

**Η Στρατηγική της Έμμεσης Προσεγγίσεως στο Σύγχρονο
Επιχειρησιακό Περιβάλλον**

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο
την απόκτηση διπλώματος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ Γ. ΣΥΚΑΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

2006



Δήλωση

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ο Δηλών

Ιωάννης Γ. Συκαμιάς

Περίληψη

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να βρεθούν τα κοινά στοιχεία της στρατηγικής στους τρεις τομείς, στρατιωτικό, πολιτικό και οικονομικό έχοντας ως γνώμονα την στρατιωτική στρατηγική και ειδικότερα την στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, με στόχο να συνδεθεί με την σύγχρονη επιχειρησιακή στρατηγική. Στην πρώτη ενότητα της εργασίας περιγράφεται η στρατιωτική θεωρία και επισημαίνονται τα κρίσιμα σημεία της. Στην δεύτερη ενότητα γίνεται η σύνδεση της θεωρίας με την επιχειρησιακή στρατηγική και αναγνωρίζονται τέσσερεις παράγοντες καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο τέλος της εργασίας παρουσιάζεται η στρατηγική διαδικασία όπως προκύπτει από την ανάλυση και την σύνδεση των παραπάνω που διασφαλίζει την βιωσιμότητα του οργανισμού και συντελεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους γονείς μου Γιώργο και Κατερίνα και την αδερφή μου Δέσποινα, που μου έδωσαν την δυνατότητα να σπουδάσω και που με στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια. Ελπίζω, με τις χαρές που τους προσέφερα να τους ανταπέδωσα ένα μικρό κομμάτι από αυτά που έχουν προσφέρει εκείνοι για εμένα.

Θα ήθελα, βέβαια, να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου και Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, Αναπληρωτή Καθηγητή Γιάννη Πολλάλη για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπο μου αυτά τα δύο χρόνια, για την καθοδήγηση του στην συγγραφή της παρούσης εργασίας και κυρίως για το γεγονός ότι αποτέλεσε και αποτελεί για εμένα πηγή γνώσης και έμπνευσης.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους Καθηγητές μου από το Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και από το Τμήμα Μαθηματικών του Πανεπιστημίου Αθηνών καθώς και τον Καθηγητή μου από το 1^ο Λύκειο Καισαριανής κύριο Φώτη Ράλλη που με βοήθησε να πετύχω στο πρώτο μου ακαδημαϊκό βήμα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου και τις φίλες μου που είχαν – και απ' ότι φαίνεται έχουν – την υπομονή και το κουράγιο να με ανεχτούν όλα αυτά τα χρόνια και ειδικότερα για την συγγραφή της παρούσης εργασίας θα ήθελα να δώσω ένα ξεχωριστό ευχαριστώ στον φίλο μου, συμφοιτητή μου και ζωγράφο Αποστόλη Ταλάντζη.

Περιεχόμενα

Δήλωση	3
Περίληψη	4
Ευχαριστίες	5
Περιεχόμενα	6
Λίστα Γραφημάτων	9
1. Εισαγωγή	10
1.1. Γενικά	10
1.2. Ορισμοί της Στρατηγικής	12
1.3. Η Στρατηγική της Έμμεσης Πρόσεγγισης	15
2. Η Θεωρία της Στρατηγικής	19
2.1 Εισαγωγή	19
2.2. Σχέσεις της Στρατηγικής προς την Πολιτική	20
2.3. Ανώτερη ή Υψηλή Στρατηγική	24
2.4. Καθαρή ή Στρατιωτική Στρατηγική	26
2.5. Ο Σκοπός της Στρατηγικής	28
2.6. Στοιχεία και Συνθήκες	31
2.7. Η Στρατηγική Ενέργεια	33
2.8. Η Βάση της Στρατηγικής	38
2.8.1. Ιστορική Αναφορά	40
2.9. Η Συγκεντρωμένη Ουσία της Στρατηγικής και της Τακτικής	42

2.10. Σύνοψη – Συμπεράσματα	45
3. Η Εφαρμογή της Θεωρίας στην Σύγχρονη Επιχειρησιακή Στρατηγική	48
3.1 Εισαγωγή	48
3.2 Σχέσεις της Επιχειρησιακής Στρατηγικής προς την Πολιτική	49
3.3 Ανώτερη ή Υψηλή Επιχειρησιακή Στρατηγική	51
3.3.1 Ιστορική Αναφορά	56
3.4 Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική	57
3.5 Ο Σκοπός της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	61
3.6 Η Βάση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	64
3.6.1 Περιπτώσεις Εταιρειών	67
3M	67
Logitech International	67
Fingerhut	68
Estee Lauder	69
Alberto Culver	69
3.7 Σύνοψη – Συμπεράσματα	70
4. Ανίχνευση	74
4.1. Ο Ρόλος της Ανίχνευσης στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	81
4.2. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία	84
5. Εξαπάτηση & Αιφνιδιασμός	87
5.1. Ο Ρόλος της Εξαπάτησης & του Αιφνιδιασμού στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	89
5.2. Μελέτη Περίπτωσης από τον Επιχειρηματικό Κόσμο	89
5.2.1. Ralston Purina Company	90
5.2.2. Boeing vs. Airbus	93

5.3. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία	95
5.3.1. Βελισάριος εναντίον Χοσρόη	95
5.3.2. Μασκίροβκα	96
6. Ταχύτητα	99
6.1. Ο Ρόλος της Ταχύτητας στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	103
6.2. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία	104
6.2.1. Η ταχύτητα στις εκστρατείες του Μεγάλου Αλεξάνδρου	104
7. Ηγεσία	106
7.1. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	111
7.2. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία	113
7.2.1. Η ηγετική φυσιογνωμία του Μεγάλου Αλεξάνδρου	113
8. Συμπεράσματα – Προτάσεις	116
9. Βιβλιογραφία – Πηγές	121

Λίστα Γραφημάτων

Σχήμα 1: Ο ρόλος της Στρατηγικής	12
Σχήμα 2: Σχέσεις της Στρατηγικής προς την Πολιτική	23
Σχήμα 3: Υψηλή Στρατηγική	25
Σχήμα 4: Καθαρή Στρατηγική	27
Σχήμα 5: Σκοπός της Στρατηγικής	31
Σχήμα 6: Στοιχεία και Συνθήκες	32
Σχήμα 7: Πως προκαλείται η Στρατηγική αποδιάρθρωση	37
Σχήμα 8: Η βάση της Στρατηγικής	41
Σχήμα 9: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	45
Σχήμα 10: Η Στρατηγική διαδικασία	47
Σχήμα 11: Υψηλή Επιχειρησιακή Στρατηγική	55
Σχήμα 12: Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική	60
Σχήμα 13: Σκοπός της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	63
Σχήμα 14: Βάση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	70
Σχήμα 15: Σύνοψη του μοντέλου της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	73
Σχήμα 16: Ο πυλώνας της Ανίχνευσης	81
Σχήμα 17: Ο Ρόλος της Ανίχνευσης στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής	83
Σχήμα 18: Ο πυλώνας της Εξαπάτησης και του Αιφνιδιασμού	89
Σχήμα 19: Ο πυλώνας της Ταχύτητας	103
Σχήμα 20: Η Στρατηγική Διαδικασία	119

1. Εισαγωγή

1.1. Γενικά

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο η λέξη στρατηγική εισβάλλει στην καθημερινότητα μας. Στρατηγική σε επίπεδο πολιτικής, στρατηγική σε επίπεδο επιχειρήσεων, στρατηγική σε επίπεδο αθλητισμού και φυσικά η στρατιωτική στρατηγική. Τι είναι όμως στρατηγική;

Η απαρχή της στρατηγικής καταγράφεται πρώτη φορά στον ευρωπαϊκό χώρο στις συγκρούσεις των Ελλήνων με βαρβαρικά φύλα (1.800 π.Χ.) ενώ στον ασιατικό χώρο στο Sun Tzu περίπου το 500 π.Χ. και στον Musashi τον 16^ο αιώνα μ.Χ. Η λέξη στρατηγική είναι το θηλυκό του επιθέτου στρατηγικός το οποίο προέρχεται από το ουσιαστικό στρατηγός, η ετυμολογία της τελευταίας είναι στρατός + άγω δηλαδή ηγούμαι του στρατού.

Η στρατηγική είχε συνδεθεί με τις πολεμικές επιχειρήσεις για χιλιάδες χρόνια και η αρχική σημασία της λέξης αφορούσε αποκλειστικά στην στρατιωτική δράση και στην διαρκή σύγκρουση των φυλών και των εθνών για επιβίωση χρησιμοποιώντας τους περιορισμένους φυσικούς τους πόρους. Εντούτοις η τέχνη και η έννοια της λέξης της στρατηγικής εξελίχθηκαν διαχρονικά. Η συσσωρευμένη εμπειρία των πολεμικών συγκρούσεων άρχισε να καταγράφεται και να μεταφέρεται από γενιά σε γενιά προσαρμοσμένη πάντα στις εξελίξεις της εποχής της. Μερικοί από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της στρατηγικής είναι οι Sun Zu, Von Clausewitz, Machiavelli, J.F.C. Fuller και Sir B. H. Liddell Hart. Σήμερα η ερμηνεία που δίνει ένα

λεξικό στην λέξη στρατηγική είναι «οι συντονισμένες ενέργειες πολιτικές, οικονομικές, στρατιωτικές για την επίτευξη ενός σκοπού»¹.

Μία από τις πρώτες αναφορές που συνδέει την στρατηγική με τις επιχειρήσεις προέρχεται από την αρχαία ελληνική Ιστορία όταν ο Νικομαχίδης, Έλληνας στρατιωτικός, έχασε στις εκλογές για την θέση του Στρατηγού από τον Αντισθένη, Έλληνα επιχειρηματία, επικρίνοντας την ικανότητα του τελευταίου. Ο Σωκράτης συνέκρινε τα καθήκοντα του καθενός και εξήγησε ότι και οι δύο άνδρες – ο Αντισθένης ως επιχειρηματίας και ο Νικομαχίδης ως στρατιωτικός – λειτουργούσαν χρησιμοποιώντας τους πόρους που είχαν στην διάθεση τους για την επίτευξη των σκοπών τους. Συνεπώς ο Αντισθένης είχε τα απαραίτητα προσόντα για τον ρόλο του Στρατηγού.

Καθαρά ορισμένη ονοματολογία είναι ουσιώδης για να αποδοθούν καθαρές σκέψεις. Και ο όρος «στρατηγική» ορίζεται καλύτερα στην λογοτεχνική έννοια της λέξεως «στρατηγία» ή «Τέχνη του Στρατηγού» που σημαίνει την πραγματική διοίκηση των στρατιωτικών δυνάμεων σε διάκριση από την πολιτική, που κατευθύνει τη χρήση αυτών των στρατιωτικών δυνάμεων και τη συνδυάζει με άλλα όπλα: οικονομικά, πολιτικά, ψυχολογικά. Μια τέτοια πολιτική στην εφαρμογή της είναι το υψηλότερο επίπεδο στρατηγικής για το οποίο επινοήθηκε ο όρος «Υψηλή Στρατηγική»².

Όσον αφορά στις σχέσεις της στρατηγικής και της τακτικής, ενώ στην εκτέλεση – στην πράξη – η γραμμή διαχωρισμού τους είναι συχνά σκιώδης και είναι δύσκολο να αποφασίσει κανείς ακριβώς που τελειώνει μια στρατηγική κίνηση και αρχίζει μια τακτική κίνηση, στο επίπεδο της συλλήψεως όμως ξεχωρίζουν καθαρά. Η τακτική βρίσκεται στην περιοχή που διεξάγεται η μάχη και καλύπτει όλη την έκταση του πεδίου

¹ Γιαννακόπουλος Π. Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας Αθήνα: Πελεκάνος

² Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , p 43, Θεσσαλονίκη: Βάνιας

μάχης. Η στρατηγική όχι μόνο σταματάει στο όριο της περιοχής αυτής, αλλά έχει και ως σκοπό της να περιορίσει τη μάχη στο ελάχιστο δυνατό³.

1.2. Ορισμοί της Στρατηγικής

Όπως προαναφέρθηκε η έννοια της στρατηγικής υιοθετήθηκε στην στρατιωτική ορολογία και στην πορεία προσαρμόστηκε η χρήση της στις επιχειρήσεις. Στις επιχειρήσεις, όπως και στον στρατό, η στρατηγική γεφυρώνει το κενό μεταξύ πολιτικής και τακτικής. Μαζί, η στρατηγική και η τακτική γεφυρώνουν το χάσμα ανάμεσα στον σκοπό και στα μέσα.



Σχήμα 1: Ο ρόλος της Στρατηγικής

Στη συνέχεια ακολουθούν ορισμοί της επιχειρησιακής στρατηγικής όπως δόθηκαν από κορυφαίους θεωρητικούς του είδους.

Ο George Steiner υπογραμμίζει ότι η στρατηγική εισήχθη στην ορολογία του μάνατζμεντ ως ένας τρόπος αναφοράς του τι έκανε κάποιος προκειμένου να αντιμετωπίσει τις κινήσεις που είχε πραγματοποιήσει ή που είχε προβλέψει ότι θα κάνει

³ Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , p 504, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

ένας ανταγωνιστής. Ο Steiner επισημαίνει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά απόψεων για τον ορισμό της έννοιας στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο. Μερικοί από τους τότε ορισμούς της τους οποίους υπέδειξε είναι οι εξής:

1. Στρατηγική είναι αυτό που πράττει το top μάνατζμεντ και είναι τεράστιας σημασίας για τον οργανισμό.
2. Η στρατηγική αναφέρεται σε βασικές κατευθυντήριες αποφάσεις, δηλαδή σε σκοπούς κι αποστολές.
3. Η στρατηγική αποτελείται από τις σημαντικές δράσεις, απαραίτητες για να ολοκληρωθούν αυτές οι κατευθύνσεις.
4. Η στρατηγική απαντάει στην ερώτηση: Τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός;
5. Η στρατηγική απαντάει στην ερώτηση: Ποιοι είναι οι σκοποί που αναζητούμε και πώς θα τους πετύχουμε⁴.

Ο Henry Mintzberg επισημαίνει ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την «στρατηγική» με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους οι κυριότεροι των οποίων είναι οι παρακάτω τέσσερις:

1. Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, το «πώς», τα μέσα για να πάμε από εδώ εκεί.
2. Στρατηγική είναι ένα μοτίβο των πράξεων μας κατά την διάρκεια του χρόνου.
Παραδείγματος χάριν μια εταιρεία που συστηματικά εμπορεύεται ακριβά προϊόντα χρησιμοποιεί μια «high end» στρατηγική.
3. Η Στρατηγική είναι θέση, δηλαδή αντανakλά αποφάσεις να προσφέρουμε ειδικά προϊόντα ή υπηρεσίες σε ειδικές αγορές.
4. Στρατηγική είναι προοπτική, δηλαδή όραμα και κατεύθυνση.

Ο Mintzberg ισχυρίζεται ότι η στρατηγική αναδύεται με τον χρόνο καθώς οι προθέσεις συγκρούονται και προσαρμόζονται σε μια μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Έτσι

⁴ Steiner G. (1979). Strategic Planning. Free Press

κάποιος ξεκινάει με προοπτική και καταλήγει να αποφασίζει για μια συγκεκριμένη θέση, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός προσεχτικά καταρτισμένου σχεδίου, με τελικό αποτέλεσμα η στρατηγική να αποτυπώνεται σε ένα μοτίβο εμφανές στις αποφάσεις και τις πράξεις μας. Αυτό το μοτίβο στις πράξεις και στις αποφάσεις μας προσδιορίζει αυτό που ο Mintzberg καλεί «πραγματοποιήσιμη» ή αναδυόμενη στρατηγική⁵.

Ο Kenneth Andrews παρουσιάζει τον παρακάτω μακροσκελή ορισμό της έννοιας στρατηγική: «Εταιρική στρατηγική είναι το μοτίβο των αποφάσεων σε μια εταιρεία η οποία προσδιορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς και τους στόχους παράγει τις βασικές πολιτικές κατευθύνσεις και σχεδιασμούς για την επίτευξη αυτών των στόχων και προσδιορίζει το εύρος που θα επιδιώξει η επιχείρηση, το είδος οικονομικού και ανθρώπινου οργανισμού που είναι ή που σκοπεύει να είναι και την φύση της οικονομικής και μη οικονομικής εισφοράς που προτίθεται να προσφέρει στους μετόχους, υπαλλήλους, πελάτες και κοινότητες.»

Ο Andrews κάνει τον διαχωρισμό μεταξύ εταιρικής στρατηγικής που προσδιορίζει σε ποιο κλάδο της αγοράς θα ανταγωνιστεί η εταιρεία και της επιχειρησιακής στρατηγικής που προσδιορίζει την βάση του ανταγωνισμού σε ένα δεδομένο κλάδο της αγοράς⁶.

Ο Michael Porter ισχυρίζεται ότι ανταγωνιστική στρατηγική είναι να είσαι διαφορετικός. Σημαίνει εσκεμμένα να επιλέγεις ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων προκειμένου να παραδώσεις ένα μοναδικό μείγμα αξίας. Ο Porter ισχυρίζεται ότι η στρατηγική έχει να κάνει με ανταγωνιστική θέση, με το να διαφοροποιείς τον εαυτό σου στα μάτια του πελάτη, με το να προσθέτεις αξία μέσω ενός μείγματος δραστηριοτήτων διαφορετικές από αυτές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές. Ο Porter ορίζει την ανταγωνιστική στρατηγική ως «ένας συνδυασμός

⁵ Mintzberg H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Basic books

⁶ Andrews K. (1980). The concept of corporate strategy (2 ed.). Dow-Jones Irwin.

από τους σκοπούς (στόχους) για τους οποίους μοχθεί η εταιρεία και από τα μέσα (πολιτικές) από τα οποία αναζητεί να πάει εκεί.» Έτσι ο Porter φαίνεται να ενστερνίζεται την στρατηγική σαν θέση και σχεδιασμός ταυτόχρονα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Michael Porter αναφέρεται στην ανταγωνιστική στρατηγική κι όχι στην στρατηγική γενικότερα^{7 8}.

Τέλος οι Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington παραθέτουν τον παρακάτω ορισμό της λέξης στρατηγική: «Στρατηγική είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, ο οποίος πετυχαίνει να πλεονεκτεί σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της διαμόρφωσης των πηγών και των ικανοτήτων του με στόχο την εκπλήρωση των προσδοκιών των μετόχων»⁹.

1.3. Η Στρατηγική της Έμμεσης Προσεγγίσεως

«Με τα έμμεσα πετυχαίνουμε τα άμεσα»

Σαίξπηρ (Αμλετ, Πράξη 2^η – Σκηνή 1^η)

«Η τέχνη του πολέμου έχει ζωτική σημασία για την πολιτεία»

«Είναι μια υπόθεση ζωής και θανάτου, ένας δρόμος που οδηγεί στην ασφάλεια ή στην καταστροφή. Επομένως είναι ένα αντικείμενο μελέτης που δεν επιτρέπεται με κανένα τρόπο να παραμελείται.»

⁷ Porter M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review Nov-Dec 1996.

⁸ Porter M. (1986). Competitive strategy. Harvard business school press.

⁹ Johnson G., Scholes K. and Whittington R. (2005). Exploring Corporate Strategy (7 ed.). Prentice Hall.

«Σε όλες τις μάχες μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την «άμεση» μέθοδο για να μπειτε στη μάχη, αλλά θα χρειαστούν οι «έμμεσες» μέθοδοι για να εξασφαλιστεί η νίκη.»

«Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν την τακτική με την οποία νικώ, αλλά αυτό που κανένας δεν μπορεί να δει, είναι η στρατηγική από την οποία βγήκε εξελικτικά η νίκη.»

