυνατοί και διατηρούν τους ηγέτες τους στην εξουσία με όποιον τρόπο ζουν και κυβερνούν. Οι ηγεμονίες αυτές, χαρακτηρίζονται από τον Μακιαβέλι ως ασφαλείς και ευτυχισμένες.

7.2.2 Η ηγεμονία και στρατιωτικά ζητήματα

Στο δεύτερο μέρος του εγχειριδίου, ο Μακιαβέλι εστιάζει σε αμιγώς στρατιωτικά ζητήματα. Θεωρεί πως τα κυριότερα θεμέλια σε όλα τα κράτη είναι οι καλοί νόμοι και ο καλός στρατός, διακρίνοντας το στράτευμα σε εθνικό, μισθοφορικό, επικουρικό και μικτό. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, ευημερία γνώρισαν μόνο οι δημοκρατίες και οι ηγεμονίες που στηρίχθηκαν αποκλειστικά σε εθνικό στρατό. Ο Μακιαβέλι απορρίπτει τους μισθοφορικούς στρατούς, χαρακτηρίζοντάς τους ανώφελους, επικίνδυνους, υπερβολικά φιλόδοξους και άπιστους. Ο ηγεμόνας ο οποίος διατηρείται στην εξουσία με έναν τέτοιο στρατό ποτέ δεν θα είναι σταθερός και σίγουρος και αυτό επειδή οι μισθοφόροι θέλουν να είναι υπό τον ηγεμόνα μόνο εν καιρώ ειρήνης και όταν ξεσπάσει

πόλεμος λιποτακτούν. Επίσης, στην προσπάθειά του να αποδείξει πόσα προβλήματα ενδέχεται να προκαλέσουν αυτού του είδους οι στρατοί, αναφέρεται στους αρχηγούς των μισθοφόρων, οι οποίοι αν είναι πολύ ικανοί δεν μπορεί ο ηγεμόνας να τους εμπιστευθεί, καθώς έχουν ως στόχο να μεγαλώσουν τη δύναμή τους, ενώ αν είναι ανίκανοι καταστρέφουν τον ηγεμόνα με τις ενέργειές τους. Στους επικουρικούς στρατούς, ο ηγεμόνας καλεί έναν άλλο ισχυρό στρατό να τον υπερασπιστεί. Αυτού του είδους οι στρατοί είναι ωφέλιμοι μόνο για τον εαυτό τους και επιζήμιοι για αυτόν που τους κάλεσε να τον υποστηρίξουν. Αυτό γιατί αν ο επικουρικός στρατός ηττηθεί, τότε αυτός που τους κάλεσε θα καταστραφεί. Αν όμως ο το επικουρικό στράτευμα νικήσει τότε επιβάλλεται και του ηγεμόνα που τους κάλεσε προς υποστήριξή του. Ενδεχομένως, ο επικουρικός στρατός να είναι πιο επικίνδυνος και από τον μισθοφορικό στρατό. Για τους παραπάνω λόγους, ένας συνετός διοικητής κράτους πρέπει να αποφεύγει τέτοιου είδους στρατούς, αλλά οφείλει να στηρίζεται αποκλειστικά στα δικά του στρατεύματα, στα οποία και θα πρέπει να ηγείται ο ίδιος. Η τελευταία διάκριση του Μακιαβέλι γύρω από τα στρατεύματα είναι για τους μικτούς στρατούς, οι οποίοι αποτελούνται από μισθοφόρους και από ντόπιους. Αυτοί οι στρατοί υπερτερούν των μισθοφορικών και των επικουρικών αλλά είναι κατώτεροι των εθνικών στρατών.

Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε πως αν μία ηγεμονία δεν έχει δική της στρατιωτική δύναμη, τότε δεν είναι διασφαλισμένη από ενδεχόμενους κινδύνους. Από τα αρχαία χρόνια μάλιστα, οι συνετοί άνθρωποι υποστήριζαν πως μία εξουσία είναι αβέβαιη και ανήμπορη όσο δεν βασίζεται στις δικές της δυνάμεις. Λέγοντας δικές της δυνάμεις εννοούμε εκείνες οι οποίες αποτελούνται από υπηκόους της και πολίτες της και όχι από μισθοφορικούς και επικουρικούς στρατούς.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή, ο Μακιαβέλι συμβουλεύει τους ηγεμόνες πως στις πρώτες και πιο σημαντικές σκέψεις τους θα πρέπει να είναι ο πόλεμος, οι νόμοι και η πειθαρχία του πολέμου. Άλλωστε, η συγκεκριμένη τέχνη είναι η μόνη που του ταιριάζει. Ο ηγεμόνας που δεν γνωρίζει από στρατιωτικά ζητήματα, εκτός των άλλων μειονεκτημάτων, δεν μπορεί να έχει την εκτίμηση του στρατού του και επομένως δεν μπορεί και να του έχει εμπιστοσύνη. Πρέπει λοιπόν να έχει το νου του στα στρατιωτικά συνεχώς, ακόμα και εν καιρώ ειρήνης⁴⁹. Αυτό μπορεί να το πραγματοποιήσει με δύο

⁴⁹ Καζαντζάκης Ν., Νικολό Μακιαβέλι: Ο Ηγεμόνας, Εκδόσεις ΕΘΝΟΣ Α.Ε., Αθήνα, 2014.

τρόπους, με τα έργα και με τη μελέτη. Δηλαδή ο υπεύθυνος ηγεμόνας πρέπει αφενός να γυμνάζεται και να είναι το σώμα του συνηθισμένο στις κακουχίες και αφετέρου διαβάζοντας ιστορία και μελετώντας τις πράξεις μεγάλων ανδρών να διακρίνει τις αιτίες που νίκησαν ή ηττήθηκαν και να πραγματοποιεί συνεχείς στοχασμούς που ποτέ δεν θα τον φέρουν σε δύσκολη θέση στο πεδίο της μάχης.

7.2.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγεμόνα

Στην τρίτη ενότητα του βιβλίου “Ο Ηγεμόνας”, ο Μακιαβέλι αναφέρει τους τρόπους με τους οποίους ο ηγέτης θα πρέπει να συμπεριφέρεται στους υπηκόους του και στους φίλους του. Υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ του “πως ζούμε” και του “πως θα έπρεπε να ζούμε”. Εκείνος που παρατάει αυτό που γίνεται για αυτό που έπρεπε να γίνεται καταφέρνει περισσότερο την καταστροφή του παρά την σωτηρία του. Αναλυτικότερα, ένας που παντού και πάντα θέλει να κάνει τον καλό, είναι φυσικό να καταστρέφεται ανάμεσα σε τόσους κακούς. Επομένως, ο ηγεμόνας που επιθυμεί να διατηρήσει την εξουσία του, πρέπει να μάθει να μην είναι καλός και να το δείχνει ή να μην το δείχνει, ανάλογα πάντοτε με την περίπτωση. Πολλοί θα ισχυριστούν πως ο ιδανικός ηγεμόνας θα μπορούσε να διακρίνεται αποκλειστικά από θετικά χαρακτηριστικά, αλλά στην πραγματικότητα αυτό είναι ανέφικτο και θα πρέπει να είναι προσεκτικός ώστε να αποφεύγει ελαττώματα που θα τον απομάκρυναν από την εξουσία. Στη συνέχεια, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην γενναιοδωρία και τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει στην ηγεμονία. Εάν ένας ηγεμόνας θέλει να μην καταπιέζει τους υπηκόους του και να μπορεί να υπερασπίζεται τον εαυτό του, πρέπει να αδιαφορεί αν θα τον αποκαλούν τσιγκούνη, γιατί η τσιγκουνιά μπορεί να θεωρείται ελάττωμα αλλά τον διατηρεί στην εξουσία. Στο σημείο αυτό ο Μακιαβέλι διακρίνει δύο περιπτώσεις, εάν κάποιος είναι ήδη ηγεμόνας ή εάν κάποιος επιθυμεί να γίνει. Στη πρώτη περίπτωση η γενναιοδωρία είναι βλαβερή ενώ στη δεύτερη περίπτωση κρίνεται ως απαραίτητη. Ολοκληρώνοντας για την γενναιοδωρία, ο Μακιαβέλι αναφέρει πως η ιδιότητα αυτή καταστρέφει όσο καμία άλλη, διότι όσο τη χρησιμοποιεί τόσο χάνει τη δύναμη να τη χρησιμοποιήσει και καταντάει καταφρονημένος ή φτωχός και στη προσπάθειά του να γλιτώσει από τη φτώχεια επιβάλλει φόρους και γίνεται μισητός από τους υπηκόους του. Ένας ηγεμόνας δε θα πρέπει ποτέ να είναι καταφρονημένος ή μισητός και η γενναιοδωρία τον οδηγεί εκεί.

Αναμφισβήτητο γεγονός είναι πως κάθε ηγεμόνας επιθυμεί να τον θεωρούν ως πονόψυχο και όχι ως σκληρό. Στο ερώτημα για το αν συμφέρει καλύτερα έναν ηγεμόνα να τον αγαπούν ή να τον φοβούνται, ο Νικολό Μακιαβέλι απαντάει και τα δύο. Επειδή όμως είναι δύσκολο αυτές οι δύο καταστάσεις να συνυπάρξουν, θεωρεί πως είναι πολύ πιο σίγουρο να τον φοβούνται παρά να τον αγαπούν. Ο Φλωρεντινός στοχαστής θεωρεί τους ανθρώπους αχάριστους, υποκριτές, άπληστους και βλάπτουν ευκολότερα έναν που αγαπούν παρά έναν φοβούνται. Επομένως, για να μπορεί ο ηγεμόνας να διατηρεί τους υπηκόους του πιστούς και ενωμένους πρέπει να αδιαφορεί για το αν θα τον δυσφημούν ως σκληρό. Ίσως το πλέον σημαντικό που θα μπορούσε ένας ηγέτης να πετύχει είναι να τον φοβούνται χωρίς όμως να τον μισούν. Οι πράξεις του πρέπει να είναι προς αυτή την κατεύθυνση και σύμφωνα με τον συγγραφέα αυτό είναι το ιδανικό για έναν πετυχημένο ηγεμόνα.

Επιπλέον, ο Μακιαβέλι θεωρεί πως υπάρχουν δύο ειδών πόλεμοι, ο ένας με τους νόμους και ο άλλος με τη βία. Ο πρώτος ταιριάζει στους ανθρώπους και ο άλλος στα ζώα. Επειδή όμως πολύ συχνά ο πρώτος δεν αρκεί καταφεύγουμε στον δεύτερο. Για το λόγο αυτό, ο ικανός ηγεμόνας θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά και τα δύο είδη. Από τα ζώα θα πρέπει να εστιάσει στο λιοντάρι και στην αλεπού. Το λιοντάρι δεν μπορεί να προφυλαχτεί από τις παγίδες και η αλεπού από τους λύκους. Θα πρέπει να είναι αλεπού για να ξεχωρίζει τις παγίδες και λιοντάρι για να τρομάζει τους λύκους. Όσοι περιορίζονται μονάχα στο ένα από τα δύο αποτυγχάνουν. Δεν μπορεί, λοιπόν, ένας συνετός ηγεμόνας να κρατάει τον λόγο του, όταν αυτό τον ζημιώνει και όταν οι αφορμές που τον έκαναν να υποσχεθεί έχουν παρέλθει. Οι άνθρωποι διακρίνονται από κακία, υποκρισία και δεν κρατούν τον λόγο τους, άρα το ίδιο πρέπει να πράξει και ο ηγεμόνας προκειμένου να πετύχει. Δεν είναι ανάγκη ένας ηγεμόνας να έχει όλες τις καλές ιδιότητες, είναι όμως απόλυτη ανάγκη να φαίνεται πως τις έχει. Εάν τις έχει και τις χρησιμοποιεί συχνά γίνονται επιζήμιες, εάν όμως φαίνεται πως τις έχει τότε είναι ωφέλιμες.

Στη συνέχεια ο συγγραφέας δίνει πολύ μεγάλη σημασία στις πράξεις του ηγεμόνα έτσι ώστε να μπορεί να αποφύγει την περιφρόνηση και το μίσος. Δύο χαρακτηριστικά που όπως σημειώσαμε και προηγουμένως οδηγούν στην απομάκρυνση από την εξουσία. Επίσης, αναφέρει δύο είδη κινδύνων, τον εσωτερικό από τους υπηκόους του και τον εξωτερικό από τις ξένες ισχυρές δυνάμεις. Τον δεύτερο κίνδυνο μπορεί να τον

αντιμετωπίσει με ικανό στρατό και δυνατούς συμμάχους. Όσον αφορά τον εσωτερικό κίνδυνο, αν δεν έχει εξωτερικά προβλήματα και αν δεν είναι μισητός και αξιοκαταφρόνητος διατηρώντας συγχρόνως τον λαό ευχαριστημένο, τότε δεν έχει να φοβηθεί καμία συνομοσία και καμία προσπάθεια ανατροπής του. Σε μία δυνατή ηγεμονία ποτέ δεν πρέπει να γίνονται διαιρέσεις, γιατί αυτές μπορεί να είναι χρήσιμες σε καιρό ειρήνης για να γίνεται ευκολότερη η διακυβέρνηση αλλά όταν ξεσπάσει πόλεμος αποδεικνύεται πως αυτό το σύστημα είναι λανθασμένο. Έπειτα από μία σειρά ιστορικών γεγονότων, ο Μακιαβέλι συμπεραίνει ότι ο ηγεμόνας που φοβάται περισσότερο τους υπηκόους του από τους ξένους, χτίζει κάστρα. Αντιθέτως, αυτός που φοβάται περισσότερο τους ξένους από το λαό του τα γκρεμίζει αφού έχει την υποστήριξή του. Ίσως το καλύτερο τείχος να είναι να μην μισεί ο λαός τον ηγεμόνα, ενώ εάν συμβαίνει αυτό, όσα κάστρα και εάν χτίσει ο ηγεμόνας δεν θα μπορέσουν να τον σώσουν.

Επίσης, αναφέρεται από τον Νικολό Μακιαβέλι πως μεγάλος ηγεμόνας είναι αυτός που πραγματοποιεί μεγάλες πράξεις και σπάνια έργα. Όταν κάποιος πραγματοποιήσει μία πράξη εξαιρετικά καλή ή κακή, τότε ο συνεπής ηγέτης οφείλει να τον ανταμείψει ή να τον τιμωρήσει αντίστοιχα, με τρόπο τέτοιο που θα προκαλέσει μεγάλη εντύπωση. Αυτό γιατί ο ηγεμόνας σε κάθε του πράξη οφείλει να αποκτάει τη φήμη του μεγάλου και έξοχου διοικητή. Σημαντικό είναι το γεγονός πως οι ηγεμόνες θα πρέπει να γνωρίζουν πως οι αποφάσεις που λαμβάνουν ποτέ δεν είναι απόλυτα σίγουρες και πρέπει πάντοτε να εκφράζουν αμφιβολίες για το αποτέλεσμα των ενεργειών τους. Παράλληλα ο ηγεμόνας πρέπει να προστατεύει και να τιμάει τους άξιους ανθρώπους ενθαρρύνοντάς τους να προβούν σε νέες επιτυχίες χωρίς να φοβούνται πως θα χάσουν την περιουσία τους ή πως θα τους επιβληθεί υψηλή φορολογία.

Η επιλογή των υπουργών και των ατόμων που περιστοιχίζουν τον ηγεμόνα κρίνεται ως ιδιαίτερος σημαντική από τον Μακιαβέλι. Αυτό διότι ένας διοικητής κρίνεται από αυτούς που έχει δίπλα του και συμβουλεύεται. Εάν οι άνθρωποι αυτοί είναι πιστοί, άξιοι και υπεύθυνοι τότε ο ηγεμόνας χαρακτηρίζεται ως συνετός. Σε αντίθετη περίπτωση, ο ηγεμόνας θεωρείται ως αξιοκαταφρόνητος και αυτό επειδή το πρώτο λάθος στο οποίο θα υποπέσει είναι η λανθασμένη επιλογή των υφισταμένων του.

Ένα από τα πλέον συνηθισμένα σφάλματα στα οποία υποπίπτουν οι ηγεμόνες είναι να περιστοιχίζονται από κόλακες. Μάλιστα ο Μακιαβέλι παρομοιάζει την κολακεία με την πανούκλα, λόγω των προβλημάτων που μπορεί να προκαλέσει στην ηγεμονία. Ο

ηγεμόνας πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει τους κόλακες και να τους απομακρύνει, έχοντας κοντά του μόνο συνετούς ανθρώπους στους οποίους και να δίνει την απόλυτη ελευθερία να του λένε την αλήθεια, αλλά μόνο για τα ζητήματα για τα οποία ερωτούνται και όχι για άλλα. Πρέπει λοιπόν ο ηγεμόνας να τους ρωτάει να του λένε ελεύθερα την γνώμη τους αλλά τις αποφάσεις να τις λαμβάνει αποκλειστικά ο ίδιος.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα, ένα από τα σημαντικότερα ελαττώματα των ανθρώπων είναι πως στην γαλήνη δεν σκέφτονται την τρικυμία. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει πως οι ηγεμόνες που έχασαν την εξουσία τους δεν πρέπει να κατηγορούν την τύχη ή την αξία του αντιπάλου, αλλά αποκλειστικά την δική τους αδράνεια, γιατί στα ειρηνικά χρόνια δεν σκέφτηκαν πως μελλοντικά ενδέχεται να αλλάξουν τα πράγματα και να έρθουν δύσκολες στιγμές. Επομένως, ο συνετός ηγεμόνας πρέπει να είναι συνεχώς έτοιμος να υπερασπιστεί την εξουσία του, χωρίς να βασίζεται στην δύναμη άλλων.

Ολοκληρώνοντας το εγχειρίδιό του “Ο Ηγεμόνας”, ο Μακιαβέλι αναφέρεται στο γεγονός ότι πολλοί θεωρούν πως οι πράξεις των ανθρώπων εξαρτώνται από τον Θεό και την τύχη. Η άποψη όμως του Φλωρεντινού στοχαστή είναι πως τα θεία και η τύχη επηρεάζουν κατά το ήμισυ το αποτέλεσμα των ανθρώπινων ενεργειών ενώ το υπόλοιπο μισό είναι ελεύθερο στη βούληση του καθενός. Ο συνετός διοικητής οφείλει αφενός να μην στηρίζεται αποκλειστικά στην τύχη και αφετέρου να διαμορφώνει τη συμπεριφορά του και την δράση του ανάλογα με τις απαιτήσεις των καιρών⁵⁰. Αρκετές φορές δύο άτομα που ενεργούν με τον ίδιο τρόπο δεν έχουν το ίδιο αποτέλεσμα και ο ένας πετυχαίνει και ο άλλος αποτυγχάνει. Αντιθέτως, δύο άτομα που ακόμα και αν ενεργούν διαφορετικά ενδέχεται στο τέλος να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Το συμπέρασμα είναι πως επειδή η τύχη μεταβάλλεται και οι άνθρωποι τείνουν με πεισματικό τρόπο να ακολουθήσουν τον δρόμο τους, επιτυχία θα υπάρξει μόνο όταν οι δύο παράγοντες συμφωνούν ενώ όταν διαφωνούν η αποτυχία είναι βέβαιη.

⁵⁰ Καζαντζάκης Ν., Νικολό Μακιαβέλι: Ο Ηγεμόνας, Εκδόσεις ΕΘΝΟΣ Α.Ε., Αθήνα, 2014.

7.3 Συμπεράσματα

Πεντακόσια περίπου χρόνια έχουν παρέλθει από την συγγραφή του έργου του Νικολό Μακιαβέλι “Ο Ηγεμόνας” και εξακολουθεί να αποτελεί έως τις μέρες μας ένα αντικείμενο πολλαπλής και λεπτομερούς μελέτης και έρευνας σε παγκόσμια κλίμακα. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, με τη συγγραφή του συγκεκριμένου έργου του, ο Μακιαβέλι προσπαθεί με έναν πολύ σύντομο και συνάμα ιδιαίτερο τρόπο να μεταφέρει τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του σε ένα μικρό βιβλίο. Το συγκεκριμένο εγχειρίδιο περιλαμβάνει πολύτιμες και ιδιαίτερες χρήσιμες συμβουλές για όλα τα άτομα τα οποία ηγούνται. Το βιβλίο έχει πολύ συγκεκριμένο περιεχόμενο και οι συμβουλές που διατυπώνει ο Φλωρεντίνος αξιωματούχος εστιάζονται στο ποιά είναι τα διαφορετικά είδη εξουσίας και πόσο δύσκολο είναι σε κάθε περίπτωση να κατακτηθεί και να διατηρηθεί, πώς μπορεί ο ηγεμόνας να κερδίσει την εξουσία, πώς μπορεί ο ηγεμόνας να διατηρήσει την εξουσία, ποιούς ανθρώπους πρέπει να έχει κοντά του, σε ποιούς ανθρώπους πρέπει να βασίζεται και σε ποιούς όχι, τί αισθήματα πρέπει να προκαλεί στο λαό, πώς μπορεί να διαμορφώνει την δημόσια εικόνα του και πολλά άλλα. Για παράδειγμα, η συμβουλή του Μακιαβέλι να βάζει ο ηγεμόνας κάποιον υφιστάμενό του να ανακοινώνει τα δυσάρεστα νέα στο λαό αντί να το κάνει ο ίδιος, είναι ένα τέχνασμα που χρησιμοποιείται κατά κόρον από τους πολιτικούς αρχηγούς στην εποχή μας.

Οι απόψεις του Ιταλού ιστορικού συγγραφέα δέχθηκαν είτε την πλήρη αποδοχή, είτε σημαντικές επικρίσεις. Ειδικότερα, πολλοί είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν τον Νικολό Μακιαβέλι ως τον πατέρα της σύγχρονης πολιτικής επιστήμης, αλλά ταυτόχρονα παρατηρούνται και αρκετά αρνητικά σχόλια για τη συνολική του σταδιοδρομία. Η μελέτη του βιβλίου “Ο Ηγεμόνας”, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την πολιτική σκέψη και τη δράση πολλών μεγάλων προσωπικοτήτων και άσκησε σημαντική επίδραση τόσο σε πολιτικές εξελίξεις της εποχής του όσο και μεταγενέστερων περιόδων. Πιο συγκεκριμένα απέκτησε θερμούς υποστηρικτές, μεταξύ των οποίων ο Ερρίκος Η΄, ο Ζαν Ζακ Ρουσώ, ο Ναπολέων Βοναπάρτης και ο Αδόλφος Χίτλερ. Αντιθέτως, αρκετοί είναι αυτοί που τον χαρακτηρίζουν ως αυταρχικό, πανούργο, κυνικό, καιροσκόπο και διεφθαρμένο. Χαρακτηριστικό είναι άλλωστε και το γεγονός ότι το έργο του “Ο Ηγεμόνας” δέχθηκε σφοδρές επικρίσεις από την Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία και συμπεριλήφθηκε στον

κατάλογο των απαγορευμένων βιβλίων⁵¹. Επιπλέον, οι Γάλλοι διατύπωσαν τον αρνητικό όρο “μακιαβελισμός”, με τον οποίο κανένας πολιτικός δεν επιθυμούσε να τον συσχετίζουν. Σύμφωνα με τον παραπάνω όρο ένας ηγεμόνας οφείλει να διαχωρίζει την προσωπική του ηθική από την ηθική που πρέπει να εφαρμόζει προκειμένου να διατηρηθεί στην εξουσία και το κράτος του να είναι ισχυρό στην διεθνή πολιτική σκηνή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως στο έργο του ο Μακιαβέλι απορρίπτει την έννοια της ηθικής όπως την γνωρίζουμε και προτείνει στον εκάστοτε ηγέτη πρακτικές που σοκάρουν. Ειδικότερα, αναφέρεται πως ο ηγέτης όχι μόνο δεν πρέπει να είναι ηθικός αλλά εάν είναι σύντομα θα χάσει την εξουσία του, ενώ θεωρεί πως οι άνθρωποι στην πλειονότητά τους διακρίνονται από αχαριστία, υποκρισία, πράττουν το καλό μόνο από ανάγκη και βλάπτουν αυτούς που αγαπούν και όχι αυτούς που σέβονται και φοβούνται. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί πως οι παραπάνω ιδέες ανέκαθεν υπήρχαν, αλλά στο συγκεκριμένο εγχειρίδιο εκφράστηκαν μεθοδικά και επιστημονικά με γραπτό τρόπο για πρώτη φορά. Το γεγονός αυτό οδήγησε στο να δημιουργηθεί μία ολόκληρη σχολή που υπερασπίζεται με θερμό τρόπο τις αρχές του Μακιαβέλι και η οποία υπάρχει έως σήμερα.

Προσωπική μου εκτίμηση είναι πως ο Νικολό Μακιαβέλι είναι ρεαλιστής. Έχοντας υψηλότατο μορφωτικό επίπεδο, έχοντας αποκτήσει πολλές γνώσεις και έχοντας αρκετά και σημαντικά βιώματα, ο Μακιαβέλι έχει το θάρρος και τη δύναμη να αντικρύσει την πραγματικότητα. Δεν περιγράφει έναν ιδανικό κόσμο όπως ενδεχομένως να επιθυμούσε και ο ίδιος, αλλά περιγράφει τον κόσμο όπως ήταν στην εποχή του, όπως είναι σήμερα και όπως θα είναι και στο μέλλον. Μελετώντας την ιστορία και την πορεία του Μακιαβέλι, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα και το έργο του. Η πόλη στην οποία γεννήθηκε, έζησε, σταδιοδρόμησε και αγάπησε, η Φλωρεντία, βίωσε πολέμους, αναταραχές, ανασφάλεια, δικτατορίες, προδοσίες ενώ τιμώρησε και φυλάκισε και τον ίδιο. Χαρακτηριστικό είναι άλλωστε το γεγονός ότι το εν λόγω βιβλίο γράφτηκε μόλις βγήκε από την φυλακή, όπου υπέστη και βασανιστήρια. Σε κάθε περίπτωση και ανεξαρτήτως της γνώμης του καθενός για τον Μακιαβέλι, το μόνο βέβαιο είναι πως αξίζει να μελετήσει κάποιος το βιβλίο του “Ο Ηγεμόνας” και αυτό διότι περιλαμβάνει μία σειρά από ιδιαίτερα έξυπνες στρατηγικές κινήσεις και υψηλού επιπέδου τεχνικές διοίκησης. Ειδικότερα, το έργο του δεν απευθύνεται αποκλειστικά σε βασιλείς,

⁵¹ <http://www.naftemporiki.gr>

πολιτικούς και δικτάτορες αλλά απευθύνεται σε οποιονδήποτε άνθρωπο ηγείται μίας ομάδας ατόμων, για οποιονδήποτε σκοπό. Ακόμα και αν κάποιος απαρνείται και απορρίπτει τις ιδέες και τις μεθόδους του Μακιαβέλι, οφείλει να το διαβάσει καθώς μπορεί να κατανοήσει καλύτερα το παρασκήνιο πίσω από τα γεγονότα. Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στο γεγονός πως πάντοτε θα είναι επίκαιρο, καθώς είναι βασισμένο στην ανθρώπινη φύση, η οποία ποτέ δεν θα αλλάξει. Κλείνοντας να σημειώσουμε πως αποτελεί ένα κλασσικό βιβλίο και ένα από τα πλέον πολυσυζητημένα όλων των εποχών, στο οποίο και έχουν βασιστεί αμέτρητα έργα και διατριβές.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΡΟΣ Γ΄
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΗΜΕΡΑ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1 Η Επιχειρησιακή Στρατηγική και η βάση της

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί εκείνον τον παράγοντα ο οποίος μπορεί να προσδώσει οφέλη, αξία και ισχύ σε έναν οργανισμό βοηθώντας τον παράλληλα να αποκτήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Τα σημαντικότερα και καίριας σημασίας ζητήματα για το μέλλον μίας επιχείρησης καθορίζονται από την χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αποτελεί μία ευρεία έννοια καλύπτοντας όλα τα φάσματα του οργανισμού, καθώς εκμεταλλεύεται τα καλύτερα σημεία από κάθε τμήμα και τα συνδυάζει με τις λειτουργίες των υπολοίπων τμημάτων, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την εταιρεία⁵².

Η συγκέντρωση της δύναμης έναντι της αδυναμίας αποτελεί τη βάση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η συγκέντρωση των ισχυρών σημείων έναντι των ασθενών σημείων, εξαρτάται από τον βαθμό διασποράς της δύναμης του ανταγωνιστή, η οποία μπορεί να προκληθεί από την διασπορά των δυνάμεων της επιχείρησης που αφήνει την εντύπωση διασποράς. Επομένως, η πραγματική συγκέντρωση δύναμης έναντι αδυναμίας είναι προϊόν υπολογισμένης διασποράς.

Η διαδικασία σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση είναι σε θέση να πετύχει τη διασπορά τόσο των δικών της δυνάμεων όσο και των δυνάμεων των ανταγωνιστών της, συγκεντρώνοντας παράλληλα τα ισχυρά της σημεία εκεί που ο ανταγωνιστής υστερεί, είναι η διαδικασία της τεμαχιοποίησης της αγοράς. Πιο αναλυτικά, η αγορά διαχωρίζεται σε ορισμένα τμήματα και αποτελείται από μία ομάδα καταναλωτών που έχουν παρόμοιες επιθυμίες. Επίσης, ο τομέας μίας αγοράς μπορεί και να είναι ένα σύνολο ατόμων που διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η περιοχή όπου κατοικούν, το χρηματικό ποσό που μπορούν να διαθέσουν, χωρίς όμως να έχουν και τις ίδιες ανάγκες και επιθυμίες. Επομένως, ένα τεμάχιο μίας αγοράς είναι ομάδα που

⁵² Buchanan L. and O'Connell A., "Decision Making", Harvard Business Review, (January 2006).

επιζητάει ένα διακεκριμένο μείγμα από οφέλη. Στην πραγματικότητα, το τεμάχιο μίας αγοράς, είναι το υποσύνολο ενός τμήματος της αγοράς.

Με την εφαρμογή της προαναφερθείσας μεθόδου, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαχωρίσει την αγορά σε πολλά τμήματα, με το κάθε ένα από τα τμήματα αυτά να απευθύνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Παράλληλα, μπορεί να πετύχει τη διασπορά των προϊόντων της και αφού εντοπίσει τα σημεία όπου οι ανταγωνιστές ασθενούν, να συγκεντρώσει εκεί τις δυνάμεις της προκειμένου να τους επιβληθεί. Κατανέμοντας με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση τις δυνάμεις της μπορεί να πετύχει συγκέντρωση δύναμης εναντίον αδυναμίας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός τεμαχίου αγοράς είναι αφενός οι πελάτες, οι οποίοι έχουν συγκεκριμένες επιθυμίες και είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν ένα συγκεκριμένο ποσό στην επιχείρηση που ικανοποιεί τις ανάγκες τους στον καλύτερο βαθμό και αφετέρου η επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται σε ένα τεμάχιο απολαμβάνοντας οικονομικά οφέλη μέσω της εξειδίκευσης, καθώς ένα τεμάχιο έχει αξία, κέρδη και σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Το πλέον σημαντικό σημείο στη διαδικασία της τεμαχιοποίησης της αγοράς είναι η εξειδίκευση και αυτή μπορεί να πάρει ορισμένες μορφές όπως είναι οι παρακάτω :

- **Κάθετη εξειδίκευση:** Η επιχείρηση εξειδικεύεται στο κάθετο επίπεδο παραγωγής
- **Εξειδίκευση συγκεκριμένων πελατών:** Η επιχείρηση προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει για μία συγκεκριμένη βάση πελατών, περιορίζοντας και τις πωλήσεις της σε έναν ή σε λίγους πελάτες
- **Εξειδίκευση ανάλογα με το μέγεθος των πελατών:** Το μέγεθος των πελατών όπου η επιχείρηση απευθύνεται μπορεί να είτε μεγάλο, είτε μεσαίο, είτε μικρό
- **Εξειδίκευση ποιότητας – τιμής:** Η επιχείρηση εξειδικεύεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να πετύχει την καλύτερη δυνατή ποιότητα και το χαμηλότερο κόστος
- **Εξειδίκευση προϊόντος:** Η επιχείρηση εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό στοιχείο ενός προϊόντος
- **Εξειδίκευση υπηρεσίας:** Η επιχείρηση προσφέρει μία συγκεκριμένη υπηρεσία, την οποία οι υπόλοιποι ανταγωνιστές αδυνατούν να προσφέρουν

- **Γεωγραφική εξειδίκευση:** Η επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνο σε συγκεκριμένες τοποθεσίες και περιοχές
- **Εξειδίκευση για τον τελικό χρήστη:** Η επιχείρηση εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τύπου τελικών πελατών
- **Εξειδίκευση καναλιών:** Η επιχείρηση εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου καναλιού διανομής

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι με τη διαδικασία της τεμαχιοποίησης ένας οργανισμός προσανατολίζεται κυρίως στους πελάτες. Όταν μία επιχείρηση δραστηριοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ένα τεμάχιο μιας αγοράς, τότε είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, γεγονός που θα της δώσει τη δυνατότητα να τιμολογήσει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να πραγματοποιήσει μεγαλύτερο κέρδος. Η βιωσιμότητα μίας εταιρείας εξαρτάται από τον βαθμό που ανακαλύπτει, προστατεύει και επεκτείνει τα τεμάχια της αγοράς. Άλλωστε, τα παραδείγματα των επιχειρήσεων που επιβίωσαν και σημείωσαν ραγδαία ανάπτυξη μέσω της διαδικασίας της τεμαχιοποίησης είναι πολλά.