«Η τέχνη του πολέμου μας διδάσκει να μην στηριζόμαστε στην πιθανότητα ότι ο εχθρός δεν θα έρθει, αλλά στην ετοιμότητα μας να τον υποδεχτούμε. Όχι στην ευνοϊκή υπόθεση ότι δεν θα επιτεθεί, αλλά μάλλον στο γεγονός ότι έχουμε κάνει την θέση μας απρόσβλητη.»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Η έννοια της έμμεσης προσεγγίσεως είναι μια ευρύτερη έννοια και δύσκολα μπορεί κάποιος να την περικλείσει σε έναν ορισμό. Ωστόσο, ο πλησιέστερος ορισμός του όρου έμμεση προσέγγιση είναι: «Η κίνηση προς τον πνευματικό ή φυσικό αντικειμενικό σκοπό κάποιου με ταυτόχρονη αποδιάρθρωση της ψυχολογικής και φυσικής ισορροπίας του αντιπάλου». Η ψυχολογική αποδιάρθρωση είναι πολύ πιο ουσιαστικό της έμμεσης προσέγγισης από την φυσική αποδιάρθρωση, άλλωστε, η ιστορία, αν την εξετάσουμε προσεκτικά μάλλον επιβεβαιώνει το προαιώνιο δίδαγμα ότι ο αληθινός σκοπός του πολέμου πρέπει να είναι το πνεύμα των ηγετών του εχθρού και όχι τα σώματα των στρατιωτών του. Ότι η ισορροπία μεταξύ νίκης και ήττας ανατρέπεται από διανοητικές εντυπώσεις και έμμεσα φυσικά χτυπήματα¹⁰.

Ο πραγματικός σκοπός της στρατηγικής είναι να μειώσει τη δυνατότητα αντιστάσεως του αντιπάλου και η έμμεση προσέγγιση είναι ο πιο αποτελεσματικός

¹⁰ **Hart L. (1995)**. Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , p 332, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

τρόπος για να πετύχουμε την ανατροπή της ψυχολογικής και φυσικής ισορροπίας του αντιπάλου και να κάνουμε έτσι δυνατή την ανατροπή του. Η πιο αποτελεσματική έμμεση προσέγγιση είναι εκείνη που πετυχαίνει να δελεάσει ή να εκφοβίσει τον αντίπαλο, έτσι που να κάνει κάποια λαθεμένη κίνηση και η δική του προσπάθεια να μετατραπεί σε μοχλό της ανατροπής του¹¹.

Όπως υποστηρίζει ο Λίντελλ Χάρτ δεν πρέπει να αντιμετωπίζουμε τον αντίπαλο με άμεση χρήση και σύγκρουση δυνάμεων αλλά με διάφορες κινήσεις κι ενέργειες να βρούμε και να προσβάλουμε το «νεύρο» -κυριολεκτικά και μεταφορικά- του αντιπάλου. Βέβαια σε μια πολεμική αναμέτρηση, όπου διακυβεύονται τα πάντα και εμπλέκονται άπειροι παράγοντες όπως : χρόνος, καιρός, έδαφος, ανθρώπινη θέληση, προκαταλήψεις, δοξασίες, εμπεδωμένα στερεότυπα, φόβος, κόπος, πιέσεις, συμπλέγματα, ιστορία, μελλοντικά σχέδια, φανερά και κρυφά επιδιώξεις κ.α. είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί ΤΙ αποτελεί το «νεύρο», ΠΟΥ βρίσκεται το ευαίσθητο σημείο του, ΠΩΣ, ΠΟΤΕ, ΠΟΣΟ και ΜΕ ΤΙ πρέπει να το προσβάλλουμε για να έχουμε το καλύτερο δυνατό και πλησιέστερο προς τις επιδιώξεις μας αποτέλεσμα¹².

Ας μην ξεχνούμε ότι από την μυθική ακόμη εποχή οι Έλληνες δώσαμε στον κόσμο τέλειο δείγμα έμμεσης προσεγγίσεως: Η άλωση της Τροίας αποτελεί χτυπητό παράδειγμα. Η αποχώρηση των Ελλήνων (παραπλάνηση) και ο Δούρειος Ίππος με τους λίγους μαχητές που επέβαιναν (τέχνασμα και πλήρης καταδρομή, ως τακτική ενέργεια) είχαν ως αποτέλεσμα να χαλαρώσουν οι Τρώες την επαγρύπνηση τους και ακόμη να γκρεμίσουν και μέρος από τα τείχη τους, για να βάλουν μέσα το αφιέρωμα των Ελλήνων. Έτσι το «νεύρο» τους, ούτε καν πρόλαβε να συσπαστεί όταν οι Έλληνες επέστρεψαν για να ολοκληρώσουν την ενέργεια τους όχι πια με μάχη αλλά με ανελέητη σφαγή. Σε πολύ νεότερους χρόνους κατά το γλυκοχάραμα της νέας Ελλάδας η πρώτη

¹¹ Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , p 247, Θεσσαλονίκη: Βάνιας

¹² Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , p 13, Θεσσαλονίκη: Βάνιας

μεγάλη στρατηγική (και τακτική) επιτυχία των εξεγερμένων Ελλήνων, η καταστροφή της στρατιάς του Δράμαλη στην Πελοπόννησο, δεν είναι τίποτε άλλο από μια σειρά ενεργειών που εμπνεύστηκε και υλοποίησε ο Θεόδωρος Κολοκοτρώνης και οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα των μορφών έμμεσης προσεγγίσεως: γεωγραφική, λογιστική (δηλαδή οι παράγοντες χρόνος, χώρος και επικοινωνίες-συγκοινωνίες), ψυχολογική. Έτσι κατόρθωσε να αποδιοργανώσει τόσο την φυσική ισορροπία των τουρκικών στρατευμάτων όσο και την πνευματική ισορροπία του αρχηγού τους¹³.

¹³ **Hart L. (1995)**. Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , p 14, Θεσσαλονίκη: Βάνιας

2. Η Θεωρία της Στρατηγικής

2.1. Εισαγωγή

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η περιγραφή και η ανάλυση της σύγχρονης στρατηγικής θεωρίας βασικός άξονας της οποίας είναι η στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως όπως διατυπώθηκε από τον Βρετανό θεωρητικό Sir B.H. Liddell Hart. Αρχικά περιγράφεται η σχέση της στρατηγικής με την πολιτική όπου γίνεται ο διαχωρισμός των δύο λειτουργιών. Στην συνέχεια δίνονται οι έννοιες της ανώτερης ή υψηλής στρατηγικής και της καθαρής ή στρατιωτικής στρατηγικής. Ακολούθως αναλύεται ο σκοπός της στρατηγικής και προσδιορίζονται τα στοιχεία και οι συνθήκες που συντελούν στην επίτευξη του σκοπού καθώς και η διαδικασία της στρατηγικής ενέργειας. Στο τελευταίο τμήμα του κεφαλαίου ορίζεται η βάση της στρατηγικής και παρατίθενται οκτώ αξιώματα. Κλείνοντας το κεφάλαιο της θεωρίας της στρατηγικής περιγράφεται ένα στρατηγικό μοντέλο όπως προκύπτει από την σύνδεση των παραπάνω.

Στην ανάλυση που θα ακολουθήσει δεν εξετάζεται ο παράγοντας των υλικών μέσων για την επίτευξη του στρατηγικού σκοπού ακριβώς διότι ο μοναδικός αμετάβλητος παράγοντας είναι ότι αυτά τα μέσα και οι συνθήκες χρησιμοποίησε τους μεταβάλλονται συνέχεια. Στην στρατιωτική ιστορία οι ηθικές δυνάμεις αποτελούν τον σταθερότερο από τους παράγοντες που διαφοροποιείται μόνο σε κάποιο βαθμό ενώ οι υλικές δυνάμεις είναι διαφορετικές σχεδόν σε κάθε πόλεμο και κάθε στρατιωτική κατάσταση.

2.2. Σχέσεις της Στρατηγικής προς την Πολιτική

«Στον πόλεμο, ο στρατηγός παίρνει τις διαταγές του από τον Ηγεμόνα»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι η διάκριση των δύο λειτουργιών, στρατηγικής και πολιτικής. Το πρόβλημα που συνήθως δημιουργείται είναι ότι η μεν στρατιωτική πλευρά προβάλλει την παράλογη απαίτηση ότι η πολιτική πρέπει να υποτάσσεται στην διεύθυνση των επιχειρήσεων από εκείνη ενώ η πολιτική αρκετές φορές υπερβαίνει την καθορισμένη οριογραμμή της δικής της σφαίρας ευθύνης και παρεμβαίνει στο έργο των στρατιωτικών υφισταμένων της, σε ζητήματα που αφορούν την χρησιμοποίηση του στρατιωτικού μηχανισμού.

Ο Κλαούζεβιτς στη μνημειώδη εργασία του: «Περί Πολέμου» ορίζει την στρατηγική ως «την τέχνη χρησιμοποίησης των μαχών ως μέσου για την επιτυχία του σκοπού του πολέμου». Δηλαδή, η στρατηγική διαμορφώνει το σχέδιο του πολέμου, καθορίζει τις λεπτομέρειες της προτεινόμενης πορείας των διαφόρων εκστρατειών, οι οποίες συνθέτουν τον πόλεμο και κανονίζει τις μάχες που πρέπει να διεξαχθούν σε κάθε μια εκστρατεία.

Ένα ελάττωμα αυτού του ορισμού είναι ότι μπαίνει στη σφαίρα της πολιτικής, ή της ανώτατης διεύθυνσεως του πολέμου, η οποία πρέπει αναγκαστικά να είναι ευθύνη της κυβέρνησης και όχι των στρατιωτικών ηγετών τους οποίους χρησιμοποιεί ως εκτελεστικά όργανα, για τον έλεγχο εκτελέσεως των επιχειρήσεων. Ένα άλλο ελάττωμα του είναι ότι περιορίζει σε στενά όρια την έννοια της "στρατηγικής" στην καθαρή χρησιμοποίηση της μάχης, μεταφέροντας έτσι την ιδέα ότι η μάχη είναι το μόνο μέσο προς το στρατηγικό τέρμα, το στρατηγικό σκοπό.

Ο Μόλτκε κατέληξε στον παρακάτω ορισμό για τον όρο στρατηγική: «η πρακτική προσαρμογή των μέσων που έχουν διατεθεί σε ένα στρατηγό, στην επιτυχία του συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού».

Αυτός ο ορισμός καθορίζει την ευθύνη ενός στρατιωτικού διοικητή απέναντι στην κυβέρνηση από την οποία χρησιμοποιείται. Η ευθύνη του συνίσταται στη χρησιμοποίηση, κατά τον πιο επωφελή τρόπο για τα συμφέροντα της ανώτερης πολεμικής πολιτικής, των δυνάμεων που του έχουν διατεθεί, μέσα στο καθορισμένο γι' αυτόν θέατρο επιχειρήσεων. Αν θεωρεί ότι η δύναμη που του έχει διατεθεί είναι ανεπαρκής για την επιτυχία του σκοπού που έχει καθοριστεί, δικαιούται να το υποδείξει και αν η γνώμη του απορριφθεί, μπορεί να αρνηθεί να αναλάβει τη διοίκηση ή να παραιτηθεί απ' αυτή. Ξεπερνάει όμως τη σφαίρα των δικαιωμάτων του αν προσπαθήσει να υπαγορεύσει στην κυβέρνηση το μέγεθος των δυνάμεων το οποίο θα πρέπει να τεθεί στη διάθεση του.

Από την άλλη μεριά η κυβέρνηση, η οποία διαμορφώνει την πολεμική πολιτική και είναι υποχρεωμένη να την προσαρμόζει σε συνθήκες οι οποίες συχνά αλλάζουν κατά την εξέλιξη του πολέμου, έχει κάθε δικαίωμα να παρεμβαίνει στη στρατηγική μιας εκστρατείας, όχι απλά αντικαθιστώντας ένα διοικητή για τον οποίο έχει χάσει την εμπιστοσύνη της, αλλά και μεταβάλλοντας τον αντικειμενικό του σκοπό, σύμφωνα με τις ανάγκες της πολεμικής πολιτικής της. Ενώ δεν πρέπει να παρεμβαίνει στο χειρισμό των «εργαλείων» του, δηλαδή των στρατιωτικών δυνάμεων και μέσων, πρέπει να του καθορίζει σαφώς τη φύση του αντικειμενικού του σκοπού.

Αντικειμενικός σκοπός της στρατηγικής δεν είναι κατ' ανάγκη η καταστροφή των στρατιωτικών δυνάμεων του αντιπάλου. Όταν η κυβέρνηση εκτιμά ότι ο εχθρός διαθέτει στρατιωτική υπεροχή, γενικά ή σε ένα συγκεκριμένο θέατρο επιχειρήσεων,

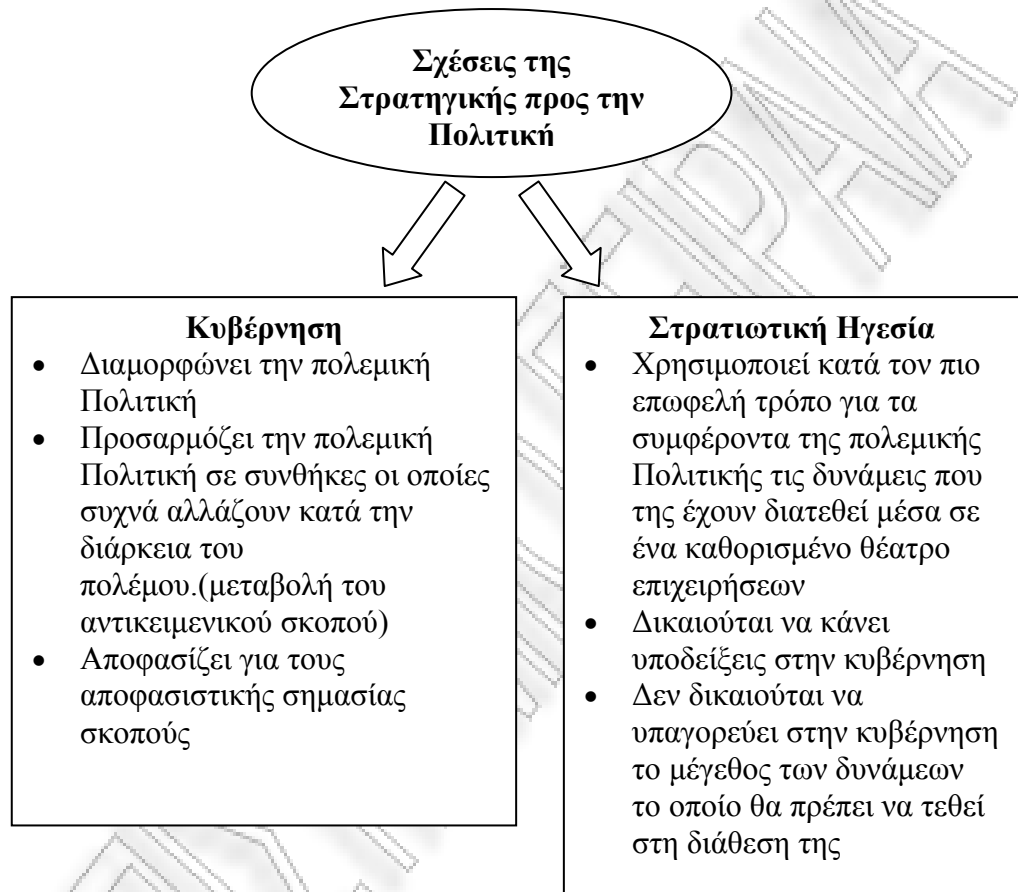
μπορεί πολύ λογικά να αποφασίσει μια στρατηγική περιορισμένου αντικειμενικού σκοπού.

Μια στρατηγική περιορισμένου αντικειμενικού σκοπού μπορεί να είναι η τήρηση στάσης αναμονής μέχρι να γίνει δυνατό να αλλάξει η ισορροπία δυνάμεων είτε από την παρέμβαση συμμάχων είτε από τη μεταφορά δυνάμεων από άλλο θέατρο επιχειρήσεων. Μπορεί η κυβέρνηση να επιθυμεί να περιμένει, ή ακόμη και να περιορίσει προσωρινά τη στρατιωτική της προσπάθεια, όταν οικονομική ή ναυτική ενέργεια μπορεί να αποφασίσει την έκβαση. Μπορεί, τέλος, να υπολογίζει ότι η καταστροφή των στρατιωτικών δυνάμεων του εχθρού αποτελεί αντικειμενικό σκοπό που βρίσκεται πέρα από τις δυνατότητες της ή ότι δεν αξίζει την προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί και ότι ο αντικειμενικός σκοπός της πολεμικής πολιτικής μπορεί να εξασφαλιστεί με την κατάληψη εδάφους, το οποίο μπορεί να διατηρήσει ή να το χρησιμοποιηθεί ως μέσο συναλλαγής, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για ειρήνη.

Ένας αποφασιστικής σημασίας σκοπός πρέπει να υιοθετείται μόνο μετά την αποδοχή του από την κυβέρνηση, η οποία είναι η μόνη που μπορεί να αποφασίσει εάν αυτός ο σκοπός αξίζει τις θυσίες που συνεπάγεται η προσπάθεια για την επιτυχία του.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα παραθέτουμε τον ορισμό της στρατηγικής σύμφωνα με τον Λίντελλ Χάρτ: «είναι η τέχνη της κατανομής και της χρησιμοποίησεως στρατιωτικών μέσων για την επιτυχία των σκοπών της πολιτικής». Γιατί η στρατηγική ασχολείται όχι απλά και μόνο με την κίνηση των δυνάμεων -όπως συνήθως ορίζεται ο ρόλος της- αλλά και με τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις. Όταν η χρησιμοποίηση του στρατιωτικού οργάνου φτάσει στην πραγματική μάχη, η διάταξη των τμημάτων για

αυτή τη μάχη και ο έλεγχος μιας τέτοιας άμεσης δραστηριότητας ονομάζονται «τακτική»¹⁴.



Σχήμα 2: Σχέσεις της Στρατηγικής προς την Πολιτική

¹⁴ **Hart L. (1995)**. Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 498-501, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006 Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

2.3. Ανώτερη ή Υψηλή Στρατηγική

«Το να βλέπεις την νίκη μόνο όταν φθάσει σε απόσταση που να γίνεται αντιληπτή από όλο το πλήθος, δεν είναι σημάδι μεγάλης ικανότητας.»

«Το να σηκώνεις ένα χορταράκι του Φθινοπώρου δεν είναι σημάδι μεγάλης δυνάμεως. Το να βλέπεις τον ήλιο και το φεγγάρι δεν είναι σημάδι δυνατής όρασης. Το να ακούς τον θόρυβο του κεραυνού δεν είναι σημάδι δυνατής ακοής.»

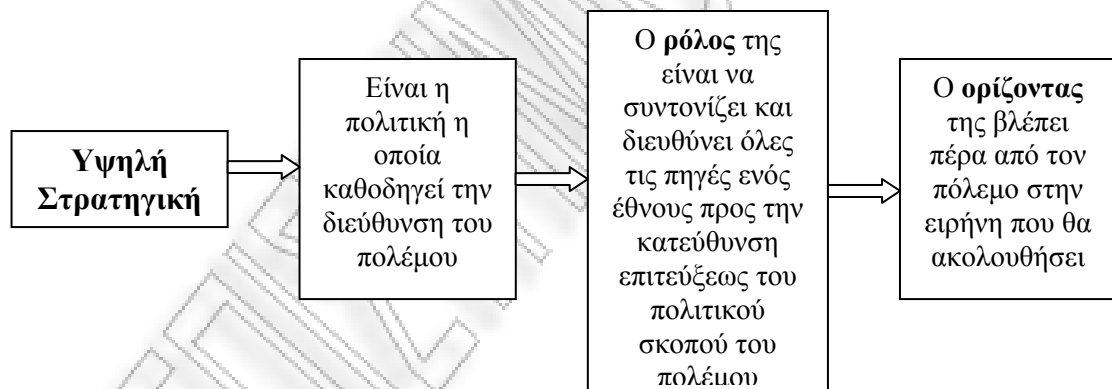
Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Ο όρος "υψηλή στρατηγική" χρησιμεύει για να αποδώσει την έννοια της «πολιτικής στην εφαρμογή της» και είναι πρακτικά συνώνυμος με την πολιτική η οποία καθοδηγεί τη διεύθυνση του πολέμου σε διάκριση από την θεμελιώδη πολιτική η οποία καθορίζει το σκοπό του. Όπως η τακτική είναι η εφαρμογή της στρατηγικής σε ένα κατώτερο επίπεδο, έτσι και η στρατηγική είναι μια εφαρμογή σε χαμηλότερο επίπεδο της «υψηλής στρατηγικής». Ο ρόλος της υψηλής στρατηγικής είναι να συντονίζει και διευθύνει όλες τις πηγές ενός έθνους ή ομάδας εθνών, προς την κατεύθυνση επιτεύξεως του πολιτικού σκοπού του πολέμου: του σκοπού που καθορίζεται από την θεμελιώδη πολιτική.