8.2 Ο σκοπός και ο ρόλος της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η επιχειρησιακή στρατηγική έχει ως κύριο στόχο τη μείωση της έντασης του ανταγωνισμού και ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί κυρίως με τα στοιχεία της κίνησης και του αιφνιδιασμού. Τα στοιχεία αυτά έχουν υψηλή αλληλεπίδραση μεταξύ τους και έτσι ενώ μία στρατηγική μπορεί να αποβλέπει περισσότερο στην εκμετάλλευση της κινήσεως αντί του αιφνιδιασμού ή αντιστρόφως, το αποτέλεσμα είναι η κίνηση να προκαλεί αιφνιδιασμό και ο αιφνιδιασμός να προκαλεί κίνηση. Ο παραπάνω συνδυασμός προκαλεί τη στρατηγική αποδιάρθρωση.

Αναλυτικότερα, το στοιχείο της κινήσεως αποσκοπεί σε τρία σημεία. Να αποδιάρθρωσει την κατανομή και την οργάνωση της δύναμης των ανταγωνιστών, να διαχωρίσει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού και να αναφερθεί στην έννοια της ύπαρξης απειλής των εφοδιασμών⁵³. Η αποδιάρθρωση της κατανομής και της οργάνωσης των

⁵³ Kaplan R.S. and Norton D.P., “Having Trouble with your Strategy? Then Map It”, Harvard Business Review, (September-October 2000).

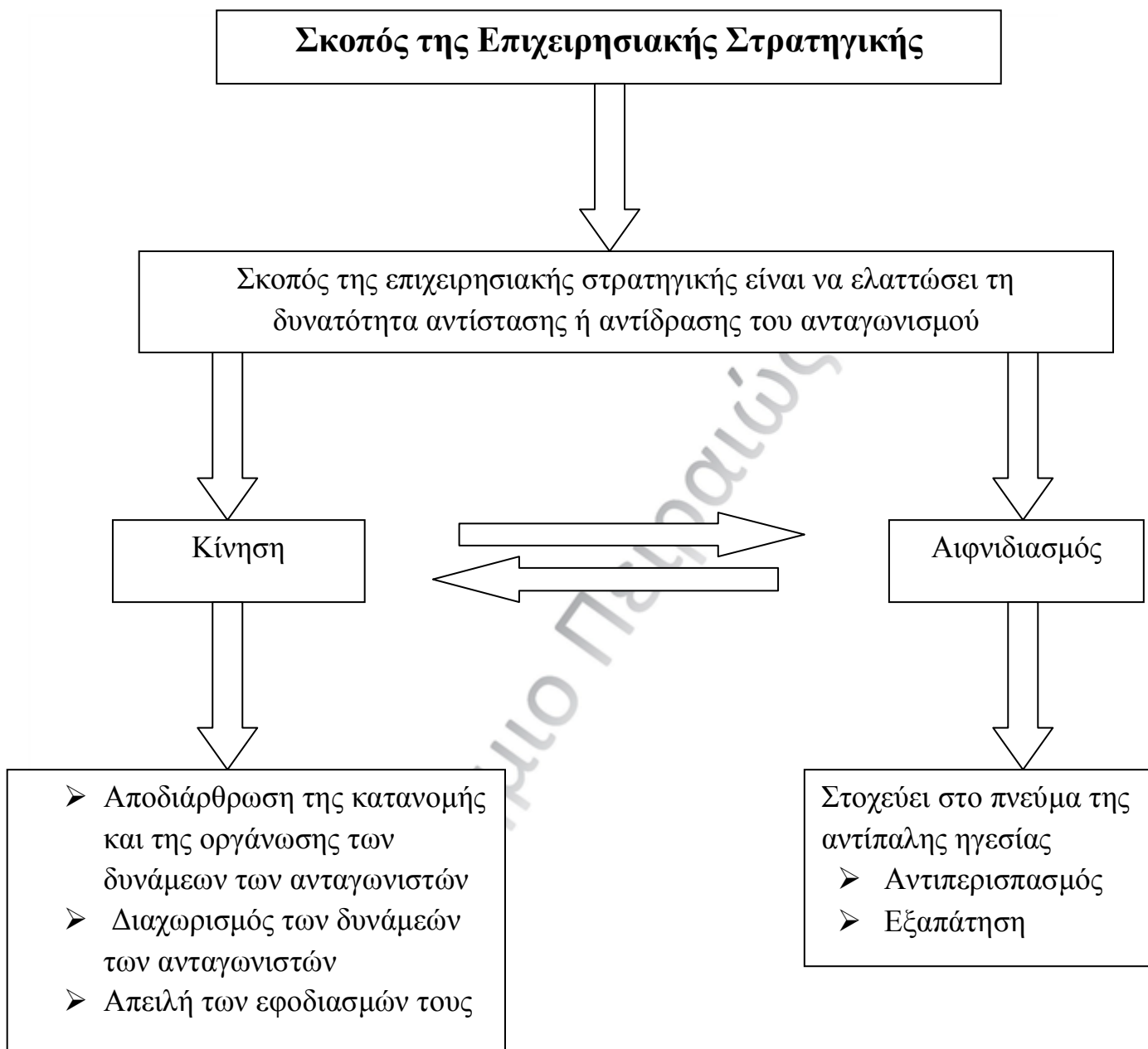
δυνάμεων των ανταγωνιστών, ενδέχεται να προκληθεί από την είσοδο μίας επιχείρησης σε έναν νέο κλάδο ή από την επέκταση των δραστηριοτήτων της σε μία αγορά με διάφορες κινήσεις, όπως για παράδειγμα συγχωνεύσεις, εξαγορές και μετακινήσεις χρηματικών κεφαλαίων και ανθρώπινου δυναμικού. Μία επιχείρηση σε κάθε αγορά όπου δραστηριοποιείται επιχειρηματικά, κατανέμει το κεφάλαιο που διαθέτει και το ανθρώπινο δυναμικό της σύμφωνα με τους στόχους που έχει οριοθετήσει και ανάλογα με τον βαθμό αντίστασης που αναμένει πως θα έχει από τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, εάν μία ανταγωνιστική επιχείρηση εισέλθει σε έναν κλάδο ή αυξήσει σημαντικά την δύναμή της στην αγορά, τότε η υπό εξέταση επιχείρηση έχει τρεις στρατηγικές επιλογές. Η πρώτη επιλογή είναι να πραγματοποιήσει αναδιανομή των δυνάμεών της προκειμένου να ενισχυθεί στην αγορά που πλήττεται από τον ανταγωνισμό. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και απαιτούνται μετακινήσεις διαφόρων πόρων από άλλες μονάδες στρατηγικής σημασίας της επιχείρησης, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε αλυσιδωτές αντιδράσεις στην διάρθρωση και στην οργάνωση της εταιρείας. Κατά τη δεύτερη επιλογή, ο οργανισμός διατηρεί το ίδιο επίπεδο της δύναμής του στην αγορά αλλά με τον τρόπο αυτό ο ανταγωνιστής έχει την πρωτοβουλία των κινήσεων και το αποτέλεσμα είναι να απολέσει η επιχείρηση σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Συνεπώς, μία επιχείρηση που χάνει σταδιακά το μερίδιο που διαθέτει στην αγορά, είτε θα επιδιώξει να το ανακτήσει ξανά μετακινώντας δυνάμεις, οπότε επανερχόμαστε στην πρώτη περίπτωση, είτε θα συνεχίσει να χάνει σταδιακά μερίδιο αγοράς έως ότου συρρικνωθεί ή εξαφανιστεί από τη συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, σύμφωνα με την τρίτη περίπτωση, η επιχείρηση κρίνει πως θα πρέπει να αποχωρήσει από την αγορά διότι εκτιμάει πως δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με επιτυχία τον ανταγωνιστή. Αυτή η στρατηγική ενέργεια της επιχείρησης, αφενός προσφέρει στους ανταγωνιστές το ιδανικό αποτέλεσμα χωρίς την ύπαρξη επιχειρηματικής σύγκρουσης και αφετέρου δημιουργεί τριγμούς στο εσωτερικό του οργανισμού ανεξαρτήτως από το εάν η απόφαση που ελήφθη είναι σωστή ή όχι.

Όταν αναφερόμαστε στην απειλή του εφοδιασμού, εννοούμε εκείνες τις κινήσεις που αφορούν στους προμηθευτές και στους διανομείς των ανταγωνιστών. Μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσεταιριστεί τους προμηθευτές των ανταγωνιστών και με τον τρόπο αυτό στοχεύει στην αύξηση του κόστους παραγωγής ή στην μείωση της ποιότητας παραγωγής. Λαμβάνοντας υπόψη ότι για δεδομένη ποιότητα προϊόντος επιλέγουμε τον

προμηθευτή με το χαμηλότερο κόστος και αντίστροφα για δεδομένο κόστος ενός προϊόντος επιλέγουμε τον προμηθευτή με την βέλτιστη ποιότητα, τότε η απώλεια ενός προμηθευτή θα οδηγήσει σε ένα από τα παραπάνω ενδεχόμενα. Η απειλή των διανομέων αποσκοπεί στην απομόνωση από τα τμήματα της αγοράς όπου ένας διανομέας δραστηριοποιείται ή στην αύξηση του κόστους του ανταγωνιστή. Στην περίπτωση αυτή, επιλέγουμε τους διανομείς με το χαμηλότερο κόστος ή εκείνους με το μεγαλύτερο δίκτυο κάλυψης μιας περιοχής, ανεξάρτητα από το κόστος⁵⁴.

Το στοιχείο του αφνιδιασμού, στοχεύει στην ψυχολογική αποδιάρθρωση της αντίπαλης ηγεσίας. Ο σκοπός αυτός μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω της εξαπάτησης, του αντιπερισπασμού και του ρόλου εκείνου ώστε να δημιουργηθεί στην αντίπαλη ηγεσία η αίσθηση ότι βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και αδυνατεί να αντιδράσει στις κινήσεις των ανταγωνιστών της. Συνεπώς, η ψυχολογική αποδιάρθρωση αποβλέπει στην δημιουργία ενός αισθήματος εγκλωβισμού.

⁵⁴ Ζοπουνίδης Κ., Βούλγαρη Φ., Λεμονάκης Χ., Γρηγορούδης Ε. και Καθαράκης Μ., Σύγχρονα Θέματα Χρηματοδότησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2012.



Σχήμα 4 : Ο Σκοπός της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Πηγή : <http://www.strategy-implementation.24xls.com/el119>

8.3 Σύγχρονη Επιχειρησιακή Στρατηγική

Στο σημερινό πολύπλοκο και εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί μία σειρά από στρατηγικές που έχουν ως κύριο στόχο την αναδιάρθρωση, την αναδιάρθρωση και την ανασυγκρότηση του επιχειρησιακού μοντέλου,

με επιπτώσεις σε αρκετούς τομείς. Οι αιτίες οφείλονται σε μία σειρά από μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζονται σημαντικά από τις πολιτικές, τις οικονομικές, τις κοινωνικές και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι εξελίξεις αυτές επιδρούν σε καταλυτικό βαθμό στη σκέψη και στον τρόπο λήψης αποφάσεων των στελεχών των επιχειρήσεων που είναι επιφορτισμένοι με την χάραξη του στρατηγικού πλαισίου.

Η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι η στρατηγική συντελεί στην επιτυχία και στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά σε καμία περίπτωση δεν την εγγυάται⁵⁵. Τα σημεία εκείνα που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν μία στρατηγική έτσι ώστε να είναι πετυχημένη, είναι η σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι απλοί, συγκεκριμένοι και εναρμονισμένοι με τον χρόνο στόχοι, η αντικειμενική εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων και η αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε πως για να εξετάσουμε εάν μία επιχειρησιακή στρατηγική είναι επιτυχής ή όχι, αυτό μπορεί να εξαρτηθεί από ορισμένες παραμέτρους. Αρχικά, πρέπει να διαπιστώσουμε τον βαθμό που η στρατηγική ανταποκρίνεται στη συνολική κατάσταση της εταιρείας. Για να είναι πετυχημένη μία στρατηγική πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα δυνατά και στα αδύναμα σημεία της εταιρείας. Επιπλέον, πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί στις συνθήκες του κλάδου και του ανταγωνισμού αλλά και να λαμβάνει υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και τις βέλτιστες ευκαιρίες της αγοράς. Μία ακόμη παράμετρος, είναι εάν η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση της εταιρείας. Δηλαδή, θα πρέπει να εξεταστεί εάν με την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής, αυξάνεται η κερδοφορία, η χρηματοοικονομική δύναμη, η ανταγωνιστική δύναμη της επιχείρησης και βελτιώνεται η θέση της στην αγορά. Ο τελευταίος παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί για το εάν μία επιχειρησιακή στρατηγική είναι πετυχημένη ή όχι, είναι ο βαθμός συμβολής της στην επίτευξη ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γνωρίζουμε πως οι επιτυχείς επιχειρησιακές στρατηγικές παρέχουν τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να πραγματοποιήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο πιο μεγάλο και

⁵⁵ Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, (November-December 1996).

πιο διαρκές είναι το πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται, τόσο πιο ισχυρή και πιο πετυχημένη είναι η στρατηγική.

Μία επιχείρηση, εκτός από τους λειτουργικούς κινδύνους που έχει να αντιμετωπίσει, θα πρέπει να ανταπεξέλθει με επιτυχία και στους κινδύνους της αγοράς αλλά και στο σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου δραστηριοποιείται. Επομένως, η στρατηγική αποτελεί το σημαντικότερο εφόδιο για μία επιχείρηση διότι είναι εκείνο το μέσο που συνδέει την επιχείρηση με το περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται πετυχημένα και ανάλογα από τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά οφέλη για την ίδια.

Σήμερα, η στρατηγική μίας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter και την SWOT Analysis. Πιο αναλυτικά, το υπόδειγμα του Porter προσδιορίζει τις πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και αυτές είναι η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των ανταγωνιστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων⁵⁶. Η SWOT Analysis, αποτελεί έναν απλό, ουσιαστικό και εύχρηστο τρόπο εκτίμησης των πόρων και της συνολικής κατάστασης της επιχείρησης. Αξιολογούνται με ενδεδεγμένο τρόπο τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του οργανισμού, καθώς επίσης και οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές. Με την χρήση των προαναφερθέντων επιχειρησιακών εργαλείων, παρέχεται μία σφαιρική θεώρηση για να εξακριβωθεί εάν η συνολική κατάσταση της εταιρείας είναι υγιής ή όχι. Επιπλέον, η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να διαθέτει τη βάση εκείνη που θα της δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώνει την ιδανική στρατηγική πραγματοποιώντας κερδοφόρες επιλογές.

⁵⁶ Thompson A., Strickland A.J. and Gamble J.E., Γενική Επιμέλεια - Πρόλογος Ελληνικής Έκδοσης: Πολλάλης Ι., Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης: Δρυμπέτας Ε., Πολλάλης Ι., Σαλαβράκος Ι.Δ. και Τσακίρη Μ., Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia, πρώτη ελληνική έκδοση, Αθήνα, 2010.

Η παγκοσμιοποίηση και η σταδιακή διεθνοποίηση των εγχώριων εταιρειών, έχουν ως αποτέλεσμα και τη διαμόρφωση των παγκόσμιων επιχειρησιακών στρατηγικών. Οι παγκόσμιες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι εκείνες οι επιχειρησιακές στρατηγικές που υιοθετούνται από πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο και εξυπηρετούν πελάτες σε όλο τον κόσμο. Παράλληλα, η συνεχώς αυξανόμενη πίεση της παγκοσμιοποίησης και ο ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο, έχουν οδηγήσει πολλά στελέχη επιχειρήσεων στην αναθεώρηση της διαμόρφωσης της παγκόσμιας επιχειρησιακής στρατηγικής.

8.4 Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική

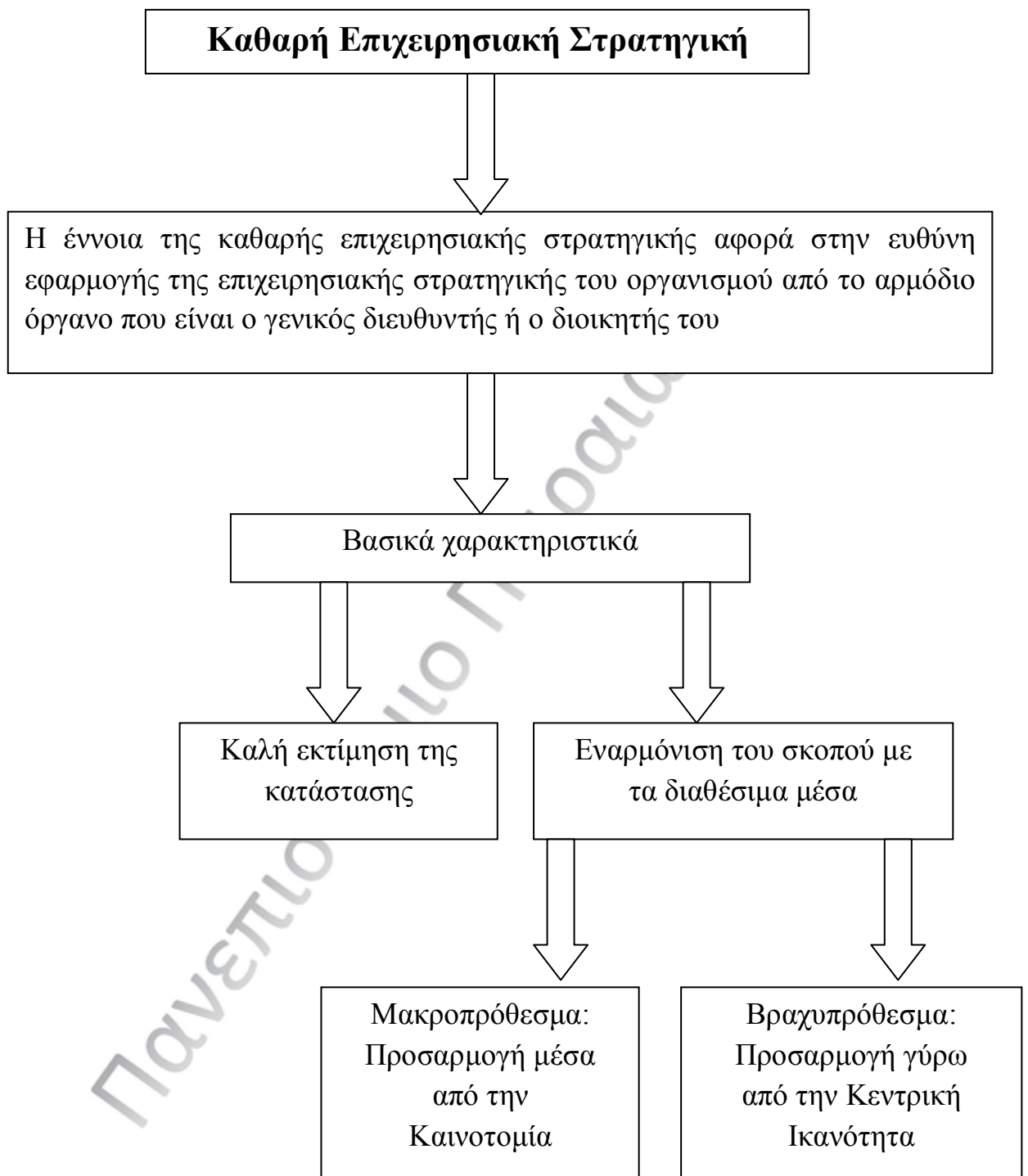
Η καθαρή επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής ενός οργανισμού από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, δηλαδή από εκείνα τα άτομα τα οποία αφενός διαθέτουν τις απαραίτητες εμπειρίες και αφετέρου έχουν την ικανότητα να προσαρμοστούν σε διάφορες αλλαγές. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να χαράσσει την επιχειρησιακή της στρατηγική σε καλές χρονικές περιόδους και όχι σε δύσκολες εποχές με μεγάλη αβεβαιότητα και ανασφάλεια. Τα κύρια χαρακτηριστικά για μία πετυχημένη στρατηγική είναι η σωστή εκτίμηση της συνολικής κατάστασης και οι στόχοι που έχουν τεθεί να είναι εναρμονισμένοι με τον χρόνο και με τους διαθέσιμους πόρους. Επομένως, ο ρόλος της καθαρής επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να προσαρμόζει τον σκοπό στα διαθέσιμα μέσα, αφού προηγουμένως έχει πραγματοποιηθεί μία ενδελεχής ανάλυση της κατάστασης αλλά και του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η προσαρμογή μπορεί κάλλιστα να επιτευχθεί μέσω της διαδικασίας της καινοτομίας. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν καινοτόμες διαδικασίες, παράγουν βιώσιμα προϊόντα και μπορούν να ανταποκρίνονται σε κάθε μορφής αλλαγή που λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον τους. Οι καινοτόμες εταιρείες, έχουν τη δυνατότητα να τροποποιούνται, να προσαρμόζονται και να ανακαινίζονται καθώς οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών μεταβάλλονται, η δύναμη των ανταγωνιστών αυξάνεται, πραγματοποιούνται νέες τεχνολογικές εφευρέσεις, οι κυβερνητικές συνθήκες αλλάζουν και οι δυνάμεις του διεθνούς εμπορίου επαναπροσανατολίζονται. Συνεπώς, μία εταιρεία στην προσπάθειά της να διασφαλίσει την βιωσιμότητά της θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς και η

προσαρμογή αυτή θα πρέπει να πραγματοποιηθεί γύρω από μία κεντρική ικανότητα της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις εκείνες που επεκτείνονται αλλά παράλληλα μένουν κοντά στην κεντρική τους ικανότητα έχουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως η απλότητα συνεπάγεται και με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ένας οργανισμός ο οποίος χαρακτηρίζεται από μεγάλη απλότητα, ουσιαστικά είναι καταδικασμένος να έχει χαμηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν στη μερική διαφοροποίηση και συνεχίζουν να ακολουθούν την ίδια πορεία χωρίς να παρεκκλίνουν σημαντικά, πραγματοποιούν συνεχώς ανερχόμενες επιδόσεις. Μία κεντρική ικανότητα χαρακτηρίζεται από την ευρύτητα εφαρμογών σε ποικιλόμορφες αγορές, από τη δυσκολία να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και από το γεγονός πως αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεραίνουμε πως κάθε εταιρεία θα πρέπει να διαμορφώνει τις στρατηγικές της ενέργειες γύρω από τουλάχιστον μία κεντρική της ικανότητα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόσει τους στόχους της στα μέσα τα οποία διαθέτει και να μπορεί να πετύχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της⁵⁷. Σημαντικό είναι πως θα πρέπει να προηγηθεί μία συνεπής και ορθολογική εκτίμηση της συνολικής κατάστασης του οργανισμού. Ολοκληρώνοντας, οποιαδήποτε αδυναμία εκ μέρους της επιχείρησης για την ουσιαστική αξιοποίηση της κεντρικής της ικανότητας αυτομάτως οδηγεί και στην απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε περίπτωση που έπειτα από ενδελεχή ανάλυση της συνολικής κατάστασης προκύψει πως η κεντρική ικανότητα της επιχείρησης είναι αδύνατο να εφαρμοστεί σε συγκεκριμένους στόχους, τότε είναι επιτακτικός ο επαναπροσδιορισμός των στόχων ώστε να μην απολέσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

⁵⁷ Παπαδάκης Β., “Ένα βήμα πιο μπροστά από τους Ανταγωνιστές με το Στρατηγικό Διάλογο”, Ναυτεμπορική, Ένθετο Executive, (Ιανουάριος 2002).



Σχήμα 5 : Η Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πηγή : <http://www.strategy-implementation.24xls.com/el119>

8.5 Η Στρατηγική Πρόθεση

Η έννοια της στρατηγικής πρόθεσης, αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τους C.K. Prahalad και Gary Hamel στο άρθρο τους “Strategic Intent” το 1989, αποτελώντας ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι τους οποίους θέτει μία επιχείρηση παρέχουν και μία πρώτη γεύση των στρατηγικών της προθέσεων. Ουσιαστικά, η στρατηγική πρόθεση αποτελεί ένα όραμα για το πώς η επιχείρηση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, η στρατηγική πρόθεση ενός μεγάλου οργανισμού μπορεί να είναι η απόκτηση ηγετικής θέσης σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο.

Πιο αναλυτικά, η έννοια της στρατηγικής πρόθεσης αναφέρεται περισσότερο στην ψυχή και στην καρδιά της επιχείρησης παρά στο μυαλό της. Αφορά κάποιον πολύ φιλόδοξο στόχο, ο οποίος τη δεδομένη χρονική στιγμή απέχει πολύ από τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης. Επίσης, αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια, η οποία δίνει μία αίσθηση κατεύθυνσης της εταιρείας, δίνει μία αίσθηση ανακάλυψης και τέλος δίνει μία αίσθηση “πεπρωμένου”. Γνωρίζουμε πως το κύριο μέλημα της στρατηγικής μίας επιχείρησης είναι η συνεχής ανάπτυξή της. Η στρατηγική πρόθεση δεν θεωρεί την ανάπτυξη ως αυτοσκοπό αλλά εστιάζει στο τί θα γίνει η επιχείρηση όταν αναπτυχθεί⁵⁸. Άλλωστε, η ανάπτυξη ενός οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί με εύκολο και γρήγορο τρόπο μέσα από μία διαδικασία συνεχών εξαγορών και συγχωνεύσεων, μία διαδικασία η οποία στην πραγματικότητα ενδέχεται να μην έχει και καμία απολύτως σημασία.

Ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα στρατηγικής πρόθεσης αποτελεί η ιαπωνική εταιρεία Komatsu. Η εταιρεία αυτή, κατασκεύαζε μικρές μπουλντόζες και τη δεκαετία του 1960 αποτελούσε μία μικρή επιχείρηση, τόσο στην ιαπωνική αγορά όσο και διεθνώς. Η Komatsu έθεσε ως στρατηγική της πρόθεση να ξεπεράσει την αμερικανική επιχείρηση Caterpillar. Η Caterpillar ήταν αισθητά μεγαλύτερη σε μέγεθος, παρήγαγε πολλά προϊόντα, είχε σημαντική παρουσία στις διεθνείς αγορές και αποτελούσε την επιχείρηση ηγέτη στον συγκεκριμένο κλάδο. Περίπου δύο δεκαετίες αργότερα, η Komatsu ήταν η δεύτερη επιχείρηση του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ είχε επεκτείνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα και σε αρκετά συναφή προϊόντα.

⁵⁸ <http://www.bluewavemag.com/bwstr.htm>

Δηλαδή, η Komatsu, μέσα σε σχεδόν είκοσι χρόνια κατάφερε να εκπληρώσει τη στρατηγική της πρόθεση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

9.1 Honda

Ιδιαίτερα κρίσιμο θεωρείται για τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τόσο το χρονικό πλαίσιο όσο και το μέρος όπου θα κληθούν να επενδύσουν. Στις μέρες μας, η καίριας σημασίας στρατηγική απόφαση, για το σημείο όπου θα αντιμετωπιστεί ο αντίπαλος, αποτελεί ένα από τα βασικότερα στρατηγικά ζητήματα για πολλούς στρατιωτικούς, οικονομικούς και επιχειρηματικούς οργανισμούς. Το πρώτο στάδιο στην επιλογή του πού θα πολεμήσουμε, είναι η εξασφάλιση ενός προγεφυρώματος. Ένα από τα καλύτερα παραδείγματα μίας εταιρείας που πρέπει να αποφασίσει “πού θα πολεμήσει” είναι εκείνο της Honda, όπου η ιαπωνική εταιρεία προσπάθησε να εξασφαλίσει ένα προγεφύρωμα στην αγορά την Η.Π.Α..

Το 1959 ο Soichiro Honda, ένας Ιάπωνας πρώην μηχανικός αυτοκινήτων, μαζί με δώδεκα στελέχη άνοιξε ένα κατάστημα στο Λος Άντζελες των Η.Π.Α.. Ο Soichiro Honda και ο συνétaίρός του Takeo Fujisawa διαχειρίζονταν στην Ιαπωνία για περισσότερα από δέκα χρόνια, μία εταιρεία που κατασκεύαζε μοτοποδήλατα και μοτοσυκλέτες. Η επιχείρηση είχε σημειώσει αξιόλογη πορεία στην χώρα τους και οι Honda και Fujisawa επεδίωξαν να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στο διεθνές στερέωμα, παρά το γεγονός πως δεν διέθεταν καθόλου πείρα από τη διεθνή αγορά.

Μία μελέτη του ιαπωνικού υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας, πρότεινε το άνοιγμα του Honda στη διεθνή αγορά να ξεκινήσει από μία χώρα κοντά στην Ιαπωνία και μάλιστα υπέδειξε ως ιδανική επιλογή την Ινδονησία. Η συγκεκριμένη χώρα είχε μεγάλο πληθυσμό και σύμφωνα με τη μελέτη, το καταναλωτικό της κοινό ήταν έτοιμο να υποδεχθεί το νέο μοντέλο της Honda στα μοτοποδήλατα, το Honda 50 Super Cub. Το όχημα αυτό αποτελούσε την “επανάσταση” της Honda στον χώρο των μοτοποδηλάτων, καθώς διέθετε κινητήρα 50 cc με ανοιχτή βαλβίδα και σε αντίθεση με τα υπόλοιπα μοτοποδήλατα της εποχής του δεν δημιουργούσε σημαντικά μηχανολογικά προβλήματα στον χρήστη του. Επιπλέον, οι αναλυτές του ιαπωνικού υπουργείου υποστήριξαν την άποψη πως οποιαδήποτε άλλη επιλογή των Honda και Fujisawa δεν θα ήταν κερδοφόρα.

Ο Honda, παρά το γεγονός πως δεν γνώριζε καθόλου τη διεθνή αγορά, αγνόησε τη μελέτη του ιαπωνικού υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας και επέλεξε να επενδύσει στην αμερικανική αγορά. Η αγορά των Η.Π.Α. ήταν η μεγαλύτερη και η πιο ανταγωνιστική αγορά του κόσμου, καθώς κυριαρχούσαν κολοσσοί κατασκευαστριών επιχειρήσεων όπως η Harley Davidson, η Royal Enfield, η Norton και πολλές άλλες. Παρόλα αυτά, μέσα σε λίγους μήνες χιλιάδες καταναλωτές έσπευσαν να αγοράσουν το Honda 50 Super Cub. Το συγκεκριμένο μοτοποδήλατο χαρακτηρίστηκε από πολλούς πελάτες ως οικονομικό, εύχρηστο και σχεδόν αθάνατο γνωρίζοντας μεγάλη απήχηση σε όλες τις πολιτείες της Αμερικής. Στη συνέχεια ο Honda, έστρεψε το επιχειρηματικό του ενδιαφέρον στις μοτοσυκλέτες, σημειώνοντας και στον κλάδο αυτό σημαντικές επιτυχίες.

Από τη στιγμή που οι Honda και Fujisawa απέκτησαν το απαραίτητο προγεφύρωμα στις Η.Π.Α., μέσω της αγοράς μοτοποδηλάτων και μοτοσυκλετών, έκριναν πως είναι σωστό να κινηθούν και στον κλάδο των αυτοκινήτων. Αφού κατανόησαν σε βάθος τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, επεδίωξαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές έχοντας ως βασικές παραμέτρους την υψηλή χρηστικότητα των οχημάτων, την αποτελεσματική διαχείριση του δικτύου αντιπροσωπιών και την οικολογική ευσυνειδησία. Ο Honda απευθύνθηκε στην ίδια ομάδα καταναλωτών που είχε απευθυνθεί για τα μοτοποδήλατα και τις μοτοσυκλέτες, ενώ από την στιγμή που δραστηριοποιήθηκε στην αυτοκινητοβιομηχανία στις αρχές της δεκαετίας του 1960, κατάφερε να εξελιχθεί σε μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις της διεθνούς αγοράς⁵⁹.