Η υψηλή στρατηγική υπολογίζει και αναπτύσσει τους οικονομικούς πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό των εθνών για να υποστηρίζει τα μαχόμενα στρατεύματα. Επίσης και τις ηθικές δυνάμεις, γιατί για να αναπτυχθεί το πνεύμα και η θέληση του λαού οι ηθικές δυνάμεις είναι εξίσου σπουδαίος παράγοντας, όσο και η κατοχή πιο συγκεκριμένων μορφών ισχύος. Η υψηλή στρατηγική πρέπει ακόμη να καθορίζει την κατανομή ισχύος μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και μεταξύ των υπηρεσιών και της ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική»

βιομηχανίας. Επιπλέον, η μάχιμη ισχύς δεν αποτελεί παρά ένα μόνο από τα όργανα της υψηλής στρατηγικής, η οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και να χρησιμοποιεί την ισχύ της οικονομικής πίεσεως, της διπλωματικής πίεσεως, της εμπορικής πίεσεως και - δεν είναι μικρότερης σημασίας αυτό- της ηθικής πίεσεως, για να εξασθενίσει τη θέληση του αντιπάλου.

Ακόμη περισσότερο, ενώ ο ορίζοντας της στρατηγικής περιορίζεται στον πόλεμο, η υψηλή στρατηγική βλέπει πέρα από τον πόλεμο, στην ειρήνη που θα επακολουθήσει. Πρέπει όχι μόνο να συνδυάζει τα διάφορα όργανα αλλά και να ρυθμίζει τη χρήση τους κατά τέτοιο τρόπο που να αποφεύγει ζημιές στο μελλοντικό καθεστώς της ειρήνης, για την ασφάλεια και την ευημερία της¹⁵.



Σχήμα 3: Υψηλή Στρατηγική

¹⁵ Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 501-502, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006 Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

2.4. Καθαρή ή Στρατιωτική Στρατηγική

«Στον πόλεμο, λοιπόν, ας είναι η νίκη ο μεγάλος σας σκοπός, όχι οι μακροχρόνιες εκστρατείες.»

«Πρέπει κανείς να τροποποιεί τα σχέδια του σύμφωνα με τις περιστάσεις καθώς αυτές εξελίσσονται ευνοϊκά.»

«Αν η εκστρατεία παρατείνεται τα μέσα του κράτους δεν θα μπορούν να καλύπτουν τις επιτακτικές ανάγκες.»

«Δεν υπάρχει παράδειγμα χώρας που να έχει επωφεληθεί από πόλεμο που παρατείνεται.»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Σε αυτή την ενότητα θα συγκροτήσουμε την αντίληψη μας για τη στρατηγική στην βάση που αρχικά την είχαμε θέσει, δηλαδή «η τέχνη του στρατηγού» και θα προσδιορίσουμε τον καθαριστικό παράγοντα για την επιτυχία της στρατηγικής.

Η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται πρώτα και κυρίως από μια καλή εκτίμηση της καταστάσεως και την εναρμόνιση του σκοπού και των διατιθέμενων μέσων. Ο σκοπός πρέπει να είναι ανάλογος προς τα συνολικά διατιθέμενα μέσα και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία κάθε ενδιαμέσου σκοπού, ο οποίος προσφέρει στον ανώτατο τελικό σκοπό, πρέπει να είναι ανάλογα προς την αξία αυτού του ενδιαμέσου αντικειμενικού σκοπού και την ανάγκη που τον επιβάλλει, ανεξάρτητα αν πρόκειται για κατάληψη ενός αντικειμενικού άκοπου ή την εκπλήρωση κάποιας

υποχρεώσεως συμμετοχής σε γενικό σχέδιο. Η υπερβολή είναι δυνατό να δημιουργήσει ζημιά όσο και η ανεπάρκεια ή η ατελής πραγματοποίηση.

Η αληθινή προσαρμογή θα δημιουργήσει μια τέλεια οικονομία δυνάμεων, με τη βαθύτερη έννοια του όρου. Αλλά, εξαιτίας της φύσεως και της αβεβαιότητας του πολέμου πολύ δύσκολα θα μπορούσε κανείς να πετύχει μια αληθινή προσαρμογή και γι' αυτό η επιτυχία βρίσκεται στην πλησιέστερη προσέγγιση της αλήθειας.

Αυτή η σχετικότητα είναι σύμφυτη στον πόλεμο γιατί, οσοδήποτε και να επεκταθούν οι γνώσεις μας γύρω από την επιστήμη του πολέμου, θα εξαρτώνται πάντοτε από την τέχνη για την εφαρμογή τους. Η τέχνη μπορεί όχι μόνο να φέρει το σκοπό κοντύτερα στα μέσα, αλλά και, δίνοντας μεγαλύτερη αξία στα μέσα, να καταστήσει δυνατή την επέκταση του σκοπού¹⁶.



Σχήμα 4: Καθαρή Στρατηγική

¹⁶ Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 502-503, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

2.5. Ο Σκοπός της Στρατηγικής

«Η πιο ολοκληρωμένη και απολαυστική νίκη είναι το να υποχρεώσεις τον εχθρό να εγκαταλείπει το σκοπό του, ενώ ο ίδιος δεν έχεις πάθει καμία ζημιά.»

Βελισάριος

«Στην πρακτική τέχνη του πολέμου, το καλύτερο απ' όλα είναι μα καταλάβεις την χώρα του εχθρού σε καλή κατάσταση και τάξη. Το να τη συντρίβεται και να την καταστρέφετε δεν είναι καλό.»

«Το να πολεμάς και να νικάς σε όλες τις μάχες δεν είναι η μεγαλύτερη ικανότητα. Η μεγαλύτερη ικανότητα είναι να το να συντρίβεις την αντίσταση του εχθρού χωρίς μάχη.»

«Έτσι η ανώτερη μορφή στρατηγικής είναι να το να ματαιώνεις τα σχέδια του εχθρού. Το δεύτερο στη σειρά καλύτερο πράγμα είναι να αποτρέπεις τη συνένωση των εχθρικών δυνάμεων. Το επόμενο στην τάξη είναι να επιτεθείς εναντίον του εχθρικού στρατεύματος στο πεδίο της μάχης και η χειρότερη επιλογή απ' όλες, είναι να πολιορκείς τειχισμένες πόλεις.»

«Ο επιδέξιος ηγέτης υποτάσσει τα τμήματα του εχθρού χωρίς να δώσει καμία μάχη. Κυριεύει τις πόλεις του χωρίς να τις πολιορκεί. Ανατρέπει το βασίλειο του χωρίς μακροχρόνιες επιχειρήσεις στο πεδίο της μάχης.»

«Οι αρχαίοι αποκαλούσαν έξυπνο μαχητή εκείνον ο οποίος όχι απλώς νικάει, αλλά εκείνον που νικάει με ευκολία.»

«Στον πόλεμο ο νικηφόρος στρατηγός επιδιώκει την μάχη αφού έχει εξασφαλίσει τη νίκη, ενώ εκείνος που πρώτα μάχεται και μετά επιδιώκει τη νίκη είναι καταδικασμένος να ηττηθεί.»

«Όταν περικυκλώνετε ένα στράτευμα, αφήστε ελεύθερη μια διέξοδο. Μην πιέζετε πολύ έναν απελπισμένο εχθρό.»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Για πολλά χρόνια επικρατούσε η αντίληψη ότι ο μοναδικός σκοπός μιας πολεμικής σύγκρουσης είναι η καταστροφή των ενόπλων δυνάμεων του εχθρού και ο μοναδικός σκοπός της στρατηγικής είναι η μάχη. Όμως και αν ακόμη η αποφασιστική μάχη είναι ο σκοπός της στρατηγικής, τότε η τελευταία πρέπει να αποβλέπει να προκαλέσει τη μάχη κάτω από τις πιο ευνοϊκές συνθήκες. Και όσο πιο ευνοϊκές είναι οι συνθήκες, τόσο πιο περιορισμένη αναλογικά θα είναι η μάχη.

Επομένως η τελειοποίηση της στρατηγικής θα ήταν να προκαλέσει ένα αποφασιστικό αποτέλεσμα χωρίς σοβαρή μάχη. Η Ιστορία δίνει πολλά παραδείγματα όπου η στρατηγική, βοηθούμενη και από ευνοϊκές συνθήκες, έχει πραγματικά προκαλέσει τέτοιο αποτέλεσμα. Ανάμερα στα παραδείγματα περιλαμβάνονται η εκστρατεία του Καίσαρα στην Ιλέρντα, η εκστρατεία του Κρόμγουελ στο Πρέστον, η εκστρατεία του Ναπολέοντα στην Οϋλμ, η κύκλωση της στρατιάς του Μάκ Μάον στο Σεντάν το 1870 από τον Μόλτκε και η κύκλωση των Τούρκων στους λόφους της Σαμάρια το 1918 από τον Αλλενμπυ. Το πιο χτυπητό και καταστρεπτικό από τα τελευταία παραδείγματα ήταν ο τρόπος με τον οποίο, το 1940, οι Γερμανοί απέκοψαν και παγίδευσαν την αριστερή πτέρυγα των Συμμάχων στο Βέλγιο, ακολουθώντας την αιφνιδιαστική διάσπαση που πέτυχε ο Γκουντέριαν στο κέντρο της συμμαχικής

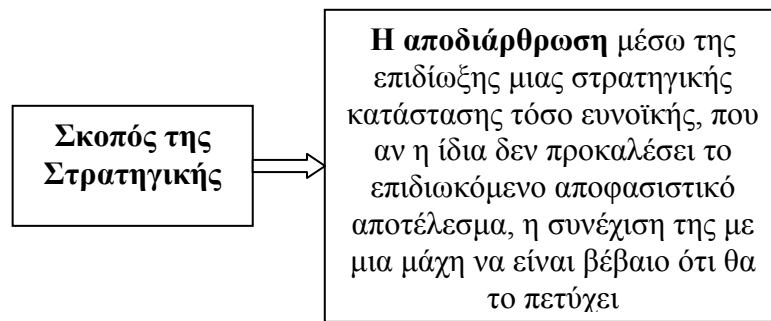
διατάξεως στο Σεντάν και μ' αυτό εξασφάλισαν τη γενική κατάρρευση των Συμμάχων στην ηπειρωτική Ευρώπη.

Ο Κλαούζεβιτς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: «κάθε στρατιωτική ενέργεια στο σύνολο της είναι εμποτισμένη από τις πνευματικές δυνάμεις και τα αποτελέσματα τους» Όμως τα εμπόλεμα έθνη πάντοτε προσπαθούν ή παρασύρονται από τα πάθη τους, να μην εκτιμούν τις επιπτώσεις ενός τέτοιου συμπεράσματος..

Είναι αρμοδιότητα της κυβερνήσεως που είναι υπεύθυνη για την υψηλή στρατηγική ενός πολέμου, να αποφασίσει αν η στρατηγική θα συνεισφέρει πετυχαίνοντας ένα στρατιωτικό αποφασιστικό αποτέλεσμα ή κάτι άλλο. Ακριβώς όπως τα στρατιωτικά μέσα είναι μόνο ένα από τα μέσα για την πραγματοποίηση του σκοπού της υψηλής στρατηγικής, έτσι και η μάχη είναι ένα από τα μέσα που χρησιμοποιεί η στρατηγική για να πετύχει το σκοπό της. Αν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, η μάχη φέρνει γρηγορότερα αποτελέσματα από οποιοδήποτε άλλο μέσο, αλλά αν οι συνθήκες δεν είναι ευνοϊκές, είναι ανοησία να χρησιμοποιηθεί μάχη,

Ας υποθέσουμε ότι ένας στρατηγός είναι εξουσιοδοτημένος να επιζητήσει, στρατιωτικό αποφασιστικό αποτέλεσμα. Η ευθύνη του έγκειται στο να επιδιώξει να το πετύχει κάτω από τις πιο ευνοϊκές συνθήκες για να φτάσει στα πιο επωφελή αποτελέσματα. Για αυτό ο αληθινός σκοπός του δεν είναι τόσο πολύ να επιδιώξει τη μάχη, όσο να επιδιώξει μια στρατηγική κατάσταση τόσο ευνοϊκή, που, αν η ίδια δεν προκαλέσει το επιδιωκόμενο αποφασιστικό αποτέλεσμα, η συνέχιση της με μια μάχη να είναι βέβαιο ότι θα το πετύχει. Με άλλα λόγια η αποδιάρθρωση αποτελεί το σκοπό της στρατηγικής. Η συνέχεια της μπορεί να είναι ή η διάλυση του εχθρού ή μια ευκολότερη αποδιάρθρωση του στη μάχη. Η διάλυση είναι δυνατό να παρουσιάσει κάποιες περιπτώσεις αγώνα αλλά αυτός δεν έχει το χαρακτήρα μιας μάχης¹⁷.

¹⁷ **Hart L. (1995)**. Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 504-507, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης



Σχήμα 5: Σκοπός της Στρατηγικής

2.6. Στοιχεία και Συνθήκες

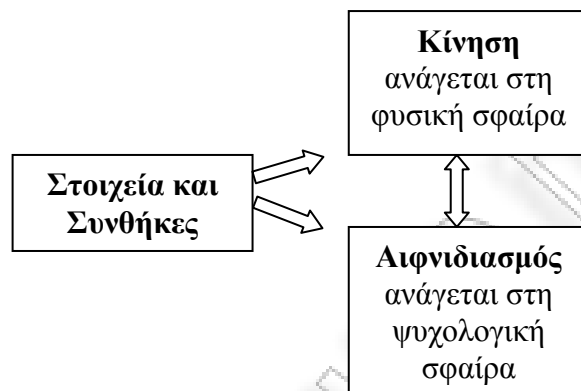
Σε αυτό το τμήμα θα εξετάσουμε τα στοιχεία και τις συνθήκες που συντελούν στην επίτευξη του σκοπού της στρατηγικής. Σκοπός, όπως προαναφέρθηκε, είναι η αποδιάρθρωση του εχθρού με απώτερη συνέπεια να ελαττώσει τη δυνατότητα αντιστάσεως του. Η στρατηγική επιδιώκει να πραγματοποιήσει αυτό το σκοπό εκμεταλλευόμενη τα στοιχεία της κινήσεως και του αιφνιδιασμού.

Η κίνηση ανάγεται στη φυσική σφαίρα και εξαρτάται από ένα υπολογισμό των συνθηκών χρόνου, τοπογραφίας και μεταφορικής ικανότητας (Με τον όρο μεταφορική ικανότητα εννοούμε τόσο τα μέσα με τα οποία, όσο και το βαθμό στον οποίο, μια δύναμη μπορεί να κινηθεί και να συντηρηθεί),

Ο αιφνιδιασμός ανάγεται στην ψυχολογική σφαίρα και εξαρτάται από πολύ δύσκολη εκτίμηση – πολύ πιο δύσκολη από τις εκτιμήσεις που αναφέρονται στη φυσική σφαίρα – πολύπτυχων συνθηκών που διαφέρουν σε κάθε περίπτωση και που είναι πιθανό να επηρεάσουν τη θέληση ενός αντιπάλου.

Αν και μια στρατηγική είναι δυνατό να αποβλέπει στην εκμετάλλευση της κινήσεως περισσότερο, παρά στην εκμετάλλευση του αιφνιδιασμού, ή αντίστροφα, τα δύο στοιχεία αλληλοεπηρεάζονται. Η κίνηση προκαλεί αιφνιδιασμό και ο αιφνιδιασμός

δίνει ορμή στην κίνηση. Μια κίνηση η οποία επιταχύνεται ή αλλάζει την κατεύθυνση της, αναπόφευκτα φέρνει μαζί της ένα βαθμό αιφνιδιασμού, ακόμη κι αν είναι ακάλυπτη και οι μεταβολές της φανερές. Από το άλλο μέρος ο αιφνιδιασμός κάνει ευκολότερο το δρόμο της κινήσεως, εμποδίζοντας τα αντίμετρα και τις αντικινήσεις του εχθρού¹⁸.



Σχήμα 6: Στοιχεία και Συνθήκες

¹⁸ Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 503-504, Θεσσαλονίκη: Βάνιας

2.7. Η Στρατηγική Ενέργεια

Πώς προκαλείται η στρατηγική αποδιάρθρωση; Στη φυσική σφαίρα είναι το αποτέλεσμα μιας κινήσεως η οποία:

- α) Δημιουργεί διαταραχές στη διάταξη του εχθρού και, υποχρεώνοντας τον σε μια ξαφνική "αλλαγή μετώπου", αποδιρθώνει την κατανομή και την οργάνωση των δυνάμεων του.
- β) Διαχωρίζει τις δυνάμεις του.
- γ) Απειλεί τους εφοδιασμούς του.
- δ) Απειλεί το δρομολόγιο ή τα δρομολόγια από τα οποία θα μπορούσε, σε περίπτωση ανάγκης, να συμπυχθεί και να ανασυνταχθεί στη βάση του ή στην πατρίδα του.

Αποδιάρθρωση μπορεί να προκληθεί από ένα από τα παραπάνω αποτελέσματα, αλλά τις περισσότερες φορές προκαλείται από συνδυασμό περισσότερων του ενός. Ο διαχωρισμός των παραπάνω αποτελεσμάτων είναι δύσκολος στην πραγματικότητα, γιατί μία κίνηση που κατευθύνεται προς τα μετόπισθεν του εχθρού προκαλεί συνδυασμό από αυτά..

Στην ψυχολογική σφαίρα, η αποδιάρθρωση είναι αποτέλεσμα των εντυπώσεων που δημιουργούνται στο πνεύμα του διοικητή από τα φυσικά αποτελέσματα που καταγράψαμε παραπάνω. Οι εντυπώσεις αυτές γίνονται εντονότερες όταν η διαπίστωση που κάνει ο διοικητής ότι βρίσκεται σε μειονεκτική θέση είναι ξαφνική και αισθάνεται ότι δεν είναι σε θέση να αντιδράσει στην κίνηση του εχθρού. Η ψυχολογική αποδιάρθρωση κάποιου πηγάζει από την αίσθηση του ότι είναι παγιδευμένος.

Η κίνηση κατευθείαν πάνω σε έναν αντίπαλο, σταθεροποιεί την ισορροπία του και αυξάνει την ισχύ αντιστάσεως του. Γιατί στην περίπτωση που ένα στράτευμα σπρώχνει τον εχθρό προς τα πίσω, προς τις εφεδρείες του, τα εφόδια του και τις ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

ενισχύσεις του, καθώς το αρχικό μέτωπο μεταφέρεται προς τα πίσω και λεπταίνει, νέα "στρώματα" προστίθενται από πίσω. Το μεγαλύτερο αποτέλεσμα που μπορεί να προκαλέσει είναι μάλλον μια συμπίεση, παρά ένας κλονισμός..

Έτσι μια κίνηση παρακάμψεως του μετώπου του εχθρού από μια δύναμη για να κατευθυνθεί προς τα μετόπισθεν του, έχει σκοπό, όχι μόνο να αποφύγει την αντίσταση του στο δρόμο που ακολουθεί, αλλά και στο τέρμα της. Ακολουθεί την γραμμή της ελάχιστης αντιστάσεως του αντιπάλου. Όμως αν απλά ακολουθούμε εκείνη που φαίνεται ως γραμμή ελάχιστης αντιστάσεως, αυτός ο προφανής χαρακτήρας της θα προκαλέσει επίσης και την προσοχή του αντιπάλου. Και είναι δυνατό αυτή η γραμμή να μην είναι πια ελάχιστης αντιστάσεως.

Όταν απλά κινούμαστε έμμεσα προς την κατεύθυνση του εχθρού και πάνω στα μετόπισθεν της διατάξεως του, αυτό δεν αποτελεί μια στρατηγική έμμεση προσέγγιση. Η στρατηγική τέχνη δεν είναι τόσο απλή. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να αρχίζει ως έμμεση σε σχέση με το μέτωπο του εχθρού, αλλά εξαιτίας του άμεσου χαρακτήρα της εξελίξεως της προς τα μετόπισθεν του, είναι δυνατό να του επιτρέψει να κάνει μια αλλαγή στη διάταξη του και έτσι αυτή η ενέργεια μας να μετατραπεί σε άμεση προσέγγιση προς το νέο μέτωπο.

Επειδή υπάρχει ο κίνδυνος να πετύχει ο εχθρός μια τέτοια αλλαγή μετώπου, είναι, συνήθως αναγκαίο να προηγηθεί της κινήσεως που αποβλέπει στην αποδιάρθρωση, μια κίνηση ή κινήσεις, οι οποίες μπορούν να οριστούν κατά καλύτερο τρόπο με τον όρο "αντιπερισπασμός" στην κυριολεξία του: "αποσπώ ένα μέρος της προσοχής". Ο σκοπός αυτού του αντιπερισπασμού είναι να αφαιρέσει από τον εχθρό την ελευθερία ενέργειας και πρέπει να επιχειρεί τόσο στη φυσική όσο και στην ψυχολογική σφαίρα.