Σήμερα, η εταιρεία Honda θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες αυτοκινήτων στις Η.Π.Α. και σε ολόκληρο τον πλανήτη. Αναμφισβήτητα, η εταιρεία έγινε ευρέως γνωστή μέσω της αγοράς των μοτοποδηλάτων και με την πάροδο του χρόνου κατάφερε να επεκταθεί στις μηχανές μεγάλου κυβισμού, στα αυτοκίνητα, στα εκχιονιστικά μηχανήματα, στις μηχανές για το κούρεμα του γκαζόν και στα τζετ σκι. Η μεγάλη επιτυχία που γνώρισε η Honda, οφείλεται στο γεγονός πως είχε την ικανότητα να προσδιορίσει το πού ήθελε να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά. Δηλαδή, γνώριζε τον γεωγραφικό χώρο που ήθελε να ανταγωνιστεί, το καταναλωτικό κοινό που ήθελε να απευθυνθεί και τα σημεία της αγοράς που ήθελε να ελέγχει άμεσα.

⁵⁹ Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.

Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του Μεγάλου Αλεξάνδρου, μπορούμε να εντοπίσουμε δύο περιστατικά όπου ο βασιλιάς της Μακεδονίας ήταν εκείνος που είχε επιλέξει το σημείο όπου θα αντιμετώπιζε τους αντιπάλους του. Ειδικότερα, το 338 π. Χ. στη μάχη της Χαιρώνειας και το 333 π. Χ. στην Ισσό, ο Μέγας Αλέξανδρος ήταν αυτός που προσδιόρισε τον χώρο και την χρονική περίοδο της πραγματοποίησης της μάχης και οι δύο προαναφερθείσες μάχες δόθηκαν σύμφωνα με τις επιλογές και τις επιθυμίες του. Φυσικά η έκβαση και των δύο μαχών δικαίωσε τον Έλληνα στρατηγό επιβεβαιώνοντας πολλούς ισχυρισμούς για την υψηλή στρατηγική ιδιοφυία που διέθετε.

9.2 PEPSI COLA

Γνωρίζουμε πως η δομή των επιχειρήσεων όπως και η μελλοντική εξέλιξή τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη στρατηγική που έχει χαραχθεί. Ο σχεδιασμός της δομής είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που διαθέτουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στην προσπάθειά τους να υιοθετήσουν και εφαρμόσουν μία πετυχημένη στρατηγική⁶⁰.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των παραπάνω αποτελεί η Pepsi Cola, η οποία το 2002 ανακοίνωσε πως επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στα μη ανθρακούχα αναψυκτικά. Είναι γνωστό σε όλους πως η συγκεκριμένη εταιρεία για περισσότερο από έναν αιώνα παράγει και πωλεί αποκλειστικά ανθρακούχα αναψυκτικά. Αφού όμως διέγινε πως τα ανθρακούχα αναψυκτικά παρουσίαζαν στασιμότητα, έκρινε πως είναι επιχειρηματικά ορθό να επεκταθεί και στα μη ανθρακούχα αναψυκτικά. Άλλωστε αυτού του είδους τα αναψυκτικά, όπως το εμφιαλωμένο νερό, τα αθλητικά ποτά, οι φυσικοί χυμοί και το παγωμένο τσάι το τελευταίο διάστημα έχουν μεγάλη απήχηση από το καταναλωτικό κοινό γνωρίζοντας υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στον υπόλοιπο κόσμο. Επομένως, η Pepsi Cola θέλησε να εκμεταλλευθεί την νέα τάση της αγοράς και τη μεταβολή που επήλθε στις επιθυμίες των καταναλωτών, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Κατά το παρελθόν, τα μη ανθρακούχα αναψυκτικά κατείχαν μικρό ποσοστό πωλήσεων, σήμερα όμως όλο και περισσότεροι καταναλωτές στρέφονται σε αυτά και σύμφωνα με τους ειδικούς σε λίγα χρόνια θα αποτελούν σχεδόν το 50% των πωλήσεων στα ροφήματα. Μάλιστα, οι

⁶⁰ Lynch R., *Corporate Strategy*, Prentice Hall-Financial Times, third edition, 2003.

σημαντικότερες ανταγωνιστικές διαμάχες των τελευταίων ετών έλαβαν χώρα στον συγκεκριμένο κλάδο.

Ουσιαστικά η Pepsi Cola δίνοντας έμφαση στα μη ανθρακούχα ποτά, έπρεπε να αντιμετωπίσει το ενδεχόμενο σημαντικών αλλαγών της στρατηγικής της και να διαφοροποιήσει ανάλογα τη δομή της. Η ανάμιξη της Pepsi Cola στον κλάδο των μη ανθρακούχων αναψυκτικών είναι μεγάλης στρατηγικής σημασίας και έχει δύο σημαντικές προεκτάσεις. Εσωτερικά θα πρέπει να διαχειριστεί ένα καινούργιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ενώ εξωτερικά έχει πλέον να αντιμετωπίσει καινούργιους ανταγωνιστές, οι οποίοι όμως στην πλειοψηφία τους είναι άγνωστοι στο ευρύ κοινό και με μικρή ισχύ, σχετικά με τη δυναμική της Pepsi Cola. Η εταιρεία προχώρησε σε σημαντικές αλλαγές στη δομή της έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις νέες απαιτήσεις που προέκυψαν από την είσοδό της στη νέα αγορά. Οι αλλαγές αυτές δεν είναι εύκολες αλλά κρίνονται απαραίτητες. Η Pepsi Cola πραγματοποίησε τις αλλαγές σταδιακά προσπαθώντας να διατηρήσει τις λεπτές ισορροπίες μεταξύ των τωρινών της προτεραιοτήτων και των μελλοντικών της προοπτικών ανάπτυξης.

9.3 IBM

Είναι γνωστό πως στον χώρο των επιχειρήσεων, ένα από τα πλέον σύνθετα και ευαίσθητα ζητήματα είναι αυτό της διαδοχής στην ηγεσία της εταιρείας. Πρόκειται για μία χρονοβόρο διαδικασία που απαιτεί πολλούς και λεπτούς χειρισμούς. Ο καινούργιος διοικητικός ηγέτης θα πρέπει να βοηθηθεί και να συνεργαστεί με το διοικητικό συμβούλιο και παράλληλα θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τα ανώτερα στελέχη και τους υπαλλήλους που θα συνεχίσουν την πορεία τους στον οργανισμό και για αυτούς που θα πρέπει να αποχωρήσουν. Το συγκεκριμένο ζήτημα συνδέεται άμεσα με το παρελθόν, με τη συνολική παρουσία και δράση της επιχείρησης καθώς και με το γεγονός πως οποιαδήποτε αλλαγή λάμβανε χώρα στη διοικητική ομάδα ήταν απαραίτητη η έγκριση του συμβουλίου. Καθώς πραγματοποιούνται οι ενέργειες αυτές, ο υπόλοιπος οργανισμός, οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι αναλυτές, οι ανταγωνιστές, οι δημοσιογράφοι και πολλά κυβερνητικά στελέχη παρακολουθούν με μεγάλο ενδιαφέρον τις κινήσεις του καινούργιου προέδρου. Αυτό γίνεται προκειμένου να εκτιμήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σκέψεις του, την φιλοσοφία του και το πόσο γρήγορα επιθυμεί να

μεταμορφώσει την επιχείρηση σύμφωνα με το δικό του όραμα και τις δικές του φιλοδοξίες⁶¹.

Στην περίπτωση της μεγάλης αμερικανικής εταιρείας IBM, που δραστηριοποιείται εδώ και πολλές δεκαετίες στον χώρο της πληροφορικής, μπορούμε να αναλύσουμε τις ενέργειες στις οποίες προέβη ο νέος πρόεδρος της εταιρείας Lou Gerstner. Την περίοδο που ο Gerstner ανέλαβε τη διοίκηση της IBM, η τιμή της μετοχής της εταιρείας κατακυλούσε, οι κύριοι ανταγωνιστές όπως η Dell και η Compaq κέρδιζαν συνεχώς μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και πολλά στελέχη της IBM έθεταν ερωτήματα για το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης, αξίζει να σημειώσουμε πως κανένα αξιόλογο διευθυντικό στέλεχος άλλων εταιρειών δεν δεχόταν να αναλάβει την ηγεσία της IBM και μάλιστα ο ίδιος ο Lou Gerstner είχε απορρίψει τις αρχικές προτάσεις. Εν τέλει, αποφάσισε να αναλάβει τις τύχες της παραπαίουσας εταιρείας καθώς θεώρησε πως είχε τη δυνατότητα σώσει από την καταστροφή έναν οργανισμό με μεγάλη επιρροή στην οικονομία και στην κοινωνία των Η.Π.Α. και ολόκληρου του κόσμου.

Αρχικά ο Gerstner κατέληξε στο συμπέρασμα πως η IBM δεν χρειαζόταν ένα καινούργιο όραμα αλλά μία ορθολογική αναδιοργάνωση. Από την πρώτη κιόλας ομιλία του, κατέστησε σαφές στα ανώτερα διοικητικά στελέχη πως σκόπευε να συναντηθεί κατ' ιδίαν μαζί τους προκειμένου να τον ενημερώσουν για το ακριβές αντικείμενο εργασίας τους, για τους πελάτες τους, για τους προμηθευτές τους, για τα δυνατά και τα ασθενή σημεία τους και για να γίνει ένας συνολικός απολογισμός του έργου τους. Πράγματι, ο νέος πρόεδρος της IBM αφιέρωσε πολλές ώρες σε συναντήσεις με στελέχη, υπαλλήλους, εργατές, προμηθευτές και πελάτες. Επιθυμία του ήταν να συγκεντρώσει εντυπώσεις από όσο το δυνατόν περισσότερες οπτικές γωνίες. Μάλιστα, πριν από τις συναντήσεις του με διευθυντές, απαιτούσε να υπάρχει κάποιο υπόμνημα σχετικά με το περιεχόμενο της συζήτησης, με τον προσδιορισμό του προβλήματος και με το γενικότερο πλαίσιο. Ο Gerstner εξουσιοδότησε τους διευθυντές να δρομολογήσουν τις αλλαγές που εκείνοι έκριναν ως απαραίτητες προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις.

Αξίζει να αναφερθεί, πως μέχρι ο Lou Gerstner να αναλάβει τις τύχες της IBM, πραγματοποιούνταν πολλές συναντήσεις άσκοπου χαρακτήρα καθώς τα προβλήματα δεν επιλύονταν. Αυτό συνέβαινε επειδή στα συμβούλια συμμετείχαν άτομα που δεν είχαν να

⁶¹ Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.

προσφέρουν κάτι σημαντικό, αλλά βρίσκονταν εκεί μόνο και μόνο επειδή το απαιτούσε η θέση τους. Ήταν σαφές πως η συγκεκριμένη κατάσταση έπρεπε να αλλάξει. Οι ανατροπές είναι δύσκολες διαδικασίες καθώς οδηγούν σε απολύσεις, προκαλούν άγχος, αβεβαιότητα στους εργαζομένους και πολλές εντάσεις μέσα στον οργανισμό. Ο Gerstner, στο ξεκίνημα της διοίκησής του ακολούθησε μία επιθετική ανατροπή που θα περιοριζε τις απώλειες, ενώ στη συνέχεια και ενώ θα έχει πραγματοποιηθεί η αύξηση των κερδών, θα εφήρμοζε σταδιακά τα θετικά στοιχεία. Στο βιβλίο του “Ο Ηγεμόνας”, ο Νικολό Μακιαβέλι, αναφέρει πως εάν οι ηγέτες είναι αναγκασμένοι να προβούν σε αρνητικές ενέργειες, τότε πρέπει να τις κάνουν όλες μαζί στην αρχή της ηγεσίας τους, ενώ οι ενέργειες που έχουν θετικό αντίκτυπο πρέπει να γίνονται σταδιακά. Αυτό ακριβώς έκανε και ο Lou Gerstner.

Παράλληλα, ο διοικητικός ηγέτης της IBM ήταν ιδιαίτερα προσεκτικός και με τους προσφιλείς, υπερβολικά ευγενικούς και υπεραισιόδοξους συμβούλους και διευθυντές που είχε κοντά του, καθώς γνώριζε πως αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο ένας καινούργιος ηγέτης να τροφοδοτείται με σχέδια και συμβουλές που αποβλέπουν σε προσωπικά οφέλη άλλων. Στην περίπτωση αυτή ο Gerstner, ακολούθησε τη στρατηγική φιλοσοφία του Μεγάλου Αλεξάνδρου, ο οποίος μόλις ανέλαβε την εξουσία, απομάκρυνε από τα συμβούλια αυτού του είδους τα άτομα. Ένα ακόμα σημείο όπου μιμήθηκε τον Μέγα Αλέξανδρο ήταν στη στελέχωση της εταιρείας αποκλειστικά από άτομα που εμπιστευόταν και διέθεταν υψηλά δείγματα γραφής⁶².

Οι συνολικές ενέργειες του Lou Gerstner στην προσπάθειά του να αναδιοργανώσει και να ανασυγκροτήσει την IBM, επηρέασαν καταλυτικά τη συνολική πορεία της εταιρείας, επιφέροντας σημαντικά κέρδη. Ο Gerstner αμφισβήτησε πολλά πράγματα στον συγκεκριμένο τομέα, που για μεγάλο χρονικό διάστημα θεωρούνταν ως δεδομένα και η έως τότε παραπαίουσα εταιρεία όχι μόνο επιβίωσε αλλά σημείωσε και μεγάλη ανάπτυξη.

⁶² Fuller J., Η ιδιοφυής στρατηγική του Μεγάλου Αλεξάνδρου, Εκδόσεις Ποιότητα, όγδοη έκδοση, Αθήνα, 2004.

9.4 Bank One

Ένα από τα πλέον συνηθισμένα φαινόμενα στον χώρο των επιχειρήσεων είναι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να υιοθετούν και να εφαρμόζουν στρατηγικές που χαρακτηρίζονται ως άκρως επιθετικές. Ειδικότερα, ο τρόπος διοίκησης που ακολουθείται από ορισμένους προέδρους εταιρειών κρίνεται ως υπερανταγωνιστικός, με αδίστακτο πνεύμα και έχει ως στόχο την επικράτηση έναντι των αντιπάλων εταιρειών με οποιοδήποτε τίμημα. Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καταφεύγουν σε ακραίες πρακτικές. Πιο συγκεκριμένα, απειλούν ότι θα προκαλέσουν την χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή, κατασκοπεύουν τις κινήσεις των πιο ισχυρών εταιρειών, ενώ στην προσπάθειά τους να εμψυχώσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, προκαλούν και προσβάλλουν τους αντίπαλους οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτές τις στρατηγικές, μπορούμε να πούμε πως θεωρητικά κινούνται σε νόμιμα πλαίσια, σε καμία περίπτωση όμως οι ενέργειές τους αυτές δεν συμβαδίζουν με την επιχειρηματική ηθική.

Επιπλέον, πολλοί πρόεδροι εταιρειών, με τις κινήσεις τους και τις κατευθυντήριες γραμμές που θέτουν, αλλάζουν σε μεγάλο βαθμό την φιλοσοφία που ακολουθούσε μία επιχείρηση κατά το παρελθόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου διοικητικού ηγέτη αποτελεί η Jamie Dimon, πρόεδρος της Bank One με έδρα το Chicago των Η.Π.Α.. Η Bank One, προέκυψε από την συγχώνευση της Bank One του Columbus του Ohio και της First Chicago NBD, μίας συγχώνευσης που προσέγγισε το ποσό των 29 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η Jamie Dimon, αφού κατάφερε να ολοκληρώσει την έως τότε προβληματική συγχώνευση των δύο τραπεζών, από τους πρώτους κιόλας μήνες της διοίκησής της ακολούθησε μία επιθετική στρατηγική.

Η Dimon, ακολούθησε ένα στρατηγικό πλαίσιο το οποίο ήταν άμεσα συνδεδεμένο με την εκτόξευση απειλών και ύβρεων εναντίον των κύριων ανταγωνιστών της Bank One αλλά και με τη συστηματική κατασκόπευσή τους. Τις συγκεκριμένες στρατηγικές αρχές, είχε διατυπώσει ο Κινέζος στρατηγός Σουν Τζου, στο έργο του “Η τέχνη του πολέμου”. Ο Σουν Τζου, ενθαρρύνει τους ηγέτες να προκαλούν και να απειλούν τους αντιπάλους τους προκειμένου να οξυνθούν, να χάσουν την ψυχραιμία τους, την καθαρή τους σκέψη

και να προβούν σε λανθασμένες ενέργειες⁶³. Παράλληλα, ο Σουν Τζου υποστηρίζει την πραγματοποίηση της κατασκοπείας στην προσπάθεια του διοικητή να εντοπίσει τα αδύναμα σημεία του αντιπάλου, να ανιχνεύσει τις προθέσεις του αντιπάλου και να του δώσει εσφαλμένες πληροφορίες. Επίσης, η Bank One υπό την ηγεσία της Jamie Dimon ακολούθησε, όπως και ο Μέγας Αλέξανδρος επιθετικό στυλ, καθώς πάντοτε επεδίωκε να βρίσκεται στην θέση του επιτιθέμενου και όχι του αμυνόμενου. Άλλωστε η Dimon γνώριζε πολύ καλά τα προνόμια που απολαμβάνουν αυτοί που επιτίθενται. Τέλος, σύμφωνα με τον Νικολό Μακιαβέλι, είναι προτιμότερο ένας ηγέτης να προκαλεί τον φόβο των υπολοίπων παρά να τον καταφρονούν και να τον λυπούνται. Σε αυτό ακριβώς το σημείο στάθηκε και Jamie Dimon, η οποία επεδίωξε να προκαλεί τον φόβο στις ανταγωνιστικές εταιρείες της Bank One, ξεφεύγοντας μάλιστα αρκετές φορές και από τα θεμιτά πλαίσια.

9.5 Boeing εναντίον European Airbus Industrie

Εδώ και πολλές δεκαετίες, πολλές επιχειρήσεις συνηθίζουν να καταφεύγουν σε στρατηγικές αντιπερισπασμού. Εφαρμόζοντας οι επιχειρήσεις τέτοιου είδους στρατηγικές, ουσιαστικά εξαναγκάζουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή σε μία συγκεκριμένη περιοχή, όπου στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις δεν έχουν καμία πρόθεση να επενδύσουν. Παράδειγμα στρατηγικών αντιπερισπασμού αποτελούν οι κινήσεις, σε επιχειρησιακό πάντοτε επίπεδο, της Boeing εναντίον της European Airbus Industrie⁶⁴.

Πριν από λίγα χρόνια, οι δύο μεγάλες κατασκευάστριες εταιρείες επιβατηγών αεροσκαφών, αναλώθηκαν σε μία κόντρα για την εταιρεία που θα προχωρούσε πρώτη στην κατασκευή ενός αποτελεσματικού σούπερ τζάμπο. Οι δύο επιχειρήσεις επιθυμούσαν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στον αναμενόμενο τριπλασιασμό της ζήτησης

⁶³ Παυλάκης Δ. Ν., Σουν Τζου: Η τέχνη του πολέμου, Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ – ΦΟΡΜΙΓΞ, τρίτη έκδοση, 2000.

⁶⁴ Buchanan L. and O’Connell A., “Decision Making”, Harvard Business Review, (January 2006).

αεροπορικών ταξιδιών μέσα στα επόμενα χρόνια. Επίσης, αναμφισβήτητο ήταν και το γεγονός πως η Boeing είχε το μονοπώλιο πολλών ετών στα 747.

Παρά το μονοπώλιο που κατείχε στον συγκεκριμένο κλάδο και παρά τις πολυδιαφημισμένες προσπάθειές της για την κατασκευή ενός “σούπερ τζάμπο”, η Boeing δεν προχώρησε ποτέ στην κατασκευή ενός αεροπλάνου τέτοιων προδιαγραφών. Το 2000 η Airbus ανακοίνωσε πως κύρια επιδίωξή της ήταν η κατασκευή ενός αεροσκάφους 550 θέσεων, του A-380. Λίγους μήνες μετά την ανακοίνωση της Airbus, η Boeing ενημέρωσε αφενός πως θα προχωρούσε στην ματαιώση του “σούπερ τζάμπο” και αφετέρου ότι θα κατασκεύαζε ένα αεροσκάφος 250 θέσεων, όπου θα είχε τη δυνατότητα να πραγματοποιεί τα δρομολόγια με υπερβολικά υψηλή ταχύτητα, το Sonic Cruiser. Βασιζόμενη στο γεγονός της συνεχούς αυξανόμενης κίνησης στις αερομεταφορές, η Boeing επέλεξε να επενδύσει σε ένα μικρό, ευέλικτο και ιδιαίτερα γρήγορο αεροπλάνο. Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές, η Boeing θεώρησε πως είναι επιχειρηματικά ορθό να επενδύσει στην ταχύτητα των αεροσκαφών και όχι στον όγκο των εναέριων μέσων μεταφοράς. Η Boeing ανέμενε έως το χρονικό σημείο όπου η European Airbus Industrie θα δεσμευόταν δημοσίως στον όγκο και μετά θα μπορούσε η ίδια να κινηθεί στην ταχύτητα. Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η Boeing υιοθέτησε και εφάρμοσε στην πράξη μία στρατηγική αντιπερισπασμού.

Την εφαρμογή παρόμοιων στρατηγικών κινήσεων, είχε υποδείξει ο Σουν Τζου πριν από πολλούς αιώνες. Ο Κινέζος στρατηγός γνώριζε πολύ καλά πως οι στρατηγικές αντιπερισπασμού, όταν χρησιμοποιούνται σωστά και προσεκτικά, παρέχουν εκείνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, ο Σουν Τζου θεωρούσε πως ο πόλεμος βασίζεται στην εξαπάτηση. Συμβούλευε, πως όταν μπορούμε να επιτεθούμε πρέπει να κάνουμε τον εχθρό να πιστεύει πως είμαστε ανήμποροι, όταν είμαστε κοντά πρέπει να κάνουμε τον εχθρό να πιστεύει πως είμαστε μακριά, να υποκρινόμαστε αδυναμία προκειμένου να γίνει αλαζόνας και να εμφανιζόμαστε εκεί που δεν μας περιμένει. Παράλληλα, όταν ο Μέγας Αλέξανδρος προσπάθησε να διαβεί τον ποταμό Υδάσπη στα βάθη της Ασίας, έδωσε την εντύπωση στον βασιλιά της Ινδίας Πώρο πως σκόπευε να περάσει τα στρατεύματά του από ένα συγκεκριμένο τμήμα του ποταμού. Στην πραγματικότητα όμως ο Μέγας Αλέξανδρος πραγματοποίησε την επίθεση από άλλο σημείο του ποταμού, με αποτέλεσμα να αιφνιδιάσει τους Ινδούς και να επικρατήσει στο πεδίο της μάχης. Ουσιαστικά, ο

Μέγας Αλέξανδρος κατέδειξε στην πράξη την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιπερισπασμού, στρατηγικών που εφαρμόζονται με επιτυχία και από πολλούς επιχειρησιακούς οργανισμούς στις μέρες μας.

9.6 Όμιλος TITAN

Η σημασία και η βαρύτητα της εταιρείας TITAN για την Ελλάδα είναι μεγάλη, καθώς αποτέλεσε την πρώτη τσιμεντοβιομηχανία στον χώρο των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου⁶⁵. Επιπροσθέτως, η συγκεκριμένη επιχείρηση δραστηριοποιείται στην ελληνική βιομηχανία για περισσότερα από εκατό χρόνια ενισχύοντας την ελληνική οικονομία, ενώ σημαντικό είναι το γεγονός πως στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, παραμένει η μοναδική αμιγώς ελληνική επιχείρηση με το μερίδιο αγοράς της να προσεγγίζει το 35%. Την ίδια στιγμή, οι κύριες ανταγωνιστικές δυνάμεις του ομίλου TITAN, πέρασαν από ελληνική ιδιοκτησία σε πολυεθνικούς κολοσσούς. Συγκεκριμένα, η ΑΓΕΤ Ηρακλής, η ιδιοκτησία της οποίας κατά το παρελθόν άνηκε στο ελληνικό δημόσιο, σήμερα υπάγεται στην γαλλική Lafarge, ενώ η εταιρεία Χάλυψ σήμερα ανήκει στην Italcementi, την μεγαλύτερη ευρωπαϊκή τσιμεντοβιομηχανία.

Σήμερα, έχοντας την επιχειρησιακή του βάση στην Ελλάδα, όπου η μετοχή της εταιρείας είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α. από το 1912, ο όμιλος TITAN διαθέτει εργοστάσια τσιμέντου σε εννέα χώρες ενώ απασχολεί περισσότερους από 5.500 εργαζομένους. Μάλιστα, σύμφωνα με στοιχεία του 2012, ο κύκλος εργασιών του οργανισμού ανέρχεται στα 1.130.660.000 ευρώ. Η κύρια δραστηριότητα του ομίλου TITAN εντοπίζεται στην παραγωγή τσιμέντου, σκυροδέματος και αδρανών υλικών, στη διακίνηση και διανομή της παραχθείσας ποσότητας τσιμέντου, στην επεξεργασία και βιομηχανική αξιοποίηση της ιπτάμενης τέφρας σταθμών και στα κονιάματα. Οι παραπάνω δραστηριότητες πραγματοποιούνται μέσω θυγατρικών εταιρειών, στις οποίες ο όμιλος TITAN έχει τον πλήρη ή τον πλειοψηφικό έλεγχο.

Το στρατηγικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται η επιχείρηση, συνδέεται με την ανάπτυξη της κύριας δραστηριότητάς της, δηλαδή του τσιμέντου, με την

⁶⁵ Μπιτζένης Α., “Οι Ελληνικές Επενδύσεις στα Βαλκάνια”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (2005).

πραγματοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο και με την καθετοποίηση σε τομείς που άπτονται της παραγωγής τσιμέντου, όπως για παράδειγμα ναυτιλιακές εταιρείες, λατομεία, παραγωγή σκυροδέματος και άλλα.

Στην προσπάθειά μας να εντοπίσουμε, να αναλύσουμε διεξοδικά και να αξιολογήσουμε με ορθολογικό τρόπο τις στρατηγικές ενέργειες της υπό εξέταση εταιρείας, θα πρέπει να εστιάσουμε σε τρία σημεία. Αρχικά στην γεωγραφική διαφοροποίηση, όπου η επιχείρηση προχωρά σε επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων μέσω εξαγορών και εγκατάστασης νέων μονάδων παραγωγής σε νέες και ελκυστικές αγορές⁶⁶. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας και επιτυγχάνεται η διασπορά του κινδύνου. Έπειτα, κατά την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων, ο όμιλος στοχεύει στην διεύρυνση των δράσεών του και σε άλλα προϊόντα, συναφών πάντοτε με το τσιμέντο. Με τον τρόπο αυτό από την μία πλευρά αποκτάει μεγαλύτερο έλεγχο στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται και από την άλλη πλευρά αποκτάει ακόμα υψηλότερο περιθώριο κέρδους. Το τελευταίο σημείο όπου θα πρέπει να εστιάσουμε έχει να κάνει με την επιδίωξη της εταιρείας για τη συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Ειδικότερα, ο όμιλος TITAN εφαρμόζει μία σειρά από καινοτόμες μεθόδους στοχεύοντας στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στην αγορά.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η διαχρονικά επιτυχής πορεία και η διεθνής καταξίωση της εταιρείας TITAN, οφείλεται στην εφαρμογή των πλέον σύγχρονων τεχνολογιών, στη συστηματική έρευνα και στη συνεχώς αναβαθμισμένη τεχνογνωσία που διαθέτει. Η επιχείρηση, στηρίζεται στην υψηλή αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού από το οποίο στελεχώνεται και στο ιδανικό σύστημα εταιρικής διοίκησης. Το σύστημα αυτό, χαρακτηρίζεται ως ευέλικτο, καινοτόμο και κυρίως άκρως αποτελεσματικό.

⁶⁶ Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, πέμπτη έκδοση, Αθήνα, 2007.

9.7 ILLY

Πολλές επιχειρήσεις και ιδιαίτερος οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, στην προσπάθειά τους να επεκταθούν στις διεθνείς αγορές, δεν ακολουθούν τις ευρέως καθιερωμένες στρατηγικές κινήσεις. Αντιθέτως, το πλάνο της στρατηγικής επέκτασης που ακολουθούν έχει ως βάση την αξία της μάρκας. Ένα παράδειγμα οργανισμού που εφαρμόζει παρόμοιες στρατηγικές αποτελεί η ιταλική εταιρεία Illy. Η εταιρεία αυτή ειδικεύεται από το 1933 στην παραγωγή καφέ. Μάλιστα, ο καφές που προσφέρει στην αγορά χαρακτηρίζεται ως υψηλής ποιότητας, ενώ ιδιαίτερα υψηλές είναι και οι τιμές που θέτει. Τα προϊόντα της Illy διατίθενται σε καλά σούπερ μάρκετ αλλά και πολυτελή ξενοδοχεία και εστιατόρια πολλών χωρών. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι ιδρυτές της Illy, ήταν φανατικά προσηλωμένοι στην τελειότητα του καφέ εσπρέσο, ενώ η εταιρεία διαθέτει αρκετά επιστημονικά εργαστήρια τα οποία ερευνούν όλες τις πτυχές του καφέ, την παραγωγή, το καβούρντισμα και το ψήσιμο. Παρά τη σημαντική της παρουσία αλλά και το εξαιρετικό προϊόν που παρέχει, η Illy, θεωρείται πως είναι μία αρκετά μικρή επιχείρηση συγκριτικά με τους κολοσσούς του κλάδου όπως είναι η Nestle.

Η Illy εισήλθε στην αγορά των Η.Π.Α. τη δεκαετία του 1970, ενώ τα μέρη από τα οποία γινόταν η πώληση των προϊόντων της ήταν επιλεγμένα και αντίστοιχα πάντοτε με την υψηλή ποιότητα του καφέ που προσέφερε. Παράλληλα, από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας, η Illy άρχισε να επεκτείνεται και με δικά της σημεία πώλησης καφέ. Αυτά τα σημεία πώλησης δεν τα δημιούργησε η εταιρεία από την αρχή, αλλά πραγματοποίησε συνεργασίες με τα ήδη υπάρχοντα καταστήματα πώλησης καφέ. Τα καταστήματα αυτά ήταν διατεθειμένα να προσφέρουν αποκλειστικά τον καφέ της Illy, με την ίδια την εταιρεία να μπορεί να ελέγχει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε πως εδώ και πολλά χρόνια στην αμερικανική αγορά κυριαρχεί η Starbucks. Η επιχείρηση αυτή γνώρισε τεράστιους ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ τα καταστήματά της, εκτός από την κατανάλωση καφέ αποτελούσαν έναν ιδανικό προορισμό απόδρασης και μία μορφή ψυχαγωγίας. Όπως συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, έτσι και η Starbucks είχε ως στόχο τη συνεχώς αυξανόμενη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα το άνοιγμα υπερβολικά μεγάλου αριθμού καταστημάτων. Μάλιστα, αρκετά παραρτήματα ήταν το ένα σε πολύ κοντινή απόσταση από το άλλο και αυτό είχε ως κύρια συνέπεια τη μείωση των πωλήσεων και την υποβάθμιση της αξίας της μάρκας της Starbucks.

Ήταν πλέον πασιφανής η ύπαρξη ενός κενού στην αγορά του καφέ και ειδικότερα της καλής ποιότητας καφέ. Το συγκεκριμένο κενό θέλησε να καλύψει η Illy, καθώς όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η εν λόγω επιχείρηση διακρινόταν για την υψηλή ποιότητα του καφέ που προσέφερε στο καταναλωτικό κοινό. Μάλιστα, ο γιος του ιδρυτή της Illy κάποτε είχε αναφέρει χαρακτηριστικά πως “ο καφές μας πωλείται σε διπλάσια τουλάχιστον τιμή από τον συνηθισμένο καφέ και ο κύριος στόχος μας είναι οι τέλειοι κόκκοι καφέ χωρίς ελαττώματα και τον στόχο αυτό τον πετυχαίνουμε”⁶⁷.