Στη φυσική σφαίρα πρέπει να προκαλεί μια διασπορά των δυνάμεων του εχθρού ή την εκτροπή τους σε σκοπούς ανωφελείς, έτσι που να είναι τόσο διασπαρμένες και να έχουν εμπλακεί τόσο πολύ σε άλλες περιοχές, που να μην έχουν τη δύναμη να παρέμβουν στην αποφασιστική κίνηση που έχει πρόθεση να κάνει ο επιτιθέμενος.

Στην ψυχολογική σφαίρα το ίδιο αποτέλεσμα επιδιώκεται με την εκμετάλλευση των φόβων που βασανίζουν την αντίπαλη διοίκηση και με την εξαπάτηση της. Ο "Στόνγουολ" Τζάκσον το διατύπωσε αυτό με τον κατάλληλο τρόπο στο στρατηγικό του απόφθεγμα: «Καλύψτε με μυστήριο, παραπλανήστε, αιφνιδιάστε». Γιατί η κάλυψη των ενεργειών με μυστήριο και η παραπλάνηση αποτελούν «αντιπερισπασμό» ενώ ο αιφνιδιασμός είναι απαραίτητος για να προκληθεί «αποδιάρθρωση». Ο «αντιπερισπασμός» στο πνεύμα του διοικητή (δηλαδή η απόσπαση της προσοχής του σε διαφορετική κατεύθυνση) έχει ως επακόλουθο τον αντιπερισπασμό των δυνάμεων του. Η απώλεια της ελευθερίας ενέργειας είναι το επακόλουθο της απώλειας της ελευθερίας σκέψεως.

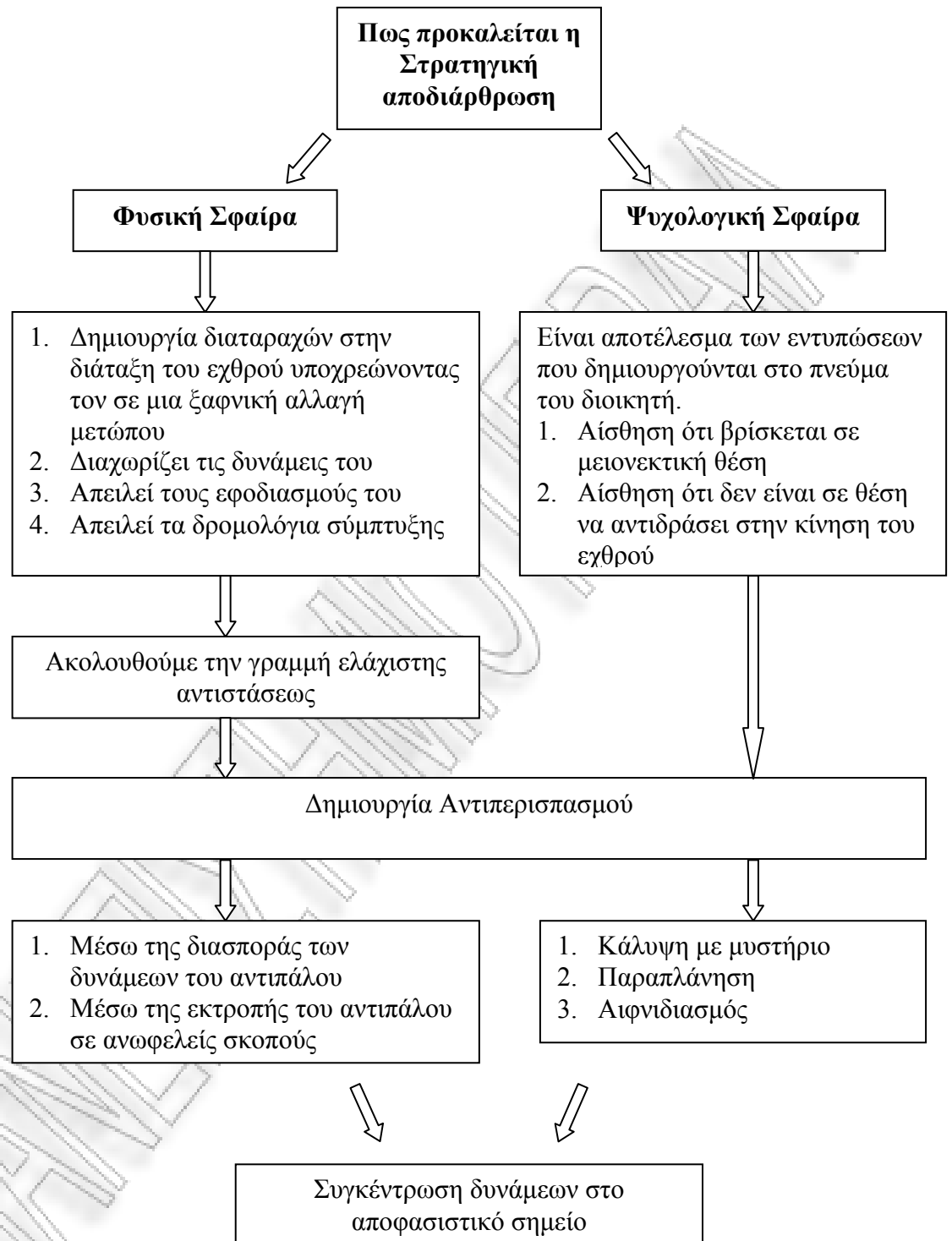
Πολλά στρατιωτικά συγγράμματα αντιμετωπίζουν τον πόλεμο ως κυρίως μια υπόθεση συγκεντρώσεως υπέρτερων δυνάμεων. Ο Φος στον ορισμό του για την οικονομία των δυνάμεων γράφει: «είναι η τέχνη να εκτοξεύει κανείς όλα του τα μέσα σε μια δεδομένη στιγμή πάνω σ' ένα σημείο. Να χρησιμοποιεί εκεί όλα τα τμήματα του. Και, για να γίνει κάτι τέτοιο δυνατό, να έχει αυτά τα τμήματα του σε στενή επικοινωνία μεταξύ τους, αντί να τα διαχωρίζει και να αναθέτει σε κάθε κομμάτι κάποια σταθερά καθορισμένη και αμετάβλητη λειτουργία. Στο δεύτερο μέρος, όταν έχει προκύψει ένα αποτέλεσμα, είναι η τέχνη της αναδιατάξεως των τμημάτων κατά τέτοιο τρόπο, που να συγκλίνουν πάνω σε ένα και μόνο νέο αντικειμενικό σκοπό, εναντίον του οποίου να ενεργούν»

Θα ήταν πιο ακριβής αυτός ο ορισμός αν έλεγε ότι ένας στρατός πρέπει να είναι πάντοτε έτσι κατανομημένος, που όλα τα τμήματα του να μπορούν να βοηθούν το ένα το άλλο και να συνδυάζουν τις ενέργειες τους για να πετύχουν τη μεγαλύτερη δυνατή συγκέντρωση δυνάμεων σε ένα χώρο, ενώ η ελάχιστη αναγκαία δύναμη χρησιμοποιείται αλλού για να προετοιμάσει την επιτυχία της συγκεντρώσεως.

Το να συγκεντρώσει κανείς όλες τις δυνάμεις του είναι ένα ιδεώδες μη ρεαλιστικό και επικίνδυνο. Ακόμη περισσότερο, στην πράξη το «ελάχιστο αναγκαίο» μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ μεγαλύτερο μέρος του συνόλου, από το «μέγιστο δυνατό». Θα μπορούσε ακόμη να ήταν αληθινό να πούμε ότι, όσο πιο μεγάλη είναι η δύναμη η οποία χρησιμοποιείται αποτελεσματικά για αντιπερισπασμό του εχθρού, τόσο πιο πολλές είναι οι πιθανότητες να πετύχει στο σκοπό της η συγκέντρωση.

Υπέρτερο βάρος στο θεωρούμενο αποφασιστικό σημείο δεν επαρκεί, εκτός εάν εκείνο το σημείο δεν είναι δυνατό να ενισχυθεί έγκαιρα από τον εχθρό. Σπάνια το υπέρτερο βάρος αρκεί, εκτός εάν εκείνο το σημείο δεν είναι απλά εξασθενημένο αριθμητικά, αλλά έχει εξασθενήσει και ψυχολογικά (έχει πέσει το ηθικό του). Ο Ναπολέοντας συνάντησε μερικές από τις χειρότερες ήττες του, γιατί αγνόησε αυτή την εγγύηση¹⁹.

¹⁹Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, pp 507-511, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης



Σχήμα 7: Πως προκαλείται η Στρατηγική αποδιάρθρωση

2.8. Η Βάση της Στρατηγικής

«Δεν πρέπει να αποκαλύπτουμε το σημείο στο οποίο έχουμε πρόθεση να πολεμήσουμε, γιατί, αν δεν το γνωρίζει ο εχθρός, θα έχει να προετοιμαστεί εναντίον μιας πιθανής επιθέσεως σε κάμποσα διαφορετικά σημεία και έτσι, όντας οι δυνάμεις του (του εχθρού) απλωμένες σε πολλές διευθύνσεις, η δύναμη που θα έχουμε να αντιμετωπίσουμε σε κάθε δοσμένο σημείο θα είναι αναλογικά μικρότερη.»

«Έτσι στον πόλεμο, ο δρόμος είναι να αποφεύγεις ότι είναι ισχυρό και να προσβάλεις ότι είναι αδύνατο.»

«Οι περιστάσεις πρέπει να αποφασίζουν αν θα συγκεντρώσετε ή θα διασπείρετε τα τμήματά σας.»

«Επιδέξιος στην επίθεση είναι εκείνος ο στρατηγός του οποίου ο αντίπαλος δεν ξέρει τί να υπερασπιστεί και επιδέξιος στην άμυνα είναι εκείνος του οποίου ο αντίπαλος δεν γνωρίζει σε τί να επιτεθεί.»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Ο πόλεμος είναι υπόθεση δύο μερών και έτσι επιβάλλει την ανάγκη: ενώ χτυπάμε, ταυτόχρονα να προφυλαγόμαστε, συνεπώς, για να χτυπήσουμε αποτελεσματικά, πρέπει να πετύχουμε τον εχθρό αφύλακτο. Αποτελεσματική συγκέντρωση μπορούμε να πετύχουμε όταν οι αντίπαλες δυνάμεις είναι διασπαρμένες. Συνήθως για να το πετύχουμε αυτό, οι δικές μας δυνάμεις πρέπει να είναι αντίστοιχα

κατανεμημένες. Έτσι, κατά ένα τρόπο – φαινομενικά παράδοξο – η πραγματική συγκέντρωση, είναι προϊόν διασποράς.

Μια παραπέρα συνέπεια της υπάρξεως δύο μερών είναι ότι για να φτάσει κάποιος ασφαλώς σε ένα αντικειμενικό σκοπό, πρέπει να έχει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Γιατί εάν ο εχθρός είναι βέβαιος για το σημείο που αποτελεί τον αντικειμενικό σας σκοπό, έχει τις καλύτερες δυνατές ευκαιρίες να προφυλάξει τον εαυτό του και να αμβλύνει τα όπλα σας. Εάν από το άλλο μέρος, ακολουθείτε μια γραμμή που απειλεί εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς, δημιουργείται περισπασμός, τόσο στο πνεύμα του, όσο και στις δυνάμεις του. Ακόμη, αυτό αποτελεί την πιο οικονομική μέθοδο αντιπερισπασμού, γιατί σας επιτρέπει να τηρείτε το μεγαλύτερο μέρος των δυνάμεων σας διαθέσιμο πάνω στην πραγματική γραμμή-άξονα των επιχειρήσεων σας, συμβιβάζοντας έτσι την ανάγκη για τη μεγαλύτερη δυνατή συγκέντρωση με την ανάγκη διασποράς.

Σε κάθε πρόβλημα όπου υπάρχει και μία αντιτιθέμενη δύναμη, η οποία δεν είναι δυνατό να ρυθμιστεί, πρέπει κανείς να προβλέψει εναλλακτικές λύσεις. Κάθε σχέδιο για να είναι πρακτικό πρέπει να παίρνει υπόψη τη δυνατότητα του εχθρού να το ματαιώσει. Ο καλύτερος τρόπος για να παρακάμψει κανείς αυτό το ενδεχόμενο είναι να καταρτίσει ένα σχέδιο που θα μπορεί εύκολα να τροποποιηθεί, για να προσαρμοστεί, στις περιστάσεις που διαμορφώνονται. Για να διατηρεί κάποιος τέτοια προσαρμοστικότητα, ενώ εξακολουθεί να διατηρεί την πρωτοβουλία, ο καλύτερος τρόπος είναι να ενεργεί κατά μήκος μιας γραμμής (άξονα), η οποία προσφέρει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Γιατί μ' αυτό βάζει τον εχθρό του μπροστά σε ένα δίλημμα, το οποίο φτάνει αρκετά μακριά για να εξασφαλίσει την επιτυχία τουλάχιστον ενός αντικειμενικού

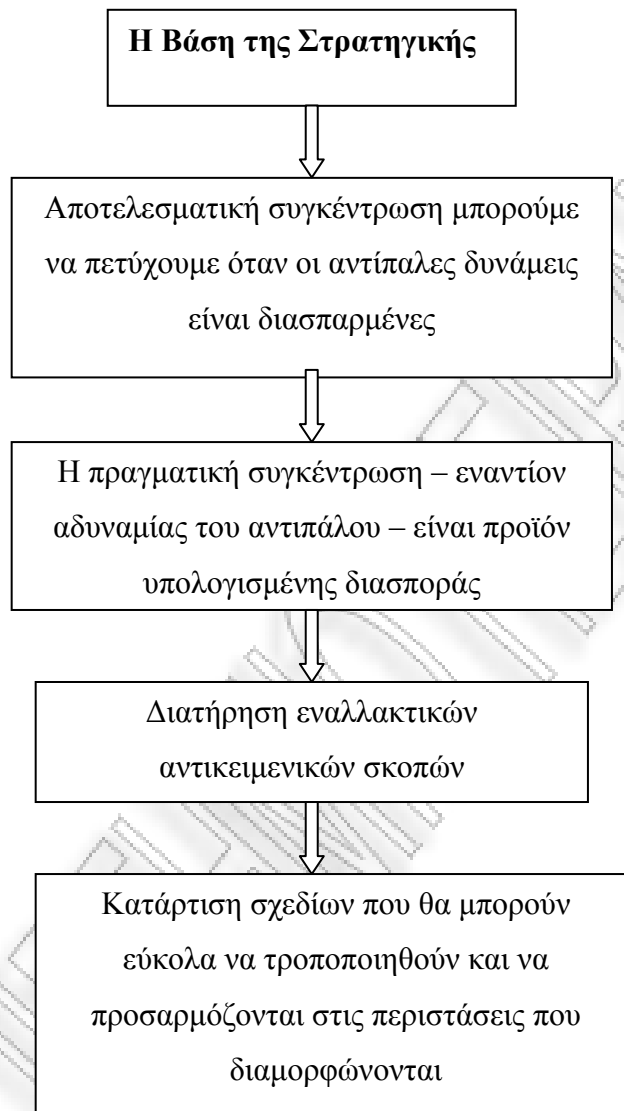
σκοπού -οποιοδήποτε ο οποίος φυλάγεται λιγότερο- και είναι δυνατό να δώσει τη δυνατότητα να καταλάβει τον ένα μετά τον άλλο²⁰.

2.8.1. Ιστορική Αναφορά

Ο Ναπολέων έμαθε από τον Μπουρσέ την αρχή της υπολογισμένης διασποράς, για να επιβάλει στον εχθρό διάσπαση της συγκεντρώσεως του, ως προπαρασκευαστικό ελιγμό για μια γρήγορη επανένωση των δυνάμεων του. Επίσης την αξία του σχεδίου με μερικά παρακλάδια και του ελιγμού επιχειρήσεων κατά μήκος γραμμής, που απειλούσε εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Από τον Γκυμπέρ πήρε μια ιδέα της εξαιρετικής αξίας της ευκινησίας, της ευκαμψίας των δυνάμεων και των δυνατοτήτων που έφερνα μαζί του η νέα κατανομή του στρατού σε αυτοδύναμες μεραρχίες. Ο Γκυμπέρ είχε δώσει τον ορισμό της Ναπολεόντειας μεθόδου όταν έγραφε μια γενιά νωρίτερα: « η τέχνη είναι να απλώνεις τις δυνάμεις σου χωρίς να τις εκθέτεις, να περιβάλλεις τον εχθρό χωρίς να διασπάζ την ενότητα σου, να συνδέεις τις κινήσεις ή τις επιθέσεις σου για να προσβάλεις τον εχθρό στο πλευρό, χωρίς να εκθέτεις το δικό σου πλευρό». Αν και πολύ λίγα πρόσθεσε ο Ναπολέων σε αυτές τις ιδέες από τις οποίες είχε εμποτιστεί, είναι αυτός που τις πραγματοποίησε. Χωρίς τη δική του δυναμική εφαρμογή, η νέα ευκινησία ίσως θα παρέμενε μια απλή θεωρία. Η ανάπτυξη των μεγαλύτερων σε έκταση στρατηγικών συνδυασμών που επέτρεπε το σύστημα αυτό, αποτελεί την κορυφαία συμβολή του Ναπολέοντα στη στρατηγική²¹.

²⁰Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, pp 512-514, Θεσσαλονίκη: Βάνιας

²¹Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, p 175, Θεσσαλονίκη: Βάνιας



Σχήμα 8: Η βάση της Στρατηγικής

2.9. Η Συγκεντρωμένη Ουσία της Στρατηγικής και της Τακτικής

«Δεν υπάρχουν περισσότερες από πέντε μουσικές νότες, όμως οι συνδυασμοί που μπορούν να γίνουν με αυτές μας επιτρέπουν να συνθέσουμε μελωδίες περισσότερες απ' όσες είναι δυνατό ποτέ να ακουστούν.»

«Στην μάχη δεν υπάρχουν περισσότερες από δύο μέθοδοι επιθέσεως: η άμεση και η έμμεση. Όμως αυτές οι δύο σε συνδυασμό δημιουργούν μια ατελείωτη σειρά από ελιγμούς.»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Οι αρχές του πολέμου, όχι απλά μια αρχή, μπορούν να συνοψιστούν σε μια και μόνη λέξη: "συγκέντρωση". Αλλά για χάρη της αλήθειας αυτή η αρχή χρειάζεται να διευρυνθεί: "συγκέντρωση δυνάμεως εναντίον αδυναμίας". Και για να έχει οποιαδήποτε πραγματική αξία χρειάζεται να επεξηγηθεί ότι η συγκέντρωση δυνάμεως εναντίον αδυναμίας εξαρτάται από τη διασπορά δυνάμεων του αντιπάλου σας, η οποία με την σειρά της προκαλείται από μία κατανομή των δικών σας δυνάμεων που αφήνει την εντύπωση διασποράς και κατά ένα μέρος είναι πραγματική διασπορά.

Δική σας διασπορά, δική του (του αντιπάλου) διασπορά, δική σας συγκέντρωση, αυτή είναι η διαδοχική σειρά και κάθε μια κατάσταση είναι συνέπεια της προηγούμενης. Η πραγματική συγκέντρωση είναι καρπός υπολογισμένης διασποράς. Ωστόσο, ένα βασικό λάθος που γίνεται είναι το να δίνουμε στον αντίπαλο μας την ελευθερία ενέργειας και τον χρόνο να συγκεντρώσει τις δυνάμεις του για να αντιμετωπίσει την δική μας συγκέντρωση.

Στην συνέχεια ακολουθούν οκτώ αξιώματα στα οποία κατάληξε ο Λίντελλ Χάρτ, έξι απ' αυτά είναι θετικά και δύο αρνητικά, τα οποία έχουν εφαρμογή τόσο στην τακτική όσο και στην στρατηγική.

Θετικά Αξιώματα

1. Προσαρμόστε το σκοπό σας προς τα μέσα σας.
2. Διατηρείτε πάντοτε στο νου σας τον αντικειμενικό σας σκοπό, ενώ προσαρμόζετε το σχέδιο σας στις περιστάσεις.
3. Ακολουθείστε την ελάχιστη αναμενόμενη γραμμή (ή τον τρόπο ενέργειας).
4. Εκμεταλλευτείτε την γραμμή ελάχιστης αντιστάσεως εφόσον μπορεί να σας οδηγήσει σε οποιονδήποτε αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίτευξη του τελικού αντικειμενικού σκοπού.
5. Ακολουθείτε άξονα επιχειρήσεων ο οποίος προσφέρει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς.
6. Φροντίστε τόσο το σχέδιο σας, όσο και η διάταξη σας να χαρακτηρίζονται από ευκαμψία και να είναι δυνατή η προσαρμογή τους στις περιστάσεις.

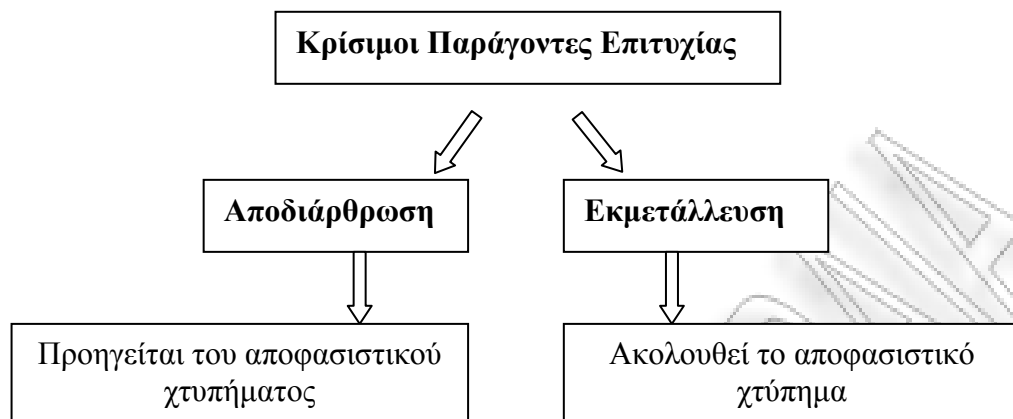
Αρνητικά Αξιώματα

7. Μην ρίχνετε όλο το βάρος σας σε ένα χτύπημα όταν ο εχθρός σας έχει πάρει τα μέτρα του, εάν η διάταξη του τού επιτρέπει να το αποκρούσει ή να το αποφύγει.
8. Μην επαναλαμβάνετε μια επίθεση στον ίδιο άξονα (ή με την ίδια μορφή) αφού έχει αποτύχει την πρώτη φορά.

Η ουσία που βρίσκεται κάτω απ' αυτά τα αξιώματα είναι ότι, για να πετύχετε πρέπει να λύσετε δύο προβλήματα : αποδιάρθρωση και εκμετάλλευση. Το ένα προηγείται και το άλλο ακολουθεί ένα πραγματικό χτύπημα, το οποίο είναι σχετικά εύκολη ενέργεια. Δεν μπορείτε να χτυπήσετε τον εχθρό αποτελεσματικά, αν δεν έχετε πρώτα δημιουργήσει την ευκαιρία. Δεν μπορείτε να δώσετε σ' αυτό το αποτέλεσμα αποφασιστικές διαστάσεις, αν δεν εκμεταλλευτείτε τη δεύτερη ευκαιρία που έρχεται, πριν ο εχθρός μπορέσει να αναλάβει.

Η σπουδαιότητα αυτών των δύο προβλημάτων ποτέ δεν αναγνωρίστηκε αρκετά, ένα γεγονός που εξηγεί αρκετά γιατί η έλλειψη αποφασιστικών αποτελεσμάτων είναι η συνήθης κατάσταση στον πόλεμο. Η εκπαίδευση των στρατών αφιερώνεται πρωταρχικά στην ανάπτυξη ικανότητας εκτελέσεως επιθέσεως σε όλες τις λεπτομέρειες της. Αυτή η συγκέντρωση στην τεχνική της τακτικής έχει την τάση να συσκοτίζει το ψυχολογικό στοιχείο. Εννοεί μια καλλιέργεια στη συνετή και ορθόδοξη αντιμετώπιση, παρά στον αιφνιδιασμό. Ανατρέφει ηγήτορες οι οποίοι έχουν σε τέτοιο βαθμό αναπτύξει την τάση του να μην κάνουν κανένα λάθος οι ίδιοι, σύμφωνα με τον κανονισμό, ώστε ξεχνούν την αναγκαιότητα να κάνουν τον εχθρό να διαπράξει κάποιο λάθος. Το αποτέλεσμα είναι ότι τα σχέδια τους δεν έχουν αποτέλεσμα. Γιατί στον πόλεμο η ζυγαριά πιο συχνά ανατρέπεται με το να υποχρεώσουμε τον αντίπαλο να κάνει λάθος²².

²²Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 519-523, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης



Σχήμα 9: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

2.10. Σύνοψη – Συμπεράσματα

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο συμπεραίνουμε ότι ο σκοπός της υψηλής στρατηγικής είναι να ανακαλύψει και να προσβάλει την «Αχίλλειο Πτέρνα» της ικανότητας διεξαγωγής πολέμου που έχει η αντίπαλη κυβέρνηση. Και η στρατηγική με την σειρά της πρέπει να αναζητεί έναν «αρμό» στη θωράκιση των αντίπαλων δυνάμεων για να εισχωρήσει εκεί. Εάν κάποιος προσβάλλει με δύναμη σημεία όπου ο αντίπαλος του είναι ισχυρός, εξασθενεί δυσανάλογα με το αποτέλεσμα που είναι δυνατό να πετύχει. Για να είναι πολύ αποτελεσματικό ένα χτύπημα πρέπει να κατευθύνεται σε αδύνατα σημεία.

Συνοψίζοντας την στρατηγική διαδικασία, όπως προέκυψε από την παραπάνω ανάλυση, διαπιστώνουμε ότι σε πρώτο επίπεδο είναι αναγκαίο να γίνει διάκριση των λειτουργιών της κυβέρνησης και της στρατιωτικής ηγεσίας μιας χώρας. Η κυβέρνηση είναι αυτή που είναι υπεύθυνη για την Υψηλή Στρατηγική του κράτους μέσω της οποίας κατευθύνει την διεύθυνση του πολέμου και συντονίζει όλες τις πηγές του έθνους προς την κατεύθυνση επιτεύξεως του πολιτικού σκοπού. Επιπλέον η Υψηλή

ακολουθήσει και να συνδυάζει τα διάφορα όργανα που έχει στην διάθεση της για να εξασφαλίσει την ασφάλεια και την ευημερία στο μελλοντικό καθεστώς ειρήνης.

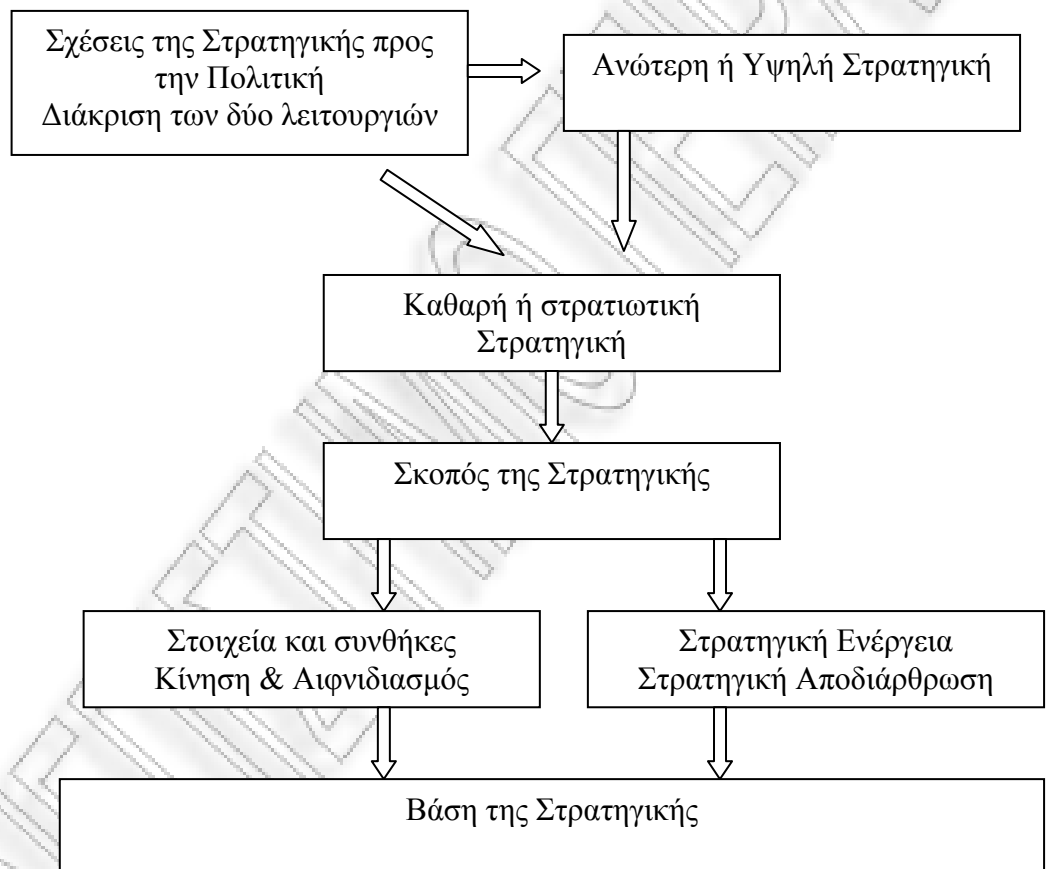
Η στρατιωτική ηγεσία είναι αρμόδια για την εφαρμογή της καθαρής ή στρατιωτικής στρατηγικής χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις που της έχουν διατεθεί για να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς που της καθορίζει η Υψηλή Στρατηγική. Η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από την καλή εκτίμηση της κατάστασης και από την εναρμόνιση του σκοπού με τα διατιθέμενα μέσα. Αν η στρατιωτική ηγεσία, μετά από μια προσεκτική εκτίμηση της κατάστασης, κρίνει ότι ο αντικειμενικός σκοπός που πρέπει να πετύχει δεν είναι εφικτός με τα μέσα που διαθέτει δικαιούται να το υποδείξει όχι όμως να υπαγορεύσει στην κυβέρνηση το μέγεθος των δυνάμεων που πρέπει να τεθεί στην διάθεση της.

Ο σκοπός της Στρατηγικής είναι να μειώσει την δυνατότητα αντιστάσεως του αντιπάλου και το βασικό χαρακτηριστικό για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η φυσική και πνευματική αποδιάρθρωση του αντιπάλου. Τα κρίσιμα στοιχεία για την πρόκληση αποδιάρθρωσης είναι η κίνηση, που ανάγεται στην φυσική σφαίρα και ο αιφνιδιασμός, που ανάγεται στην ψυχολογική σφαίρα. Η κίνηση ακολουθεί την γραμμή της ελάχιστης αντιστάσεως εκμεταλλευόμενη το στοιχείο του αντιπερισπασμού με στόχο να διασπείρει τις αντίπαλες δυνάμεις ή να τις εκτρέψει σε ανωφελείς σκοπούς. Ο αιφνιδιασμός στοχεύει στην παράλυση του πνεύματος της αντίπαλης ηγεσίας και συνδυάζει τον αντιπερισπασμό και την παραπλάνηση του αντιπάλου. Απώτερος σκοπός και των δύο ενεργειών, κίνηση και αιφνιδιασμός, είναι η συγκέντρωση των δυνάμεων στο αποφασιστικό σημείο με εξασθενημένη την αντίσταση του αντιπάλου.

Συνεπώς η βάση της Στρατηγικής είναι η συγκέντρωση δική μας δύναμης έναντι αδυναμίας του αντιπάλου και προκειμένου να επιτευχθεί αυτό πρέπει να έχουμε διασπαρμένες τις αντίπαλες δυνάμεις. Η πραγματική συγκέντρωση, λοιπόν είναι προϊόν

υπολογισμένης διασποράς και για να το πετύχουμε πρέπει να κινούμαστε σε έναν άξονα επιχειρήσεων διατηρώντας εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει τα σχέδια μας να τροποποιούνται εύκολα για να προσαρμόζονται στις περιστάσεις που διαμορφώνονται.

Στη συνέχεια παριστάνεται διαγραμματικά η παραπάνω ακολουθία.



Σχήμα 10: Η Στρατηγική διαδικασία

3. Η Εφαρμογή της Θεωρίας στην Σύγχρονη Επιχειρησιακή

Στρατηγική

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η σύνδεση της Θεωρίας της Στρατηγικής με το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Θα αναλυθεί η σχέση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής προς την Πολιτική, εν συνεχεία θα προσδιοριστεί η Ανώτερη ή Υψηλή Επιχειρησιακή Στρατηγική, κατόπιν θα ορίσουμε την Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική και τον σκοπό της Επιχειρησιακής Στρατηγικής και τέλος θα καθοριστεί η βάση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής. Απώτερος σκοπός της παραπάνω ανάλυσης είναι να περιγραφεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία βιωσιμότητας ενός οργανισμού.

3.2 Σχέσεις της Επιχειρησιακής Στρατηγικής προς την Πολιτική

Σε αυτή την ενότητα θα εξεταστεί η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με την πολιτική ενός οργανισμού. Το αρμόδιο όργανο που καθορίζει την πολιτική της επιχείρησης δεν είναι άλλο από το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) και τους μετόχους του οργανισμού. Από την άλλη την ευθύνη της εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής την έχει ο γενικός διευθυντής ή διοικητής μιας εταιρείας ο οποίος μαζί με το τοπ μανάτζμεντ της επιχείρησης οφείλει να υλοποιήσει τα συμφέροντα της πολιτικής. Εάν και στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο, ιδιαίτερα στην γέννηση μιας εταιρείας, οι δύο λειτουργίες να συνδυάζονται στο ίδιο πρόσωπο, εντούτοις ο διαχωρισμός της ευθύνης των δύο πλευρών είναι αναγκαίος για την βιωσιμότητα του οργανισμού.

Η ευθύνη της διεύθυνσης της εταιρείας συνίσταται στη χρησιμοποίηση, κατά τον πιο επωφελή τρόπο για τα συμφέροντα των μετόχων του οργανισμού, των μέσων – ανθρώπινο δυναμικό, προϋπολογισμός, προϊόντα, περιουσιακά στοιχεία, φήμη και πελατεία – που της έχουν διατεθεί, μέσα σε ένα καθορισμένο τμήμα της αγοράς. Αν ο γενικός διευθυντής θεωρεί ότι τα μέσα που του έχουν διατεθεί είναι ανεπαρκή για την επιτυχία του σκοπού που έχει καθοριστεί από τους μετόχους, δικαιούται να το υποδείξει και αν η γνώμη του απορριφθεί, μπορεί να αρνηθεί να αναλάβει τη διοίκηση ή να παραιτηθεί απ' αυτή. Ξεπερνάει όμως τη σφαίρα των δικαιωμάτων του αν προσπαθήσει να υπαγορεύσει στους μετόχους το μέγεθος των μέσων το οποίο θα πρέπει να τεθεί στη διάθεση του.

Από την άλλη μεριά το Δ.Σ. το οποίο διαμορφώνει την επιχειρησιακή πολιτική και είναι υποχρεωμένο να την προσαρμόζει σε συνθήκες οι οποίες συχνά αλλάζουν κατά την εξέλιξη του ανταγωνισμού, έχει κάθε δικαίωμα να παρεμβαίνει στη

στρατηγική της εταιρεία, όχι απλά αντικαθιστώντας ένα γενικό διευθυντή για τον οποίο έχει χάσει την εμπιστοσύνη της, αλλά και μεταβάλλοντας τον αντικειμενικό του σκοπό σύμφωνα με τις ανάγκες της πολιτικής της. Ενώ δεν πρέπει να παρεμβαίνει στο χειρισμό των μέσων που του έχει διαθέσει, πρέπει να του καθορίζει σαφώς τη φύση του αντικειμενικού του σκοπού. Η στρατηγική δεν είναι αναγκαίο να έχει ως μόνο αντικειμενικό σκοπό την επιδίωξη καταστροφής των ανταγωνιστών ή την κατάκτηση ολόκληρου του μεριδίου της αγοράς. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, όταν οι μέτοχοι εκτιμούν ότι οι ανταγωνιστές διαθέτουν υπεροχή, γενικά ή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, μπορεί πολύ λογικά να αποφασίσουν μια στρατηγική περιορισμένου αντικειμενικού σκοπού. Ένας αποφασιστικής σημασίας σκοπός πρέπει να υιοθετείται μόνο μετά την αποδοχή του από τους μετόχους της εταιρείας, που είναι οι μόνοι που μπορούν να αποφασίσουν εάν αυτός ο σκοπός αξίζει τις θυσίες που συνεπάγεται η προσπάθεια για την επιτυχία του.

Η Στρατηγική λοιπόν είναι η τέχνη της κατανομής και της χρησιμοποίησεως μέσων για την επιτυχία των σκοπών της πολιτικής.

3.3 Ανώτερη ή Υψηλή Επιχειρησιακή Στρατηγική

Ο ρόλος της υψηλής επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να συντονίζει και να διευθύνει όλες τις πηγές ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση επιτεύξεως του πολιτικού σκοπού που δεν είναι άλλος από το όραμα, την αποστολή και το σύστημα αξιών του. Μέσω αυτών καλλιεργείται το πνεύμα του ανθρώπινου δυναμικού, διαμορφώνεται η κουλτούρα, καθορίζεται η εικόνα και η σχέση που χτίζει ο οργανισμός με το καταναλωτικό κοινό και κυρίως προσδιορίζεται η διαφοροποίηση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού. Τα αρμόδια όργανα για την υψηλή επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι μέτοχοι και το Δ.Σ. του οργανισμού οι οποίοι οφείλουν να κατευθύνουν την διεύθυνση προς την επίτευξη των στόχων που καθορίζονται από αυτή. Οι παραπάνω τρεις μεταβλητές δεν εμπεριέχουν αριθμητικά μεγέθη και είναι αναγκαίο να διαχέονται και να διαδίδονται συνεχώς εντός κι εκτός του οργανισμού τόσο επικοινωνιακά όσο, κυρίως, έμπρακτα.

Η αποστολή είναι μια γενική έκφραση του σκοπού του οργανισμού, προσδιορίζει το εύρος και τα όρια των δραστηριοτήτων του καθώς και την κατεύθυνση του. Το όραμα είναι η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Είναι η πηγή έμπνευσης γύρω από την οποία επικεντρώνεται η προσοχή και η ενέργεια των ανθρώπων του οργανισμού. Οι δύο παραπάνω έννοιες είναι αυτές που καθορίζουν το σύστημα αξιών της εταιρείας. Το σύστημα αξιών είναι μοναδικό σε κάθε οργανισμό και δεν πρέπει ο οργανισμός να παρεκκλίνει από αυτό. Επιπλέον το σύστημα αξιών πρέπει να είναι σχετικό με τον τομέα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και δεν πρέπει να συγγέεται με επιχειρηματικούς στόχους ή στρατηγικές. Τέλος, το σύστημα αξιών

ενσωματώνει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να υλοποιηθεί το όραμα του οργανισμού²³.

Μια εταιρεία για να έχει ξεκάθαρο λόγο ύπαρξης πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο σύστημα αξιών της. Οποσδήποτε η επίτευξη κερδών έχει καθοριστική σημασία για την εταιρεία ωστόσο «το κέρδος είναι σαν την υγεία. Την χρειάζεσαι και όσο περισσότερη τόσο το καλύτερο αλλά δεν είναι αυτός ο λόγος που υπάρχουν»²⁴. Ένας οργανισμός πρέπει να έχει και ξεκάθαρες και τις κατάλληλες αξίες. Ξεκάθαρες ως προς την δήλωσή τους και κατάλληλες όσον αφορά το περιεχόμενό τους σε σχέση με τον ρόλο του οργανισμού στον επιχειρηματικό κόσμο. Επιπλέον, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο που διαδίδονται αυτές οι αξίες. Ένα σύστημα αξιών για να έχει ουσία πρέπει να ακουμπάει και να μεταφέρει ενθουσιασμό σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και όχι μόνο στα κορυφαία στελέχη της όπως συμβαίνει στις περισσότερες των περιπτώσεων. Εντέλει το σύστημα αξιών είναι αυτό που κάνει η εταιρεία και δίνει σε όλους την περισσότερη υπερηφάνεια και ικανοποίηση που συμμετέχουν σε αυτό.

Το σύστημα αξιών πρέπει να τίθεται σε ποιοτικούς παρά σε ποσοτικούς όρους. Ένα συνηθισμένο σφάλμα που υποπίπτουν αρκετές επιχειρήσεις είναι να θέτουν το σύστημα αξιών τους, να προσδιορίζουν τους στόχους και εν συνεχεία οι μόνοι για τους οποίους δραστηριοποιούνται είναι αυτοί που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, δηλαδή οι οικονομικοί στόχοι, όπως κέρδη ανά μετοχή και δείκτες ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να χάνουν τον προσανατολισμό τους.