Η Illy, επεδίωξε τη στρατηγική της επέκτασης μέσω συνεργασιών με άλλα καταστήματα. Οι συνεργασίες αυτές απέφεραν πολύ σημαντικά οφέλη και στις δύο πλευρές. Πιο αναλυτικά, η Illy απέκτησε κάποιο καλό σημείο πώλησης για τα προϊόντα της, ενώ τα συνεργαζόμενα καταστήματα με τη διάθεση των προϊόντων της Illy, αυτομάτως διαφοροποιούντουσαν από τα υπόλοιπα καλά καταστήματα, τα οποία προσέφεραν ανώνυμο καφέ. Εκτός του καφέ, η Illy παρείχε στα καταστήματα μηχανές εσπρέσο, συνταγές, φλιτζάνια καφέ, διακόσμηση χώρου και κυρίως την εκπαίδευση του προσωπικού. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, ειδικοί συνεργάτες της Illy ελέγχουν συνεχώς την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική επέκταση της εταιρείας Illy, γίνεται με μεγάλη προσοχή στη διατήρηση της αξίας της μάρκας, κάτι που δεν έγινε στην περίπτωση της εταιρείας Starbucks. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός πως με την εφαρμογή των συγκεκριμένων στρατηγικών κινήσεων, πολλά από τα συνεργαζόμενα καταστήματα έχουν παρουσιάσει σημαντική αύξηση των κερδών τους. Κλείνοντας, να σημειώσουμε πως τη δεδομένη χρονική περίοδο στις Η.Π.Α., η Illy προσανατολίζεται στην επιχειρηματική δραστηριότητα σχεδόν 100 καταστημάτων, ενός αριθμού αισθητά μικρότερου συγκριτικά με τα περισσότερα από 12.000 καταστήματα της Starbucks. Συνεπώς, η Illy χειρίζεται τη στρατηγική της επέκταση με πολύ προσεκτικά βήματα και με γνώμονα την φήμη της υψηλής ποιότητας του καφέ που προσφέρει και όχι με βάση τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

⁶⁷ <http://www.bluewavemag.com/bwstr.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

10.1 Νέα πραγματικότητα και νέες επιχειρηματικές δομές

Η επιβίωση, η ανάπτυξη και η ευημερία των επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία και ιδιαιτέρως στο σημερινό ασταθές και εξαιρετικά ευμετάβλητο παγκόσμιο περιβάλλον, απαιτεί μία σειρά από συγκεκριμένους τρόπους οργάνωσης και δράσης. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επεκταθεί σε διεθνές επίπεδο.

Οι αμερικανικές επιχειρήσεις θεωρούν πως η διεθνής παρουσία τους αποτελεί μία επέκταση της εγχώριας. Στην αρχή, η χάραξη της εξωτερικής στρατηγικής των επιχειρήσεων γινόταν αποκλειστικά από τα ανώτερα στελέχη των κεντρικών γραφείων του οργανισμού. Με την πάροδο του χρόνου όμως, θεώρησαν σωστό να προχωρήσουν στη δημιουργία τοπικών θυγατρικών επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να εξυπηρετούν καλύτερα τις τοπικές αγορές. Στην περίπτωση αυτή, οι θυγατρικές επιχειρήσεις βρίσκονται κάτω από την εποπτεία των κεντρικών γραφείων από όπου και λαμβάνουν τις κατευθυντήριες γραμμές.

Παράλληλα, τις τελευταίες δεκαετίες, πολλές μικρές και ευέλικτες επιχειρήσεις από την Ευρώπη και την Ασία, άρχισαν να δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς διέγνωσαν τις τεράστιες προοπτικές που υπάρχουν⁶⁸. Εξαιτίας της έλλειψης μεγέθους και πόρων, ανακάλυψαν νέες πηγές γνώσης και ανέπτυξαν νέα καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία γνώρισαν μεγάλη απήχηση παγκοσμίως. Ένα κλασσικό παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων αποτελεί Nokia, η οποία μέσα σε λίγα χρόνια από την εμφάνισή της στη διεθνή αγορά κατάφερε να ξεπεράσει τη Motorola, την επιχείρηση ηγέτη στον κλάδο των ασύρματων τηλεπικοινωνιών. Η Nokia πέτυχε σημαντικές επιδόσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων, έχει καλά οικονομικά αποτελέσματα και σήμερα κατέχει ένα μεγάλο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς. Ο κυριότερος λόγος που η Nokia γνώρισε τέτοια μεγάλη επιτυχία, είναι αναμφισβήτητα το γεγονός ότι έστειλε

⁶⁸ Hill C. and Jones G., Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, seventh edition, 2007.

πολλά ανώτερα στελέχη της στα σημεία εκείνα του πλανήτη όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός χρηστών κινητής τηλεφωνίας, έτσι ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τους τρόπους με τους οποίους οι καταναλωτές χρησιμοποιούσαν τις τηλεφωνικές τους συσκευές. Το γεγονός αυτό συνδυαζόμενο με την μεγάλη εμπειρία της από την εγχώρια αγορά, οδήγησαν την Nokia στην υιοθέτηση της ψηφιακής τηλεφωνίας, καθώς αναγνώρισαν την επιθυμία του καταναλωτικού κοινού για την απόκτηση προϊόντων με στυλ και φιλικών προς τον χρήστη. Βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που ακολουθούν αυτές τις μεθόδους, είναι ότι μπορούν να ανακαλύπτουν, να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται με εύκολο τρόπο πολύπλοκες γνώσεις, οι οποίες μάλιστα μπορεί να προέρχονται από μακρινές και καθόλου οικείες περιοχές. Αυτό επιτυγχάνεται με την ύπαρξη παγκόσμιων δικτύων μάνατζερ.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους ειδικούς, τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν σε τρία επίπεδα:

- Το αισθητήριο επίπεδο για την ανακάλυψη της γνώσης, όπου τα ανώτερα στελέχη αναζητούν καινούργιες πηγές γνώσης μεταξύ πελατών, προμηθευτών, ανταγωνιστών και συνεργατών
- Το μαγνητικό επίπεδο, το οποίο παραλαμβάνει τη νέα γνώση και τη διανέμει στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Το λειτουργικό επίπεδο, κατά το οποίο η νέα γνώση χρησιμοποιείται στις καθημερινές δραστηριότητες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης

Ένα βασικό στοιχείο των παραπάνω προτάσεων είναι ότι οι τοπικοί μάνατζερ και οι τοπικές θυγατρικές δεν έχουν πλέον μεγάλη σημασία για τον οργανισμό. Μάλιστα, το αισθητήριο επίπεδο αποφεύγει τους τοπικούς μάνατζερ, ενώ ο τρόπος δράσης των τοπικών θυγατρικών επιχειρήσεων είναι τελείως διαφορετικός από αυτόν που ακολουθείται σήμερα. Οι παλιές δομές θεωρούνται ξεπερασμένες και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανακαλύψουν εκείνους τους τρόπους μέσω των οποίων θα μεταβούν στις καινούργιες δομές.

Για μία ακόμη φορά γίνεται φανερό ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης και οι διαθέσιμοι πόροι της, δεν έχουν καμία απολύτως σημασία για τη συνολική της παρουσία στο διεθνές στερέωμα. Εκείνα που έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι οι καινοτομικές πρακτικές, η ευρηματικότητα, η φαντασία, το μυαλό και η επιχειρηματική συνέπεια. Τέλος, οι μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να εκμεταλλευτούν το γεγονός πως έχουν τη δυνατότητα να αντιγράψουν τα δυνατά σημεία των πρωτοπόρων επιχειρήσεων και παράλληλα μπορούν να αποφύγουν τα λάθη τους.

10.2 Επιχειρηματικές προτάσεις

Όπως προαναφέρθηκε, κατά το πρόσφατο παρελθόν, μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μίας εταιρείας ήταν υπεύθυνα για τη διαδικασία χάραξης της στρατηγικής. Τα στελέχη αυτά ήταν απομονωμένα και αγνοούσαν τις πραγματικές ικανότητες του οργανισμού, τα σημεία όπου η επιχείρηση υπερέχει, τα ασθενή της σημεία, τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και όπως είναι κατανοητό, τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά. Σήμερα, η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού πραγματοποιείται με δημοκρατικές διαδικασίες, περιλαμβάνοντας την πλειοψηφία των ανώτερων διοικητικών στελεχών που συνεργάζονται σε διατμηματικές ομάδες⁶⁹. Μάλιστα, αρκετές φορές στην εν λόγω διαδικασία συμπεριλαμβάνονται και άλλες ομάδες οι οποίες βρίσκονται εκτός επιχείρησης, όπως για παράδειγμα πελάτες, προμηθευτές, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ινστιτούτα και συνεργαζόμενες εταιρείες. Η διαδικασία αυτή τείνει να γίνει μέρος των καθημερινών καθηκόντων ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους και όχι μία ετήσια δραστηριότητα. Οι πραγματοποιηθείσες αλλαγές οφείλονται στις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην παγκόσμια οικονομία, στην μείωση της ρευστότητας και στην αβεβαιότητα που επικρατεί στις αγορές. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας

⁶⁹ Εξάρχου Χ., “Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που τις ωθεί ολοένα και περισσότερο να ενσωματώσουν στη γενικότερη στρατηγική τους τα ζητήματα που θέτει η Βιώσιμη Ανάπτυξη”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (Ιούνιος 2013).

ωθεί τις επιχειρήσεις στον εκσυγχρονισμό τους και τη λειτουργική τους βελτίωση σε πολλούς τομείς.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις εταιρείες, έχουν ως κύριο στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ουσιαστικά αποτελούν μία συνεχή διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Ειδικότερα, ένας οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει μία στρατηγική που χαρακτηρίζεται ως επιθετική ή ως αμυντική ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο.

10.2.1 Οι στρατηγικές επιλογές των ηγέτιδων επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις οι οποίες ηγούνται σε έναν κλάδο έχουν δύο στρατηγικές επιλογές να ακολουθήσουν. Η πρώτη έχει να κάνει με την εφαρμογή μίας επιθετικής συμπεριφοράς, επιδιώκοντας τη συνεχή βελτίωση τους και την υπεροχή τους σε ορισμένες παραμέτρους, όπως στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην ύπαρξη νέων προϊόντων, στην ύπαρξη καινοτομιών και στο χαμηλό κόστος. Οι ηγέτιδες επιχειρήσεις συνήθως βρίσκουν εκείνους τους τρόπους έτσι ώστε να οδηγηθούν στην αύξηση της συνολικής ζήτησης στον κλάδο τους, ενώ ο κύριος στόχος τους είναι να “κλέψουν” μερίδιο της αγοράς από τις δευτερεύουσες επιχειρήσεις.

Η δεύτερη στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων ηγετών είναι να ακολουθήσουν μία πιο συντηρητική συμπεριφορά και να εποπτεύουν τους μικρότερους ανταγωνιστές, έτσι ώστε να μην τους δημιουργούν προβλήματα αλλά να ακολουθούν τις επιθυμίες τους και τη συνολική τους φιλοσοφία. Στην πραγματικότητα, η στάση αυτή έχει ως στόχο την αποθάρρυνση οποιασδήποτε προσπάθειας αμφισβήτησης της ηγετικής θέσης της επιχείρησης.

Οι δύο προαναφερθείσες στρατηγικές επιλογές προϋποθέτουν το γεγονός πως η επιχείρηση είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στον κλάδο. Στους περισσότερους κλάδους, οι ηγέτιδες επιχειρήσεις είναι δύο έως τέσσερις και στην περίπτωση αυτή η πλέον συνηθισμένη στρατηγική που ακολουθείται είναι η προάσπιση και η ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση ηγέτης αφενός εμποδίζει την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο και αφετέρου δυσχεραίνει την παρουσία των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους, όπως για παράδειγμα με την προώθηση νέων προϊόντων έτσι ώστε να εξουδετερωθούν τα

προϊόντα των ανταγωνιστών, με τη συνεχή αύξηση των δαπανών για διαφημίσεις, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, το υψηλό επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης και με την προληπτική αύξηση της δυναμικότητας προκειμένου να εμποδιστεί μία ενδεχόμενη επέκταση μικρότερων ανταγωνιστών. Η στάση αυτή ακολουθείται κυρίως για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς, την ενίσχυση της θέσης της εταιρείας και τέλος για την προστασία των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

10.2.2 Οι στρατηγικές επιλογές των δευτερευουσών επιχειρήσεων

Οι δευτερεύουσες επιχειρήσεις, είναι εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες υστερούν σε μερίδια αγοράς έναντι των επιχειρήσεων που κυριαρχούν στον κλάδο. Η συγκεκριμένη κατηγορία οργανισμών έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει δύο βασικές στρατηγικές επιλογές, είτε να συγκρουστεί με τις ηγέτιδες επιχειρήσεις είτε να τις ακολουθήσει. Πολύ σημαντικό στοιχείο για τις δευτερεύουσες επιχειρήσεις αποτελεί η ανάπτυξη δικών τους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, καθώς είναι εξαιρετικά δύσκολο να βελτιώσουν τη θέση τους στο κλάδο αντιγράφοντας τις επιχειρήσεις ηγέτες. Επιπλέον, ο βασικός στόχος κάθε δευτερεύουσας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η διατήρηση εκείνων των μεριδίων αγοράς που απαιτούνται έτσι ώστε να είναι οικονομικά βιώσιμη.

Αναμφισβήτητα, μία ενδεχόμενη μετωπική σύγκρουση με τις ηγέτιδες επιχειρήσεις δεν έχει κανένα νόημα για τις δευτερεύουσες επιχειρήσεις, καθώς το αποτέλεσμα της σύγκρουσης αυτής είναι προκαθορισμένο⁷⁰. Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η ιδανική στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μία δευτερεύουσα επιχείρηση, είναι η διατήρηση μίας στάσης ουδετερότητας, παρακολουθώντας παράλληλα τις κινήσεις της ηγέτιδας επιχείρησης, χωρίς όμως να της προξενεί προβλήματα με διάφορες στρατηγικές πρωτοβουλίες ή απόπειρες απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, αποφεύγοντας έτσι και ενδεχόμενα αντίποινα. Οι δευτερεύουσες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα συντηρητικό τρόπο διοίκησης, ενώ εστιάζουν στη μεγαλύτερη δυνατή κερδοφορία. Τέλος, στόχος τους είναι να “τοποθετήσουν” τον εαυτό τους στον κλάδο, δημιουργώντας

⁷⁰ Kim W.C. and Mauborgne R., “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”, Harvard Business Review, (1997).

τη δική τους προσωπικότητα μέσα από την ύπαρξη κατάλληλων τιμών, διαφημίσεων και σωστής εξυπηρέτησης πελατών.

10.2.3 Οι στρατηγικές επιλογές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με διεθνή παρουσία

Με την αναφορά μας στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας σε επίπεδο επιχειρήσεων, συχνά εννοούμε τις κολοσσιαίες και ευρέως γνωστές επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό όμως, επισκιάζει τη διεθνή δραστηριότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες εφαρμόζοντας δικές τους πρακτικές διοίκησης πραγματοποιούν αξιόλογη πορεία και μάλιστα αρκετές φορές αναδεικνύονται ικανότεροι ανταγωνιστές. Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαθέτουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε οποιαδήποτε αγορά του κόσμου, δηλαδή δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν, ανήκουν σε κλάδους με μικρή δημοσιότητα ή χρησιμοποιούνται στην κατασκευή άλλων αγαθών. Οι εξαγωγές τους αποτελούν σχεδόν τα 2/3 του συνολικού τους τζίρου διαθέτοντας μεγάλα μερίδια αγοράς παγκοσμίως. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι κυρίως οικογενειακές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό προσωπικού, ενώ προέρχονται από όλα τα σημεία του πλανήτη.

Το κύριο μέλημα αυτών των εταιρειών, είναι να κυριαρχήσουν στην αγορά και η κυριαρχία τους αυτή δεν συνδέεται μόνο με την ύπαρξη κερδοφορίας αλλά και με ψυχολογικά πλεονεκτήματα. Αναμφίβολα, η κατάληψη μίας εκ των πρώτων θέσεων σε έναν κλάδο αποτελεί σημαντικό γεγονός, καθώς ένα χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η θέλησή τους να πρωτεύουν. Συνήθως, οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούν και ορίζουν οι ίδιες την αγορά τους, δηλαδή προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που δεν προϋπήρχαν σε μία αγορά. Το γεγονός αυτό δεν συνδέεται μόνο με την ύπαρξη νέων προϊόντων αλλά και με υφιστάμενα προϊόντα, τα οποία είναι αρκετά διαφοροποιημένα από τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν αποδέχονται τις διάφορες αγορές ως προκαθορισμένες αλλά τις επαναπροσδιορίζουν. Η τιμή, η ποιότητα και η χρήση των προϊόντων καθώς και η καλή εξυπηρέτηση των πελατών, αποτελούν κριτήρια υψηλής προτεραιότητας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η παγκοσμιοποίηση δεν αποτελεί μία πρόσφατη εξέλιξη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς διαθέτουν παγκόσμιο προσανατολισμό πολλών ετών. Γνωρίζουμε ότι

τα στάδια διεθνοποίησης μίας εταιρείας είναι διαδοχικά, οι εξαγωγές, η πραγματοποίηση συνεργασιών με τοπικές επιχειρήσεις, η ύπαρξη τοπικών τμημάτων πωλήσεων και τέλος η δημιουργία τοπικών μονάδων παραγωγής. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όμως, εφαρμόζουν δικές τους τακτικές και διεθνοποιούνται σχεδόν αμέσως μετά την ίδρυσή τους. Οι επιχειρήσεις αυτές, βλέπουν ολόκληρο τον πλανήτη ως μία αγορά και ουσιαστικά θεωρούν τις παγκόσμιες αγορές όχι σαν επέκταση των δραστηριοτήτων τους, αλλά σαν τις κυρίως αγορές τους, ενώ θεωρούν τις εγχώριες αγορές τους ως το στήριγμα στην παγκόσμια προσπάθεια. Με την είσοδό τους σε μία αγορά έχουν ως σκοπό την μακροπρόθεσμη παρουσία τους, κάτι το οποίο θεωρούν εξαιρετικά σημαντικό για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιστωτές και για άλλες ομάδες ατόμων.