Οι βασικές αξίες που πρέπει να μεταδίδει το σύστημα αξιών είναι ο σεβασμός στην προσωπικότητα των ανθρώπων, η προσπάθεια να κάνει τους ανθρώπους νικητές, να τους δίνει την δυνατότητα να ξεχωρίσουν, να συμπεριφέρεται στους ανθρώπους του

²³ **Kotler P. (2003)**. Marketing Management (11 ed.). p 69. Prentice Hall

²⁴ **Peters T. and Waterman R. (1982)**. In search of excellence. p 103. Warner Books

οργανισμού ως ενήλικες, να δίνει σημασία στην λεπτομέρεια της εκτέλεσης καθώς και στην υπεροχή σε ποιότητα και παρεχόμενη υπηρεσία, να ενθαρρύνει την καινοτομία και την ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού και τέλος να αναγνωρίζει την σημασία της οικονομικής ανάπτυξης και των κερδών²⁵.

Διευρύνοντας τον ορίζοντα της Υψηλής Επιχειρησιακής Στρατηγικής, το σύστημα αξιών του οργανισμού απευθύνεται σε όλους τους συμμετέχοντες δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό, στους πελάτες και στους επιχειρηματικούς συνεργάτες της εταιρείας. Υπάρχει μια δυναμική συσχέτιση που συνδέει την ομάδα των συμμετεχόντων. Η επιχείρηση δημιουργεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης για το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο οδηγεί σε υψηλότερη προσπάθεια η οποία οδηγεί σε υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης για τους πελάτες που συνεπάγεται αύξηση του κύκλου εργασιών που οδηγεί σε υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και κερδοφορίας τα οποία με την σειρά τους οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση των μετόχων οι οποίοι αυξάνουν τις επενδύσεις κι έτσι επαναλαμβάνεται η διαδικασία.

Εξετάζοντας προσεχτικά την παραπάνω δυναμική συσχέτιση διαπιστώνουμε ότι ο κρίσιμος κρίκος είναι ο πελάτης αφού σε αυτόν απευθύνεται η επιχείρηση μέσω του προϊόντος ή της υπηρεσίας που του παρέχει και αυτός είναι που θα ανατροφοδοτήσει την αλυσίδα μέσω της ικανοποίησης που εισπράττει. Συνεπώς ένας οργανισμός πρέπει να καθοδηγείται από χαρακτηριστικά που του επιτρέπουν να είναι κοντά στον πελάτη. Είναι λογικό οι εταιρείες να δίνουν έμφαση στο κόστος ή στην τεχνολογία ή σε κάποιες αγορές. Αν και τις μεταβλητές αυτές καμία εταιρεία δεν μπορεί να τις αγνοεί ωστόσο η ιδιαίτερη έμφαση που πρέπει να δίνεται στο να είναι κοντά στον πελάτη οφείλει να ξεπερνάει την προσοχή που δίνει στις υπόλοιπες. Τα πραγματικά εμπόδια εισόδου σε

²⁵ **Peters T. and Waterman R. (1982)**. In search of excellence. pp 284-285. Warner Books

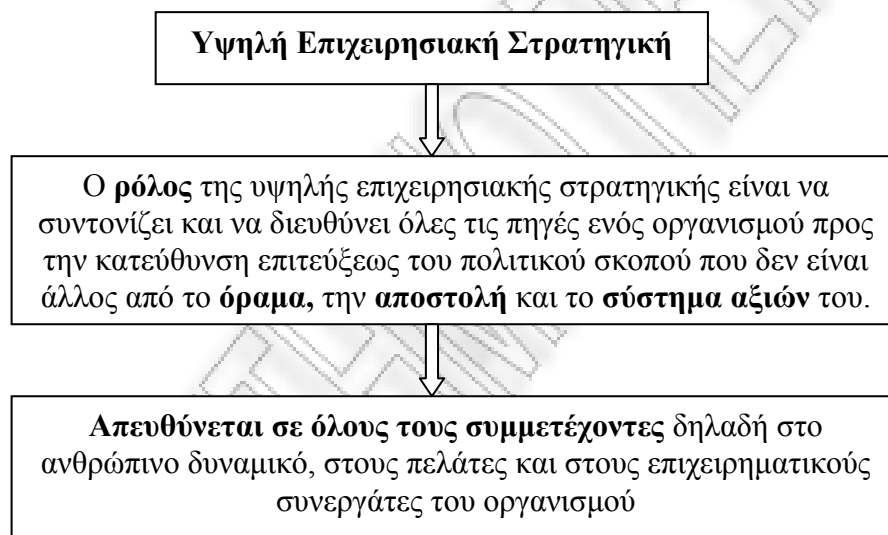
για αγορά είναι η 75-ετής επένδυση της IBM στο να έχει εκατοντάδες χιλιάδες στο line service, στην ποιότητα και στην επίλυση προβλημάτων των καταναλωτών της ή τα 150 χρόνια επένδυσης στην ποιότητα της P&G. Αυτά είναι πραγματικά αξεπέραστα «εμπόδια εισόδου» βασισμένα στο ανθρώπινο κεφάλαιο και άρρηκτα συνδεδεμένα με παράδοση στην εξυπηρέτηση, την αξιοπιστία και την ποιότητα²⁶.

Η έλλειψη υψηλής επιχειρησιακής στρατηγικής ίσως είναι η βαθύτερη αίτια της πτώσης και της κατάρρευσης ενός οργανισμού. Αναμφισβήτητα, η τεχνολογία, η αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων, η αλλαγή στην μόδα παίζουν το ρόλο τους. Ωστόσο αυτοί οι παράγοντες δεν είναι οι αποφασιστικοί. Η πραγματική διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας σε μία εταιρεία συχνά εντοπίζεται στην ερώτηση του πόσο καλά ένας οργανισμός μπορεί και βγάζει τις μεγαλύτερες ενέργειες και τα talenta των ανθρώπων του. Τι κάνει για να βοηθήσει αυτούς τους ανθρώπους να έχουν έναν κοινό σκοπό και πως μπορεί να διατηρήσει τον κοινό σκοπό και την αίσθηση του προσανατολισμού μέσα από τις πολλές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα από γενιά σε γενιά. Αν αναλογιστούμε έναν μεγάλο οργανισμό, θα διαπιστώσουμε ότι οφείλει την αντοχή του στον χρόνο όχι στην δομή του ή στις διοικητικές του ικανότητες αλλά στην δύναμη αυτών που αποκαλούμε πιστεύω και τον αντίκτυπο που έχουν αυτά τα πιστεύω στους ανθρώπους του. Οποιοσδήποτε οργανισμός προκειμένου να επιβιώσει και να προοδεύσει πρέπει να έχει ένα ξεκάθαρο σύνολο πιστεύω πάνω στα οποία χτίζει όλες τις πολιτικές και τις δράσεις του. Επιπλέον, ο πιο σημαντικός παράγοντας στην εταιρική επιτυχία είναι η πιστή εμμονή σε αυτά τα πιστεύω. Εάν μια επιχείρηση θέλει να ανταποκριθεί στην πρόκληση ενός συνεχόμενα μεταβαλλόμενου κόσμου πρέπει να είναι προετοιμασμένη να αλλάζει τα πάντα γύρω της εκτός από αυτά τα πιστεύω²⁷.

²⁶ Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. p 182. Warner Books

²⁷ Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. p 280. Warner Books

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η βασική φιλοσοφία, το πνεύμα και ο μοχλός καθοδήγησης ενός οργανισμού παίζουν πολύ σημαντικότερο ρόλο για τις επιτυχίες του από τους τεχνολογικούς ή τους οικονομικούς του πόρους, την οργανωτική του δομή, την καινοτομία και τον συγχρονισμό του. Όλα τα παραπάνω παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του αλλά τα υπερβαίνει το πόσο δυνατά οι άνθρωποι του οργανισμού πιστεύουν στις βασικές του αρχές και πόσο πιστά τις φέρνουν εις πέρας.



Σχήμα 11: Υψηλή Επιχειρησιακή Στρατηγική

3.3.1 Ιστορική Αναφορά

Ένας από τους λόγους που η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία αναπτύχθηκε και επιβίωσε τόσο πολύ – ένα τεράστιο επίτευγμα μάλιστα – είναι ότι δεν υπήρχε σιδηρόδρομος, αυτοκίνητο, αεροπλάνο, ραδιόφωνο, εφημερίδα ή τηλέφωνο. Έτσι δεν μπορούσες να διατηρείς οποιαδήποτε ψευδαίσθηση άμεσου ελέγχου σε ένα στρατηγό ή ένα επαρχιακό διοικητή, δεν μπορούσες στο πίσω μέρος του μυαλού σου να αισθανθείς ότι θα του τηλεφωνήσεις, ή θα σου τηλεφωνήσει όταν προέκυπτε μια κατάσταση που ήταν πολύ δύσκολη γι' αυτόν ή ότι θα μπορούσες να πετάξεις εκεί και να τακτοποιήσεις τα πράγματα όταν αυτά αρχίσουν να περιπλέκονται πολύ. Τον διόριζες, παρακολουθούσες την άμαξα και τις αποσκευές του να εξαφανίζονται κάτω από ένα σύννεφο σκόνης πίσω από τον λόφο και αυτό ήταν όλο. Συνεπώς, δεν υπήρχε αμφιβολία στο ότι είχες διορίσει έναν άνδρα που ήταν πλήρως εκπαιδευμένος και ήξερε πολύ καλά την δουλειά. Ήξερες ότι τα πάντα εξαρτιόταν στο να είναι ο καλύτερος άνδρας για αυτή την θέση πριν αναχωρήσει. Έτσι έδινες τεράστια σημασία στην επιλογή του, αλλά περισσότερο είχες διασφαλίσει ότι ήξερε τα πάντα γύρω από την Ρώμη, την Ρωμαϊκή κυβέρνηση, το Ρωμαϊκό δίκαιο και τον Ρωμαϊκό στρατό πριν ξεκινήσει²⁸.

²⁸ Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. p 277. Warner Books

3.4 Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η έννοια της καθαρής επιχειρησιακής στρατηγικής αφορά στην ευθύνη εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής του οργανισμού από το αρμόδιο όργανο που είναι ο γενικός διευθυντής ή διοικητής της εταιρείας. Τα βασικά χαρακτηριστικά για την επιτυχία της στρατηγικής είναι πρώτα και κυρίως η καλή εκτίμηση της καταστάσεως και η εναρμόνιση του σκοπού με τα διατιθέμενα μέσα. Συνεπώς ο ρόλος της καθαρής επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να προσαρμόζει τον σκοπό στα διατιθέμενα μέσα αφού έχει προηγηθεί μια προσεκτική ανάλυση της καταστάσεως και του περιβάλλοντος.

Μια διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός μπορεί να πετύχει την προσαρμογή, προσαρμογή του σκοπού στα μέσα, προσαρμογή σε ένα δυναμικό περιβάλλον, είναι αυτή της καινοτομίας. «Οι καινοτόμες εταιρείες είναι όχι μόνο ασυνήθιστα καλές στο να παράγουν εμπορικά βιώσιμα νέα προϊόντα. Οι καινοτόμες εταιρείες είναι ιδιαίτερα επιδέξιες στο να ανταποκρίνονται συνεχώς σε οποιαδήποτε αλλαγή συμβαίνει στο περιβάλλον τους. Καθώς οι ανάγκες των πελατών τους αλλάζουν, οι ικανότητες των ανταγωνιστών τους βελτιώνονται, η διάθεση του κοινού αλλάζει κατεύθυνση, οι δυνάμεις τους διεθνούς εμπορίου επαναπροσανατολίζονται και οι κυβερνητικοί κανονισμοί αλλάζουν αυτές οι εταιρείες τροποποιούνται, ανακαινίζονται, προσαρμόζονται και μεταμορφώνονται. Εν ολίγοις, σαν συνολική κουλτούρα, καινοτομούν»²⁹.

Η προσαρμογή, όπως προσδιορίζεται από την παραπάνω έννοια της καινοτομίας, είναι μια ευρύτερη διαδικασία που πρέπει συνεχώς να λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό προκειμένου να διασφαλίσει την βιωσιμότητα του. Προκειμένου, όμως,

²⁹ **Peters T. and Waterman R. (1982).** In search of excellence. p 12. Warner Books

να επιτευχθεί η εναρμόνιση του σκοπού με τα διαθέσιμα μέσα για τις ανάγκες ενός στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδιασμού θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η προσαρμογή γύρω από τουλάχιστον μια κεντρική ικανότητα του οργανισμού.

Η έννοια της κεντρικής ικανότητας ενός οργανισμού προσδιορίστηκε το 1974 όταν ο Richard Rumelt στην διδακτορική του διατριβή με τίτλο «Strategy, Structure & Economic Performance» έκανε μια έρευνα για τις διαφοροποιημένες εταιρείες χρησιμοποιώντας ένα ευρύ δείγμα από μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις. Το συμπέρασμα που κατέληξε η έρευνα του ήταν ότι οι εταιρείες με “dominant-constrained” και “related-constrained” στρατηγικές διαφοροποίησης ήταν αναμφίβολα οι καλύτερες σε συνολική απόδοση. Και οι δύο στρατηγικές βασίζονται στο σκεπτικό της ελεγχόμενης διαφοροποίησης. Όπως αναφέρει ο Rumelt: «αυτές οι εταιρείες έχουν στρατηγικές όπου μπαίνουν μόνο σε αυτούς τους τομείς της αγοράς όπου χτίζουν πάνω σε, αντλούν δύναμη από και μεγεθύνουν μια κεντρική δύναμη ή ικανότητα τους. Ενώ τέτοιες εταιρείες συχνά αναπτύσσουν νέα προϊόντα και μπαίνουν σε νέους τομείς της αγοράς, είναι απρόθυμες να επενδύσουν σε περιοχές που είναι ανεξοικειώτες στο μάνατζμεντ. Αυτοί οι οργανισμοί χτίζουν τις στρατηγικές διαφοροποίησης τους πάνω σε μία κεντρική δύναμη ή ικανότητα.» Η ανάλυση του Rumelt βασίστηκε σε ένα δείγμα εταιρειών από την λίστα Fortune 500 για μια περίοδο 20 ετών³⁰.

Επιχειρήσεις που επεκτείνονται μεν αλλά μένουν κοντά στην κεντρική τους ικανότητα δε, υπερτερούν των υπολοίπων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το «απλό είναι το καλύτερο». Μια υπεραπλουστευμένη επιχείρηση – μια που εξαρτάται από ένα κάθετα οργανωμένο συνδυασμό – είναι στην πράξη μια εταιρεία με φτωχές επιδόσεις. Οι οργανισμοί που επιδιώκουν μερική διαφοροποίηση – κάτι που είναι η βάση για σταθερότητα μέσα από προσαρμογή – και εμμένουν στην δουλειά που ξέρουν να

³⁰ Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. p 294. Warner Books

κάνουν τείνουν να έχουν ανώτερη επίδοση. Μέσα από το μοντέλο του Rumelt μπορούν να συνδυαστούν η ανάγκη για προσαρμογή (οι σχετικές επιχειρήσεις υπερτερούν των απλών κάθετα οργανωμένων επιχειρήσεων) και η αξία της διαχείρισης της προσαρμογής γύρω από την κεντρική ικανότητα³¹.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια κεντρική ικανότητα είναι:

- α) Είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την έννοια ότι έχει σημαντική συνεισφορά στα οφέλη που αποκομίζει ο πελάτης.
- β) Έχει ευρύτητα εφαρμογών σε ποικιλόμορφες αγορές.
- γ) Είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.

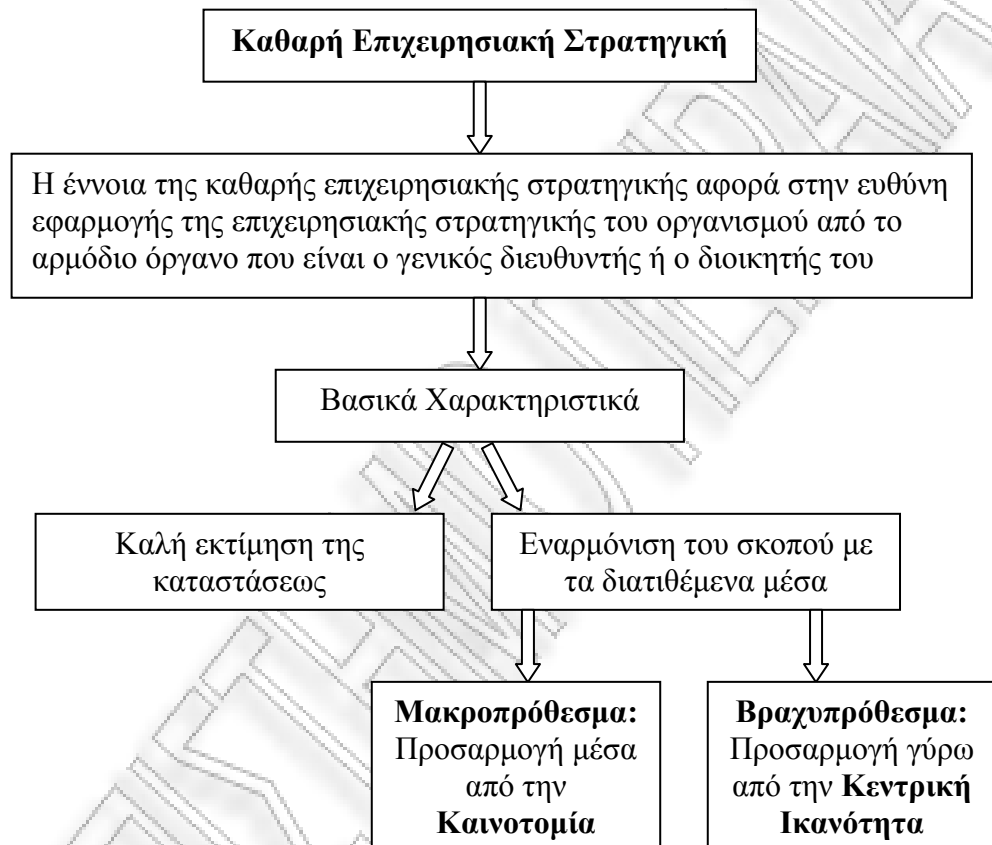
Μια εταιρεία μπορεί να έχει περισσότερες από μία κεντρικές ικανότητες όπως η Nike η οποία δεν κατασκευάζει η ίδια τα παπούτσια της επειδή αρκετοί Ασιάτες κατασκευαστές είναι ικανότεροι από εκείνη σε αυτό τον τομέα. Η Nike εκμεταλλεύεται την υπεροχή της τόσο στο σχεδιασμό όσο και στο merchandising των προϊόντων της που είναι οι δύο κεντρικές της ικανότητες³².

Συμπερασματικά, ένας οργανισμός οφείλει να χτίζει κάθε στρατηγική του κίνηση γύρω από τουλάχιστον μία κεντρική του ικανότητα προκειμένου να πετύχει την προσαρμογή των σκοπών του στα διατιθέμενα μέσα και να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει προηγηθεί μια ορθολογική εκτίμηση της κατάστασης που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Η έλλειψη αξιοποίησης της κεντρικής ικανότητας σε μια στρατηγική κίνηση σημαίνει αυτόματα και απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Από την άλλη, εάν μετά από προσεκτική εκτίμηση της καταστάσεως προκύψει ότι η κεντρική ικανότητα της εταιρείας δεν βρίσκει εφαρμογή στο καθορισμένο σκοπό τότε είναι ορθότερο να επαναπροσδιοριστεί ο σκοπός ειδάλλως και σε αυτή την περίπτωση, ο οργανισμός δεν

³¹ **Peters T. and Waterman R. (1982)**. In search of excellence. p 295. Warner Books

³² **Kotler P. (2003)**. Marketing Management (11 ed.). p 67. Prentice Hall

θα διατηρεί κάποιο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του ενώ λογικά, οι ανταγωνιστές θα διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του οργανισμού.



Σχήμα 12: Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική

3.5 Ο Σκοπός της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Ο σκοπός της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να ελαττώσει τη δυνατότητα αντιστάσεως ή αντιδράσεως του ανταγωνισμού και επιδιώκει να πραγματοποιήσει αυτό το σκοπό εκμεταλλευόμενη τα στοιχεία της κινήσεως και του αιφνιδιασμού. Τα δύο στοιχεία, κίνηση και αιφνιδιασμός, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κι έτσι ενώ μια στρατηγική μπορεί να αποβλέπει περισσότερο στην εκμετάλλευση της κινήσεως παρά στην εκμετάλλευση του αιφνιδιασμού ή αντίστροφα, το αποτέλεσμα είναι η κίνηση να προκαλεί αιφνιδιασμό και ο αιφνιδιασμός να δίνει ορμή στην κίνηση. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω προκαλεί την στρατηγική αποδιάρθρωση.

Το στοιχείο της κινήσεως αποβλέπει στην αποδιάρθρωση της κατανομής και της οργάνωσης των δυνάμεων των ανταγωνιστών, στον διαχωρισμό των δυνάμεων τους και στην απειλή των εφοδιασμών τους. Αποδιάρθρωση μπορεί να προκληθεί από ένα από τα παραπάνω αποτελέσματα, αλλά τις περισσότερες φορές προκαλείται από συνδυασμό περισσότερων του ενός.

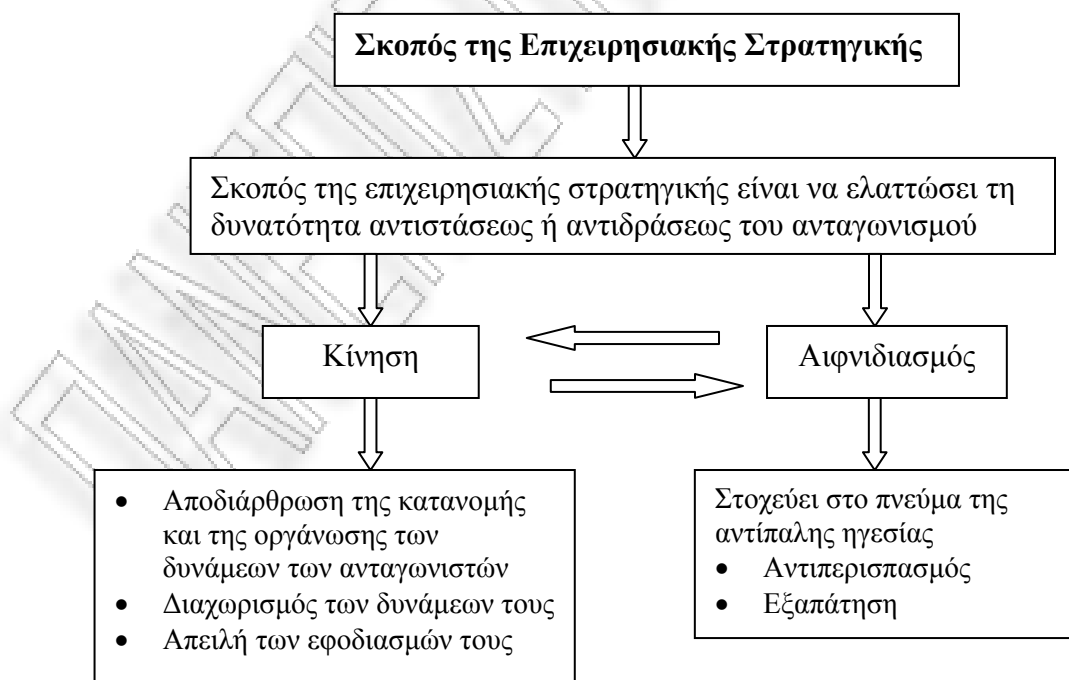
Αποδιάρθρωση της κατανομής και της οργάνωσης των δυνάμεων των ανταγωνιστών μπορεί να προκληθεί από την είσοδο του οργανισμού σε μια νέα αγορά ή την επέκταση των δραστηριοτήτων του σε μια αγορά, με όλες τις υποκινήσεις που κάτι τέτοιο συνεπάγεται όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις, μετακίνηση ανθρώπινου δυναμικού και κεφαλαίου. Μια εταιρεία κατανέμει σε κάθε αγορά ανθρώπινο δυναμικό και κεφάλαιο σύμφωνα με τους στόχους που έχει αλλά και την αντίσταση που αναμένει από τον ανταγωνισμό σε κάθε μια από αυτές. Εάν ένας ανταγωνιστής ενισχύσει τις δυνάμεις του σε μια αγορά ή εάν ένας νέος εισέλθει δυναμικά τότε η επιχείρηση έχει δύο εναλλακτικές. Είτε θα αναδιανείμει τις δυνάμεις της είτε αν κρίνει ότι κάτι τέτοιο δεν είναι προς το συμφέρον της θα παραμείνει ως έχει στην συγκεκριμένη αγορά.

Στην πρώτη περίπτωση, η αναδιανομή των δυνάμεων ενός οργανισμού – ανθρώπινου δυναμικού και κεφαλαίου – προκειμένου να ενισχυθεί η «κρίσιμη αγορά» είναι χρονοβόρα ενώ απαιτεί την μετακίνηση τους από άλλες μονάδες στρατηγικής σημασίας της επιχείρησης γεγονός που ίσως προκαλέσει αλυσιδωτές αντιδράσεις στην διάρθρωση και οργάνωση των δυνάμεων του οργανισμού. Στην δεύτερη περίπτωση η διατήρηση της υπάρχουσας δύναμης δίνει την πρωτοβουλία κινήσεων στους ανταγωνιστές διότι γνωρίζοντας την υπάρχουσα ισορροπία στην αγορά μπορούν να επιλέξουν σε ποιους τομείς της θα εισχωρήσουν με αποτέλεσμα την απώλεια μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Ένας οργανισμός που αρχίζει να χάνει το μερίδιο αγοράς του είτε θα προσπαθήσει να το ανακαταλάβει μετακινώντας δυνάμεις οπότε επανερχόμαστε στην πρώτη περίπτωση είτε θα συνεχίζει να χάνει μερίδιο αγοράς μέχρι να συρρικνωθεί ή εξαφανιστεί από την συγκεκριμένη αγορά. Ενδεχομένως να υπάρχει κι ένα τρίτο ενδεχόμενο αυτό της αποχώρησης της εταιρείας από μια αγορά αν κρίνει ότι η είσοδος νέων ανταγωνιστών ή η μετακίνηση δυνάμεων από τους υπάρχοντες είναι μια κίνηση που δεν συμφέρει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει. Η «αναίμακτη» αποχώρηση δίνει στον ανταγωνιστή αυτό που επιδιώκει η τελειοποίηση μιας στρατηγικής, δηλαδή ένα αποφασιστικό αποτέλεσμα χωρίς σύγκρουση, ενώ είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προκαλέσει εσωτερικούς τριγμούς στην επιχείρηση, κυρίως σε ψυχολογικό επίπεδο, ανεξάρτητα της ορθότητας της απόφασής.

Η έννοια της απειλής του εφοδιασμού αναφέρεται τόσο στους προμηθευτές όσο και στους διανομείς των ανταγωνιστών. Η απειλή των προμηθευτών ενός ανταγωνιστή, μέσω μιας κίνησης προσεταιρισμού τους, αποβλέπει 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 δύο παραπάνω ενδεχόμενα. Η απειλή των διανομέων αποσκοπεί στην απομόνωση από τα τμήματα της αγοράς που δραστηριοποιείται ένας διανομέας ή στην αύξηση του κόστους του ανταγωνιστή. Και σε αυτή την περίπτωση θεωρούμε ότι μεταξύ των διανομέων που καλύπτουν μια περιοχή επιλέγουμε εκείνον με το χαμηλότερο κόστος ή επιλέγουμε εκείνον που έχει το ευρύτερο δίκτυο κάλυψης μιας περιοχής ανεξαρτήτου κόστους.

Το στοιχείο του αιφνιδιασμού στοχεύει στην ψυχολογική αποδιάρθρωση του πνεύματος της αντίπαλης ηγεσίας. Τα βασικά εργαλεία για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι η εξαπάτηση και ο αντιπερισπασμός και ο ρόλος του έγκειται στο να δημιουργήσουν στην αντίπαλη ηγεσία την αίσθηση ότι βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και δεν μπορεί να αντιδράσει στις κινήσεις των ανταγωνιστών της. Η ψυχολογική αποδιάρθρωση αποβλέπει στην δημιουργία ενός αισθήματος εγκλωβισμού.



Σχήμα 13: Σκοπός της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

3.6 Η Βάση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η βάση της επιχειρησιακής στρατηγικής μπορεί να συνοψιστεί σε μια λέξη: «συγκέντρωση». Ωστόσο, προκειμένου να προσδιορισθεί ακριβέστερα η έννοια συγκέντρωση είναι ορθότερο να την ορίσουμε ως συγκέντρωση δυνάμεως εναντίον αδυναμίας. Η συγκέντρωση δυνάμεως εναντίον αδυναμίας εξαρτάται από τη διασπορά των δυνάμεων του αντιπάλου, η οποία με την σειρά της προκαλείται από μία κατανομή των δικών μας δυνάμεων που αφήνει την εντύπωση διασποράς και κατά ένα μέρος είναι πραγματική διασπορά. Συνεπώς, η πραγματική συγκέντρωση, είναι προϊόν υπολογισμένης διασποράς.

Μια παραπέρα συνέπεια της υπάρξεως – τουλάχιστον – δύο μερών είναι ότι για να φτάσει κάποιος ασφαλώς σε ένα αντικειμενικό σκοπό, πρέπει να έχει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Κάθε σχέδιο για να είναι πρακτικό πρέπει να παίρνει υπόψη τη δυνατότητα του ανταγωνιστή να το ματαιώσει. Ο καλύτερος τρόπος για να παρακάμψει κανείς αυτό το ενδεχόμενο είναι να καταρτίσει ένα σχέδιο που θα μπορεί εύκολα να τροποποιηθεί, για να προσαρμοστεί, στις περιστάσεις που διαμορφώνονται.

Η τεχνική μέσω της οποίας μια επιχείρηση θα καταφέρει να διασπείρει τις δυνάμεις της και των ανταγωνιστών της και θα συγκεντρώσει την δύναμη της στην αδυναμία του αντιπάλου είναι αυτή της τεμαχιοποίησης της αγοράς (Nichemanship). Ο διαχωρισμός μιας αγοράς γίνεται σε τρία επίπεδα. Ένα τμήμα μιας αγοράς (market segment) αποτελείται από μια ομάδα καταναλωτών που μοιράζονται ένα παρόμοιο σύνολο θέλω. Ο τομέας μιας αγοράς (market sector) είναι ένα σύνολο ατόμων που έχουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία ή το εισόδημα, χωρίς όμως να έχουν και τα ίδια θέλω. Ένα τεμάχιο μιας αγοράς (market niche) είναι μια πιο στενά προσδιορισμένη

ομάδα που αναζητεί ένα διακεκριμένο μίγμα από οφέλη. Ένα τεμάχιο μιας αγοράς είναι υποσύνολο ενός τμήματος της αγοράς³³.

Με αυτή την μέθοδο η επιχείρηση χωρίζει την αγορά σε πολλά τεμάχια, το κάθε ένα από τα οποία απευθύνεται σε ένα εξειδικευμένο καταναλωτικό κοινό, διασπείρει τα προϊόντα της σε αυτά και επιτίθενται συγκεντρώνοντας τις δυνάμεις της στα niches που εντοπίζει αδυναμία των ανταγωνιστών. Έτσι κατανέμοντας τις δυνάμεις της με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται συγκέντρωση δυνάμεως ενάντιον αδυναμίας.

Τα χαρακτηριστικά ενός market niche είναι: οι πελάτες του niche έχουν ένα διακεκριμένο σύνολο αναγκών, είναι πρόθυμοι να πληρώσουν premium στην εταιρεία που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες τους, δεν προσελκύει πολλούς ανταγωνιστές, η εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ένα niche απολαμβάνει επιπλέον οικονομικά οφέλη μέσω της εξειδίκευσης και ένα niche έχει μέγεθος, κέρδη και δυνατότητα ανάπτυξης³⁴. Η κεντρική ιδέα στο nichemanship είναι η εξειδίκευση. Οι ρόλοι που μπορεί να επιλέξει ένας οργανισμός για να εξειδικευτεί είναι:

- *Εξειδίκευση για τον τελικό χρήστη (End user specialist)*: η εταιρεία εξειδικεύεται στο να εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο τύπο τελικών χρηστών.
- *Κάθετη εξειδίκευση (Vertical-level specialist)*: η εταιρεία εξειδικεύεται στο κάθετο επίπεδο παραγωγής ή διανομής της αλυσίδας αξίας της.
- *Εξειδίκευση ως προς το μέγεθος των πελατών (Customer-size specialist)*: η εταιρεία επικεντρώνεται στο να πουλάει είτε σε μικρού είτε σε μεσαίου είτε σε μεγάλου μεγέθους πελάτες.
- *Εξειδίκευση για συγκεκριμένους πελάτες (Specific-customer specialist)*: η εταιρεία περιορίζει τις πωλήσεις της σε έναν ή σε λίγους πελάτες.

³³ **Kotler P. (2003)**. Marketing Management (11 ed.). p 279. Prentice Hall

³⁴ **Kotler P. (2003)**. Marketing Management (11 ed.). p 280. Prentice Hall

- *Γεωγραφική εξειδίκευση (Geographic specialist)*: η εταιρεία πουλάει μόνο σε συγκεκριμένη τοποθεσία, περιφέρεια ή περιοχή του πλανήτη.
- *Εξειδίκευση προϊόντος ή γραμμής παραγωγής (Product or product-line specialist)*: η εταιρεία δημιουργεί μόνο μία γραμμή παραγωγής ή παράγει μόνο ένα προϊόν.
- *Εξειδίκευση χαρακτηριστικού προϊόντος (Product-feature specialist)*: η εταιρεία εξειδικεύεται στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου τύπου προϊόντος ή ενός χαρακτηριστικού του προϊόντος.
- *Job-shop specialist*: η εταιρεία προσαρμόζει τα προϊόντα της για συγκεκριμένους πελάτες
- *Εξειδίκευση ποιότητας – τιμής (Quality-price specialist)*: η εταιρεία λειτουργεί στα άκρα της αγοράς είτε στο χαμηλό κόστος είτε στην υψηλή ποιότητα.
- *Εξειδίκευση υπηρεσίας (Service specialist)*: η εταιρεία προσφέρει μία ή περισσότερες υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμες από τους ανταγωνιστές της.
- *Εξειδίκευση καναλιών (Channel specialist)*: η εταιρεία εξειδικεύεται στο να εξυπηρετεί μόνο ένα κανάλι διανομής³⁵.

Μέσω του nichemanship η επιχείρηση προσανατολίζεται στον πελάτη, αφού ακόμα κι αν επιλέξει την εξειδίκευση στην κατασκευή ενός προϊόντος ή σε μια γεωγραφική περιοχή ή σε μια υπηρεσία, τελικά σε έναν πελάτη θα απευθυνθεί για να του καλύψει μια εξειδικευμένη ανάγκη. Είναι ένας τρόπος όπου ψάχνει ένα συγκεκριμένο τεμάχιο της αγοράς όπου είναι καλύτερη από οποιονδήποτε άλλο. Μια εταιρεία που δραστηριοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ένα market niche γνωρίζει τόσο καλά τις ανάγκες των πελατών της που της επιτρέπει να αυξήσει την τιμή και να έχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Τέλος, ένας οργανισμός έχει τρία καθήκοντα για να

³⁵ **Kotler P. (2003)**. Marketing Management (11 ed.). pp 271-272. Prentice Hall

εξασφαλίσει την βιωσιμότητα του. Να ανακαλύπτει, να επεκτείνει και να προστατεύει τα market niches.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις εταιρειών οι οποίες επιβίωσαν ή αναπτύχθηκαν μέσω του nichemanship.

3.6.1 Περιπτώσεις Εταιρειών

3M

Η 3M μπαίνει νωρίς σε μια αγορά, χρεώνει ένα premium προκειμένου να παρέχει ένα προϊόν προσαρμοσμένο σε ένα ξεχωριστό καταναλωτικό κοινό και όταν κι εάν άλλοι ανταγωνιστές μπουν στην αγορά αυτή αποχωρεί. Στόχος της 3M είναι πρώτα και κύρια να έχει μια σταθερή ροή νέων προϊόντων. Κατόπιν μόλις χτυπήσει ένα market niche αναμένει να κυριαρχήσει σε αυτό συνήθως για τρία ή τέσσερα χρόνια. Γι' αυτό το χρονικό διάστημα τιμολογεί στον πελάτη την πλήρη αξία του προϊόντος. Όταν εμφανιστούν ανταγωνιστές με απομιμήσεις του προϊόντος και με χαμηλότερο κόστος, η 3M αντί να πολεμήσει μαζί τους για το μερίδιο της αγοράς, συνήθως αποχωρεί από την αγορά διότι μέχρι τότε έχει αναπτύξει τις επόμενες γενιές προϊόντων για αυτή την αγορά και πολλές άλλες³⁶.

Logitech International

³⁶ Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. p 184. Warner Books

Η εταιρεία Logitech κατάφερε κι έγινε παγκόσμια επιτυχία αξίας \$750 εκατομμυρίων κατασκευάζοντας οποιαδήποτε παραλλαγή ποντικιού για ηλεκτρονικό υπολογιστή μπορεί κανείς να φανταστεί. Η εταιρεία κατασκευάζει ποντίκια για αριστερόχειρες και δεξιόχειρες, ασύρματα ποντίκια που χρησιμοποιούν ραδιοκύματα, ποντίκια που έχουν το σχήμα αληθινών ποντικών κι απευθύνονται σε παιδιά και τρισδιάστατα ποντίκια που δίνουν στον χρήστη την εντύπωση ότι μετακινεί αντικείμενα πίσω από την οθόνη. Η παγκόσμια κυριαρχία της στην κατηγορία των ποντικών έδωσε στην Logitech την δυνατότητα να επεκταθεί σε άλλα περιφερειακά υπολογιστών όπως πληκτρολόγια, ηχεία, τζούστικς και κάμερες για υπολογιστές³⁷.

Fingerhut

Η εταιρεία κατάλογου Fingerhut ίσως είναι η απόλυτη εταιρεία διαχωρισμού της αγοράς σε τεμάχια. Έχει ένα εξαιρετικό σύστημα για να εντοπίζει τους πελάτες και την κερδοφορία που έχει από κάθε πελάτη, όπου κάθε πελάτης είναι εικονικά ένα ξεχωριστό κομμάτι της αγοράς. Για παράδειγμα όπως αναφέρει το περιοδικό Fortune, «ένα μήνα πριν ο γιος σας κλείσει τα οκτώ, θα λάβετε ένα πακέτο που περιέχει μία προσωπική επιστολή που υπόσχεται ότι αν συμφωνήσετε να δοκιμάσετε οποιοδήποτε από τα προϊόντα που προσφέρονται, η Fingerhut θα στείλει μαζί δωρεάν ένα δώρο γενεθλίων ιδανικό για ένα οκτάχρονο αγόρι. Όσο περισσότερες παραγγελίες κάνετε τόσο περισσότερα πακέτα θα λαμβάνετε στο ταχυδρομείο»³⁸.

³⁷ **Kotler P. (2003)**. Marketing Management (11 ed.). p 270. Prentice Hall

³⁸ **Peters T. and Waterman R. (1982)**. In search of excellence. p 191. Warner Books

Estee Lauder

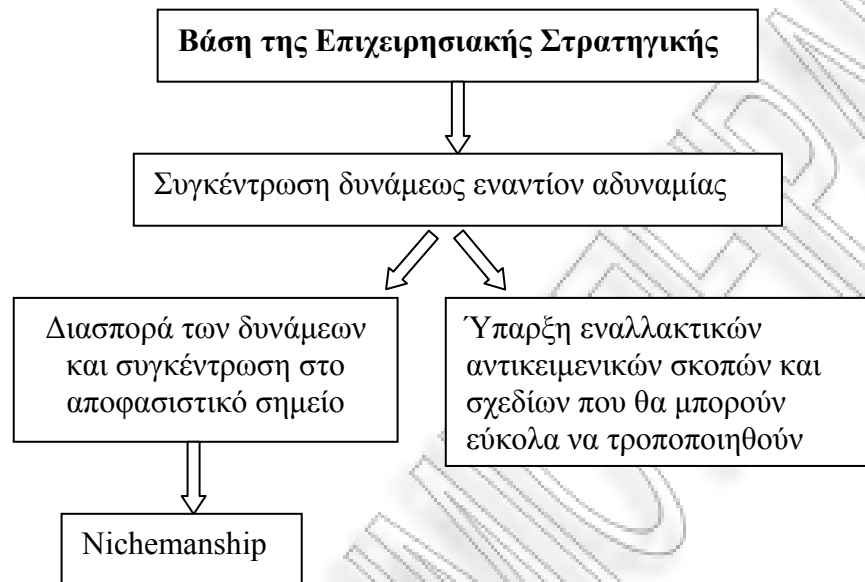
Τα τέσσερα πρώτα σε πωλήσεις αρώματα στις Η.Π.Α. ανήκουν στην Estee Lauder. Επτά από τα δέκα κορυφαία προϊόντα μείκ απ είναι της Estee Lauder. Από τα δέκα κορυφαία σε πωλήσεις προϊόντα προστασίας της επιδερμίδας τα οκτώ ανήκουν στην Estee Lauder, εντούτοις ελάχιστοι καταναλωτές συνειδητοποιούν ότι τα προϊόντα που αγοράζουν είναι της Estee Lauder διότι η εταιρεία είναι εξαιρετική στο να εμπορεύεται προϊόντα που απευθύνονται σε γυναίκες (και άνδρες) με διαφορετικές προτιμήσεις. Η ναυαρχίδα των προϊόντων της, η αυθεντική Estee Lauder, απευθύνεται στους μεγαλύτερους σε ηλικία καταναλωτές, η Clinique απευθύνεται στις μεσήλικες γυναίκες, η M.A.C. στις έφηβες, το Aveda στους καταναλωτές που αρέσκονται στην αρωματοθεραπεία και το Origins στους οικολογικά ευαίσθητους καταναλωτές που θέλουν τα καλλυντικά να παρασκευάζονται από φυσικά συστατικά³⁹.