Επιπροσθέτως, επιθυμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι να γνωρίζουν την χρήση των προϊόντων τους αλλά και τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συχνή επαφή μεταξύ των τεχνικών και των ανώτερων διοικητικών στελεχών της εταιρείας με τους πελάτες και το αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι ότι δε διαθέτουν μεγάλα τμήματα μάρκετινγκ. Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, είναι η τάση τους για καινοτομίες και για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, κάτι που θεωρείται απαραίτητο για οργανισμούς που έχουν υψηλές προσδοκίες για την παρουσία τους μέσα σε μία αγορά⁷¹. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η πραγματοποίηση καινοτομιών γίνεται σταδιακά. Αντιθέτως, οι γιγαντιαίες επιχειρήσεις καινοτομούν είτε λόγω κάποιας τεχνολογικής τους υπεροχής είτε λόγω των αναγκών της αγοράς. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι καινοτομίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πάντοτε διεθνώς προσανατολισμένες.

Κλείνοντας, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην πετυχημένη παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο διεθνές στερέωμα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εταιρική τους κουλτούρα, καθώς δημιουργούνται στενοί δεσμοί και αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προτιμούν ως κανόνα εταιρικής συμπεριφοράς, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό προς τον εργαζόμενο και όχι τις διαταγές και την επιβολή αυστηρών κυρώσεων. Επομένως, το προσωπικό αφενός ταυτίζεται με την επιχείρηση και τις επιδιώξεις της και αφετέρου δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική συνεργασία και στην πραγματοποίηση επιτυχιών. Χαρακτηριστικό είναι

⁷¹ <http://www.bluewavemag.com/bwstr.htm>

άλλωστε και το γεγονός ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το εργασιακό κλίμα είναι εξαιρετικό και ο ρυθμός αντικατάστασης των εργαζομένων είναι σχεδόν μηδενικός. Από τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί ένα ιδανικό μείγμα πειθαρχίας και δημοκρατίας.

10.3 Στρατηγικό Μοντέλο

Έχοντας αναλύσει εκτενώς όλες τις παραμέτρους οι οποίες συνδέονται με την έννοια της στρατηγικής, είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε στην ανάλυση του ιδανικού στρατηγικού μοντέλου που ακολουθείται από μία επιχείρηση, δηλαδή εκείνης της στρατηγικής διαδικασίας η οποία διασφαλίζει την βιωσιμότητα του οργανισμού και παράλληλα συντελεί στην επίτευξη ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Παράλληλα, θα πρέπει να σημειωθεί πως καθώς οι συνθήκες της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, η επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού μοντέλου αποτελεί ένα γεγονός υψίστης σημασίας για όλους τους οργανισμούς.

Τόσο από την παραπάνω θεωρητική τεκμηρίωση που προήλθε μέσα από την παράθεση θεωρητικών προσεγγίσεων όσο και από την παρουσίαση πραγματικών γεγονότων, που αφορούν στις στρατηγικές επιλογές επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διεθνές και εθνικό επίπεδο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να ακολουθούν εκείνο το στρατηγικό μοντέλο που είναι το κατάλληλο ανάλογα με την περίπτωση. Δηλαδή, θα πρέπει να εφαρμόζεται εκείνη η στρατηγική που ταιριάζει στον ίδιο τον οργανισμό, στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται, στις ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχει να αντιμετωπίσει και στις καταναλωτικές ομάδες στις οποίες στοχεύει. Προσωπική μου εκτίμηση είναι πως δεν υπάρχει σωστό στρατηγικό μοντέλο και λάθος στρατηγικό μοντέλο που ακολουθείται από μία επιχείρηση. Όλα τα μοντέλα στρατηγικής φύσης έχουν ορισμένα σημεία που υπερτερούν και ορισμένα σημεία στα οποία απαιτούνται βελτιώσεις. Το γεγονός όμως που καθιστά ως επιτυχημένο ή ως αποτυχημένο ένα στρατηγικό μοντέλο είναι εάν η εφαρμογή του έχει πραγματοποιηθεί την σωστή χρονική

περίοδο και με τον σωστό τρόπο και εάν έχει προσαρμοστεί ανάλογα με τις παρούσες συνθήκες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε πως ο Μέγας Αλέξανδρος κατά την μεγάλη σταδιοδρομία του ποτέ δεν ακολούθησε το ίδιο ακριβώς στρατηγικό πλάνο, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να ακολούθησε παρόμοιες στρατηγικές αλλά στην κάθε περίπτωση ακολουθούσε και ένα συγκεκριμένο στρατηγικό μοντέλο. Δηλαδή, προσάρμοζε τη στρατηγική του ανάλογα με τα πλεονεκτήματά του και τα μειονεκτήματά του, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο βρισκόταν την δεδομένη στιγμή, ανάλογα με τα δυνατά και αδύναμα σημεία των αντιπάλων του, ανάλογα με το χρονικό πλαίσιο και κυρίως ανάλογα με τον στόχο που είχε οριοθετήσει με τους συμβούλους του νωρίτερα. Επιπροσθέτως, μελετώντας το έργο του Σουν Τζου “Η Τέχνη του Πολέμου”, συμπεραίνουμε πως και ο Κινέζος στρατηγός συμβουλεύει τους αναγνώστες στην σωστή προσαρμογή της στρατηγικής ανάλογα πάντοτε με τον αντίπαλο και ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Επομένως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί ένα διαφοροποιημένο στρατηγικό μοντέλο, με επίκεντρο πάντοτε την εκπλήρωση των οριοθετημένων στόχων και την πραγματοποίηση αλλά και την διατήρηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Michael Porter περιγράφει τρεις στρατηγικές επιλογές που οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν, τη στρατηγική κόστους ηγεσίας, τη στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντος/υπηρεσίας και τη στρατηγική εστίασης. Προκειμένου να υλοποιηθεί το κάθε ένα στρατηγικό μοντέλο απαιτούνται συγκεκριμένες δράσεις οι οποίες διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο αλλά ακόμα και μέσα στον ίδιο τον κλάδο. Παράλληλα, ο Αμερικανός ακαδημαϊκός και συγγραφέας διατύπωσε την άποψη ότι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί μία από τις τρεις προαναφερθείσες στρατηγικές επιλογές, ειδήλλως υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να χάσει τον προσανατολισμό της⁷². Παρόλα αυτά όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι μία ενιαία γενική στρατηγική δεν αποτελεί πάντοτε και την καλύτερη λύση διότι στο σημερινό εξαιρετικά ευμετάβλητο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτούνται διάφορες αναπροσαρμογές και τροποποιήσεις του στρατηγικού μοντέλου, ενώ οι πελάτες αρκετά συχνά ελέγχουν τα προϊόντα από διαφορετικά πρίσματα, όπως για παράδειγμα ανάλογα με την τιμή, ανάλογα με την χρησιμότητα,

⁷² Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, (November-December 1996).

ανάλογα με την ποιότητα και ανάλογα με τη διάρκεια. Προκειμένου να αντιμετωπισθεί επιτυχώς η κατάσταση αυτή οι εταιρείες θα μπορούσαν να προχωρήσουν στη δημιουργία χωριστών τμημάτων για κάθε στρατηγική. Με τον διαχωρισμό των στρατηγικών σε διαφορετικά τμήματα με διαφορετικές πολιτικές, μειώνονται σε μεγάλο βαθμό οι πιθανότητες να χάσει ο οργανισμός την κατεύθυνσή του.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, όταν το περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνταν ήταν αρκετά σταθερό, η ευελιξία δεν αποτελούσε σημαντική παράμετρο για τις επιχειρησιακές στρατηγικές. Το επιχειρηματικό περιβάλλον όμως που άρχισε να διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ευέλικτες καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν δύσκολη η μακροχρόνια βιωσιμότητά τους. Σήμερα, οι επιχειρήσεις που έχουν ανώτερη απόδοση από τους ανταγωνιστές τους είναι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν “υβριδική στρατηγική”, οι οποίες και προσαρμόζονται με βάση τον βαθμό προτεραιότητας της κάθε γενικής στρατηγικής στην πράξη. Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να καταλήξουμε στην διαπίστωση ότι τα ευμετάβλητα στρατηγική μοντέλα είναι απαραίτητα στην προσπάθεια της επιχείρησης να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία σε οποιαδήποτε περίπτωση προκύψει στο περιβάλλον της.

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να αναφέρουμε πως η επιλογή οποιουδήποτε στρατηγικού μοντέλου από μία επιχείρηση, δεν θα πρέπει να είναι στατική αλλά θα πρέπει να προσαρμόζεται με τις εξελίξεις και με τις τάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταγωνισθούν επιτυχώς μεταξύ τους, θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την ιδιομορφία της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, τη δομή της ίδιας της επιχείρησής τους, τη δομή της αγοράς στόχου και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος έτσι ώστε να αποφασίσουν ποιο είναι το ιδανικό στρατηγικό μοντέλο και να το εφαρμόσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2004.
2. Ζοπουνίδης Κ., Βούλγαρη Φ., Λεμονάκης Χ., Γρηγορούδης Ε. και Καθαράκης Μ., Σύγχρονα Θέματα Χρηματοδότησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2012.
3. Καζαντζάκης Ν., Νικολό Μακιαβέλι: Ο Ηγεμόνας, Εκδόσεις ΕΘΝΟΣ Α.Ε., Αθήνα, 2014.
4. Κιόχος Π. και Παπανικολάου Γ., Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2001.
5. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμέντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα, 2002.
6. Μπρίνια Β., Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2009.
7. Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, πέμπτη έκδοση, Αθήνα, 2007.
8. Παυλάκης Δ. Ν., Σουν Τζου: Η τέχνη του πολέμου, Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ – ΦΟΡΜΙΓΞ, τρίτη έκδοση, 2000.
9. Πομόνης Ν., Γεωργόπουλος Ν., Ο Οικονομικός Προγραμματισμός της Δράσης των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, δεύτερη έκδοση, Αθήνα, 2001.
10. Σαρσέντης Β.Ν., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2004.
11. Σιώμος Γ.Ι., Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.
12. Bose P., Η τέχνη της στρατηγικής, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., πρώτη έκδοση, Αθήνα, 2004.
13. Fuller J., Η ιδιοφυής στρατηγική του Μεγάλου Αλεξάνδρου, Εκδόσεις Ποιότητα, όγδοη έκδοση, Αθήνα, 2004.

14. Hart L., Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, Εκδόσεις Βάνιας, δεύτερη έκδοση, Θεσσαλονίκη, 1995.
15. Lanning M.L., Οι 100 μεγαλύτερες μάχες όλων των εποχών, Εκδόσεις ΕΝΑΛΙΟΣ, Αθήνα, 2004.
16. Paret P., Οι δημιουργοί της Σύγχρονης Στρατηγικής – Από τον Μακιαβέλι στην Πυρηνική Εποχή, Εκδόσεις Τουρίκη Κ., Αθήνα, 2004.
17. Smith J.G., Εισαγωγή στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις COMPUPRESS A.E., 1994.
18. Thompson A., Strickland A.J. and Gamble J.E., Γενική Επιμέλεια - Πρόλογος Ελληνικής Έκδοσης: Πολλάλης Ι., Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης: Δρυμπέτας Ε., Πολλάλης Ι., Σαλαβράκος Ι.Δ. και Τσακίρη Μ., Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia, πρώτη ελληνική έκδοση, Αθήνα, 2010.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Barney J.B. and Hesterly W.S., Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson-Prentice Hall, 2006.
2. Dess G. and Miller A., Strategic Management, McGraw-Hill, first edition, 1993.
3. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, fifth edition, 2005.
4. Hill C. and Jones G., Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, seventh edition, 2007.
5. Johnson G., Scholes K. and Whittington R., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 2005.
6. Lynch R., Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times, third edition, 2003.
7. Pearce J.A. II and Robinson R.B. Jr, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, Boston, Irwin McGraw-Hill, eighth edition, 2003.
8. Porter M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY: The Free Press, 1985.
9. Porter M. E., Competitive Strategy, NY: The Free Press, 1980.

10. Ringland G., Scenario Planning: Managing for the Future, John Wiley and Sons, New York, 1998.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ

1. Αλιφραγκής Δ., “Στρατηγικός Σχεδιασμός Βήμα-Βήμα”, Accabus-Σφαιρική Συμβουλευτική Επιχειρήσεων, (Μάρτιος 2012).
2. Γιαννόπουλος Α. και Παπακωνσταντίνου Β., “Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα 2002”, Ετήσια Έρευνα της Price Waterhouse & Coopers.
3. Γκορτζής Α., “Το Ελληνικό Ινστιτούτο έχει δημιουργήσει πρωτοποριακό πρότυπο-μοντέλο με σκοπό την τελειότητα της επιχειρηματικής ηθικής”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (Ιούνιος 2013).
4. Εξάρχου Χ., “Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που τις ωθεί ολοένα και περισσότερο να ενσωματώσουν στη γενικότερη στρατηγική τους τα ζητήματα που θέτει η Βιώσιμη Ανάπτυξη”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (Ιούνιος 2013).
5. Κόκορη Δ., “Ο Πόλεμος των Deals”, Επενδυτής, (Ιανουάριος 2007).
6. Μπιτζένης Α., “Οι Ελληνικές Επενδύσεις στα Βαλκάνια”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, (2005).
7. Παπαδάκης Β., “Ένα βήμα πιο μπροστά από τους Ανταγωνιστές με το Στρατηγικό Διάλογο”, Ναυτεμπορική, Ένθετο Executive, (Ιανουάριος 2002).
8. Bower J.L. and Gilbert C.G., “How Managers: Everyday Decisions Create or Destroy your Company’s Strategy”, Harvard Business Review, (February 2007).
9. Buchanan L. and O’Connell A., “Decision Making”, Harvard Business Review, (January 2006).
10. Fisher L.M., “From Vertical to Virtual: How Nortel’s Supplier Alliances Extend the Enterprise”, Strategy and Business Review, (2001).
11. Greene R., “Κάνε το όπως ο Μεγαλέξανδρος”, TA NEA / THE TIMES, (Μάρτιος 2006).
12. Kaplan R.S. and Norton D.P., “Having Trouble with your Strategy? Then Map It”, Harvard Business Review, (September-October 2000).

13. Kim W.C. and Mauborgne R., “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”, Harvard Business Review, (1997).
14. Linder J.C., “Transformational Outsourcing”, Sloan Management Review, (Winter 2004).
15. Miller D., “The Generic Strategy Trap”, The Journal of Business Strategy, (January-February 1992).
16. Moss Kanter R., “Leadership and the psychology of turnarounds”, Harvard Business Review, (June 2003).
17. Peppard J.A. Rylander, “From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators”, European Management Journal, (2006).
18. Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, (November-December 1996).
19. Sahai M.S., “How Firms Compete: A New Classification of Generic Strategies”, Journal of General Management, (Autumn 1988).

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. <http://www.accabus.gr>
2. <http://www.alexanderofmacedon.info/greek/homepagegr.htm>
3. <http://www.bluewavemag.com/bwstr.htm>
4. www.el.wikipedia.org
5. <http://www.epistimonikomarketing.gr>
6. <http://www.gnomikologikon.gr/index.html>
7. <http://hbr.org>
8. <http://www.naftemporiki.gr>
9. <http://www.strategy-implementation.24xls.com/e1119>
10. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=24&L=4>