Alberto Culver

Η εταιρεία Alberto Culver χρησιμοποίησε στρατηγική market-nicher και αύξησε κατά 13 τοις εκατό τα κέρδη της το 2000 έναντι του προηγούμενου έτους. Ο CEO της εταιρείας Howard Bernick εξηγεί την φιλοσοφία της Alberto Culver: «γνωρίζουμε ποιοι είμαστε και, ίσως περισσότερο σημαντικό, γνωρίζουμε ποιοι δεν είμαστε. Γνωρίζουμε ότι αν προσπαθήσουμε να ανταγωνιστούμε την Procter & Gamble θα φάμε τα μούτρα μας». Αντίθετα, η επιχείρηση, που είναι περισσότερο γνωστή για τα προϊόντα μαλλιών Alberto VO5, επικεντρώνει όλες τις δυνάμεις της στην απόκτηση ομάδας μικρότερων εταιρειών που απευθύνονται σε συγκεκριμένα market niches, όπως οι εταιρείες Molly

³⁹ **Kotler P. (2003).** Marketing Management (11 ed.). pp 280. Prentice Hall

Mcbutter και Mrs.Dash που κατασκευάζουν ενισχυτικά αρώματος και η Static Guard που κατασκευάζει αντιστατικά εξαρτήματα⁴⁰.



Σχήμα 14: Βάση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

3.7 Σύνοψη – Συμπεράσματα

Η θεωρία της έμμεσης προσεγγίσεως βρίσκει άμεση εφαρμογή σε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε πρώτο επίπεδο βρίσκεται η ανώτερη ή υψηλή επιχειρησιακή στρατηγική για τον καθορισμό της οποίας αρμόδια όργανα είναι οι μέτοχοι και το διοικητικό συμβούλιο ενός οργανισμού. Το όραμα, η αποστολή και το σύστημα αξιών του οργανισμού είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώτερης επιχειρησιακής στρατηγικής. Μέσω αυτών προσδιορίζεται ο ρόλος του οργανισμού στον επιχειρηματικό κόσμο, διαμορφώνεται η κουλτούρα και η εσωτερική λειτουργία του και χτίζεται η σχέση του με το καταναλωτικό κοινό. Η υψηλή επιχειρησιακή

⁴⁰ Kotler P. (2003). Marketing Management (11 ed.). p 271. Prentice Hall

στρατηγική αποβλέπει κυρίως σε δύο αποφασιστικούς παράγοντες βιωσιμότητας ενός οργανισμού. Στους πελάτες και στο ανθρώπινο δυναμικό του. Στην πρώτη περίπτωση ο σκοπός της είναι να είναι κοντά στον πελάτη ενώ στην δεύτερη περίπτωση στόχος της είναι να βγάζει τις μεγαλύτερες ενέργειες και τα ταλέντα των ανθρώπων του οργανισμού.

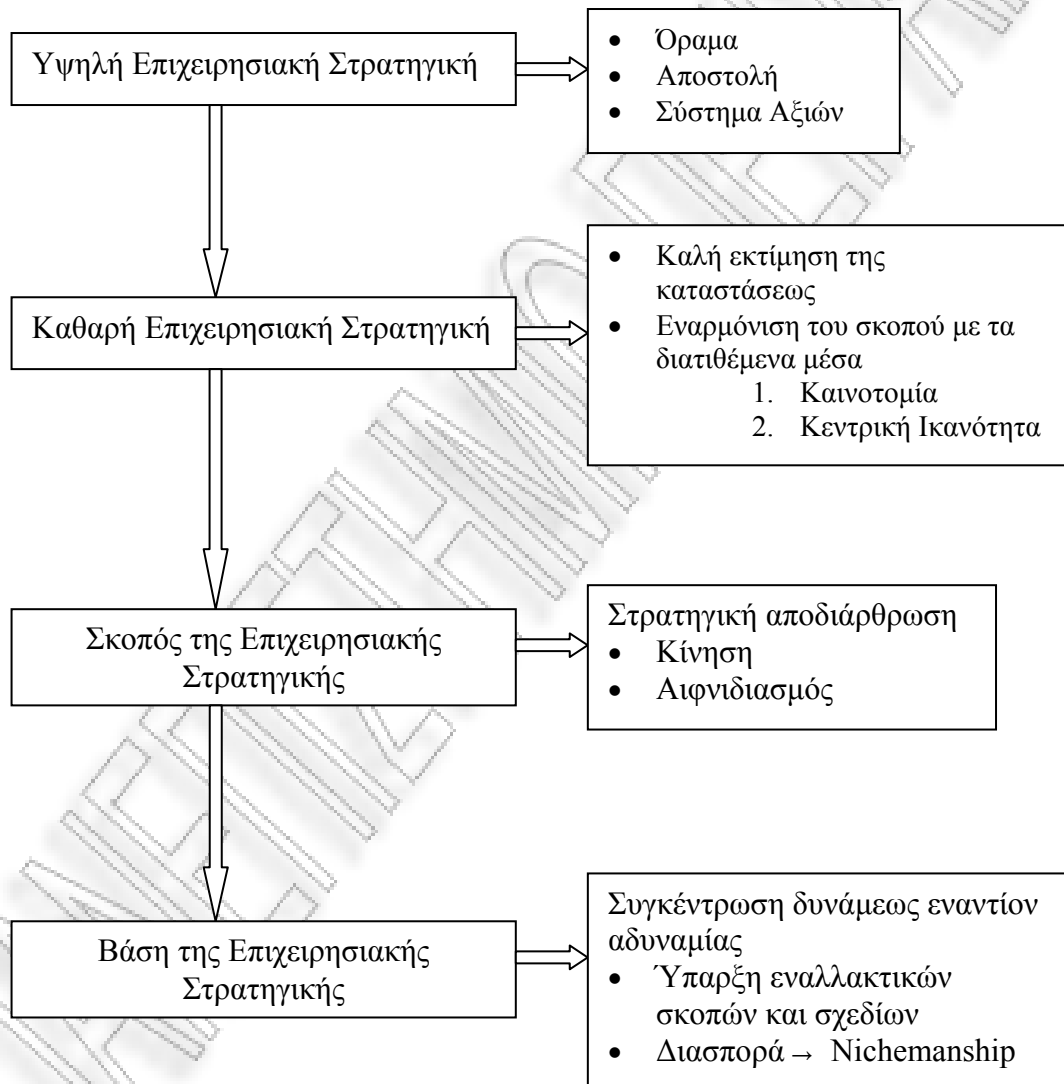
Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται η έννοια της καθαρής επιχειρησιακής στρατηγικής και αφορά στην ευθύνη εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής του οργανισμού από το αρμόδιο όργανο που είναι ο γενικός διευθυντής ή διοικητής της εταιρείας. Ο ρόλος της καθαρής επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να προσαρμόζει τον σκοπό στα διατιθέμενα μέσα αφού έχει προηγηθεί μια προσεκτική ανάλυση της καταστάσεως και του περιβάλλοντος. Η έννοια της προσαρμογής κατευθύνεται σε δύο άξονες. Ο πρώτος άξονας στοχεύει στην μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού και η προσαρμογή αναφέρεται στην ευρύτερη έννοια της καινοτομίας μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η προσαρμογή σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Ο δεύτερος άξονας της προσαρμογής αφορά στον στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό και επιτυγχάνεται μέσω της κεντρικής ικανότητας γύρω από την οποία οφείλει να χτίζεται κάθε στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού.

Ο σκοπός της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να ελαττώσει τη δυνατότητα αντιστάσεως ή αντιδράσεως των ανταγωνιστών και επιδιώκει να πραγματοποιήσει αυτό το σκοπό εκμεταλλευόμενη τα στοιχεία της κινήσεως και του αιφνιδιασμού. Η κίνηση αποβλέπει στην αποδιάρθρωση της κατανομής και της οργάνωσης των δυνάμεων των ανταγωνιστών, στον διαχωρισμό των δυνάμεων τους και στην απειλή των εφοδιασμών τους. Ο αιφνιδιασμός στοχεύει στην ψυχολογική αποδιάρθρωση του πνεύματος της αντίπαλης ηγεσίας εκμεταλλευόμενος τα στοιχεία της εξαπάτησης και του αντιπερισπασμού.

Η βάση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η συγκέντρωση δυνάμεως έναντι αδυναμίας των ανταγωνιστών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός πρέπει πρώτα να διασπείρουμε τις αντίπαλες δυνάμεις με μια αντίστοιχη κατανομή των δικών μας δυνάμεων κι ακολούθως να συγκεντρώσουμε τις δυνάμεις στο σημείο που εντοπίζουμε αδυναμία τους και μπορούμε να κερδίσουμε αποφασιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνική που ακολουθείται είναι αυτή του nichemanship μέσα από την οποία η επιχείρηση χωρίζει την αγορά σε πολλά τεμάχια, το κάθε ένα από τα οποία απευθύνεται σε ένα εξειδικευμένο καταναλωτικό κοινό, διασπείρει τα προϊόντα της σε αυτά και επιτίθενται συγκεντρώνοντας τις δυνάμεις της στα niches που εντοπίζει αδυναμία των ανταγωνιστών. Έτσι κατανέμοντας τις δυνάμεις της με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται συγκέντρωση δυνάμεως εναντίον αδυναμίας. Επιπλέον, άμεση συνέπεια της υπάρξεως – τουλάχιστον – δύο μερών είναι ότι για να φτάσει κάποιος ασφαλώς σε ένα αντικειμενικό σκοπό, πρέπει να έχει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Κάθε σχέδιο για να είναι πρακτικό πρέπει να παίρνει υπόψη τη δυνατότητα ενός ανταγωνιστή να το ματαιώσει. Ο καλύτερος τρόπος για να παρακάμψει κανείς αυτό το ενδεχόμενο είναι να καταρτίσει ένα σχέδιο που θα μπορεί εύκολα να τροποποιηθεί, για να προσαρμοστεί, στις περιστάσεις που διαμορφώνονται.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η στρατηγική διαδικασία που περιγράψαμε καλύπτει όλες τις σφαίρες που ακουμπάει η επιχειρησιακή στρατηγική δηλαδή τον ανταγωνισμό, τον καταναλωτή, τους προμηθευτές, τους διανομείς, το περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Ίσως ένα από τα συχνότερα προβλήματα της σύγχρονης επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ότι παραβλέπει τον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό κι επικεντρώνεται πρωτίστως στον ανταγωνισμό κι ακολούθως στους υπόλοιπους παράγοντες. Σε μία ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία όλοι οι παραπάνω παράγοντες πρέπει να είναι ισοβαρείς. Προκειμένου να

σταθεροποιηθεί το οικοδόμημα της παραπάνω στρατηγικής θεώρησης αναγνωρίστηκαν τέσσερεις αποφασιστικοί παράγοντες – πυλώνες για την βιώσιμη εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας. Αυτοί είναι: η ανίχνευση, η εξαπάτηση κι ο αιφνιδιασμός, η ταχύτητα και η ηγεσία των οποίων ο ρόλος θα εξηγηθεί αναλυτικά στην συνέχεια.



Σχήμα 15: Σύνοψη του μοντέλου της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

4. Ανίχνευση

«Εάν γνωρίζεις τον εχθρό σου και τον εαυτό σου, δεν έχεις ανάγκη να φοβάσαι το αποτέλεσμα (ακόμη και) εκατό μαχών. Εάν γνωρίζεις τον εαυτό σου αλλά όχι τον εχθρό, για κάθε νίκη που κερδίζεις θα έχεις μία ήττα. Ένα δεν γνωρίζεις τον εαυτό σου, ούτε τον εχθρό, θα νικηθείς σε κάθε μάχη.»

«Το να εξασφαλίσετε ότι η σύγκρουση του στρατού σας με τον εχθρό θα είναι σαν μια μυλόπετρα που πέφτει πάνω σε ένα αυγό, επηρεάζεται από την επιστήμη του εντοπισμού των ισχυρών και των αδύνατων σημείων.»

«Δε μπορούμε να μπούμε σε συμμαχίες, αν πρώτα δεν μάθουμε τι σχεδιάζουν οι γείτονες.»

«Δεν θα μπορούμε να επωφελούμαστε από τα φυσικά πλεονεκτήματα, αν δεν χρησιμοποιούμε ντόπιους οδηγούς.»

«Το να αρχίζετε με κομπασμούς, αλλά μετά να τρομάζετε από τη δύναμη του εχθρού, αυτό δείχνει μεγάλη έλλειψη πληροφοριών.»

«Εάν ξέρετε τον εχθρό και τον εαυτό σας, δεν θα υπάρχει καμία αμφιβολία για τη νίκη σας. Εάν ξέρετε τον Ουρανό και τη Γη, μπορείτε να ολοκληρώσετε τη νίκη σας.»

«Εκείνο που κάνει το σοφό ηγεμόνα και τον καλό στρατιώτη ικανούς να καταφέρουν χτυπήματα, να κατακτούν και να πετυχαίνουν πράγματα που ούτε να πλησιάσουν μπορούν οι κοινοί άνθρωποι, είναι η πρόγνωση.»

«Η γνώση των διαθέσεων (των προθέσεων) του εχθρού μπορεί να αποκτηθεί μόνο από άλλους άντρες.»

«Οι κατάσκοποι είναι το πιο σπουδαίο στοιχείο στον πόλεμο, γιατί απ' αυτούς εξαρτάται η ικανότητα ενός στρατού να κινείται.»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Το στάδιο της ανίχνευσης αναφέρεται στην συλλογή πληροφοριών που αφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Στο εσωτερικό περιβάλλον, ο οργανισμός, αντλεί πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό του, αναγνωρίζει και μαθαίνει από τα λάθη του, εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του καθώς και μελλοντικές ευκαιρίες ή πιθανές απειλές (S.W.O.T. Analysis) και αναλύει τις κεντρικές του ικανότητες. Στο εξωτερικό περιβάλλον, η διαδικασία συλλογής πληροφοριών συντελεί στον εντοπισμό market niches, στην ανάλυση των προμηθευτών και των διανομέων και στην διατήρηση επαφής με τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις. Επιπλέον, ανιχνεύονται οι καταναλωτικές προτιμήσεις και τάσεις και προσδιορίζονται οι τρόποι με τους οποίους μπορεί ο οργανισμός να βρεθεί πιο κοντά στον καταναλωτή. Αναφορικά με τον ανταγωνισμό, εντοπίζονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των ανταγωνιστών, οι κεντρικές τους ικανότητες καθώς και οι δυνητικές κινήσεις – προθέσεις τους. Τέλος, μέσω του σταδίου της ανίχνευσης, περιγράφεται η κατάσταση στο ευρύτερο περιβάλλον (Pestel Analysis).

Η έννοια της πληροφορίας και η ανάλυση της είναι ένας συνεχώς αναπτυσσόμενος τομέας της σύγχρονης οικονομικής θεωρίας. Ο όρος intelligence αναφέρεται στην πληροφορία που αξιολογείται περισσότερο για την επικαιρότητα και τη σχετικότητα της παρά για την λεπτομέρεια ή την ακρίβεια. Ο όρος δεδομένα (data) αναφέρεται σε ακριβής ή συγκεκριμένη πληροφορία και ο όρος γεγονός (fact) αναφέρεται σε επιβεβαιωμένη πληροφορία. Μια πληροφορία μπορεί να ληφθεί είτε από κλειστές πηγές, δηλαδή πηγές που είναι δύσκολη η πρόσβαση τους, μέσω της κατασκοπείας είτε από ανοιχτές πηγές, δηλαδή κοινές πηγές και ευρέως διαθέσιμες, όπως είναι τα έντυπα μέσα ή το διαδίκτυο⁴¹.

Ο όρος Knowledge Management (KM) αναφέρεται στο εύρος των πρακτικών που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός προκειμένου να αναγνωρίσει, να δημιουργήσει και να διανέμει γνώση με σκοπό την εκμάθηση και την επαναχρησιμοποίηση της στον οργανισμό. Τα προγράμματα του KM συνήθως συσχετίζονται με τους στόχους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών αποτελεσμάτων όπως η βελτίωση της απόδοσης, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή επίτευξη υψηλότερων επιπέδων καινοτομίας⁴². Η διαχείριση της πληροφορίας, Information Management (IM), αφορά στην ανάλυση της πληροφορίας σε ένα οργανισμό. Καλύπτει τους ορισμούς, τις χρήσεις, την αξία και την διανομή όλων των δεδομένων και της πληροφορίας του οργανισμού με σκοπό την βελτιστοποίηση της πρόσβασης σε αυτούς που έχουν μερίδιο ή δικαίωμα σε αυτή. Αξιολογεί τα είδη πληροφορίας/δεδομένων που απαιτεί ένας οργανισμός προκειμένου να λειτουργήσει και να προοδεύσει αποτελεσματικά⁴³.

⁴¹ **Wikipedia website:** <http://en.wikipedia.org>

⁴² **Wikipedia website:** <http://en.wikipedia.org>

⁴³ **Pc magazine website:** <http://pcmag.com>

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία των ΚΜ και ΙΜ είναι το Information Quality Management (IQM) και ο ρόλος του είναι να εξασφαλίζει ότι οι πρώτες ύλες που ένας οργανισμός χρησιμοποιεί για πληροφορία και γνώση είναι ακριβείς και ολοκληρωμένες. Επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες και στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται προκειμένου η πληροφόρηση να είναι επίκαιρη, συνεχής και ακριβής⁴⁴. Η εταιρική μνήμη (corporate memory) είναι το σύνολο των δεδομένων (data), πληροφορίας (information) και γνώσης (knowledge) που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και σκοποί ενός οργανισμού⁴⁵. Η Εταιρική μνήμη ορίζεται ως μια σαφής, ασώματη, συνεχόμενη απεικόνιση της γνώσης και της πληροφορίας ενός οργανισμού. Μπορεί να περιλαμβάνει γνώση σε προϊόντα, σε διαδικασίες παραγωγής, πελάτες, στρατηγικές μάρκετινγκ, οικονομικά αποτελέσματα, σχέδια, στρατηγικούς στόχους και σκοπούς. Είναι η αποθήκη γνώσης και τεχνογνωσίας του οργανισμού⁴⁶.

Η έννοια Business Intelligence (BI) αναφέρεται σε μια ευρεία κατηγορία εφαρμογών και τεχνολογίας με σκοπό την λήψη, την παροχή πρόσβασης σε και την ανάλυση δεδομένων με σκοπό την λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει μια βαθύτερη γνώση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό όπως οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι επιχειρηματικοί συνεργάτες, το οικονομικό περιβάλλον και οι εσωτερικές λειτουργίες προκειμένου μια απόφαση να είναι αποτελεσματική και ποιοτική⁴⁷. Ένα εξειδικευμένο πεδίο του BI είναι το Competitive Intelligence (CI) που επικεντρώνεται αποκλειστικά στους ανταγωνιστές ενός οργανισμού.

⁴⁴ Cornwell Consultants website: <http://www.cornwell.co.uk>

⁴⁵ Wikipedia website: <http://en.wikipedia.org>

⁴⁶ Ribiere M. and Matta N. Virtual Enterprise and Corporate Memory, pp 2

⁴⁷ Wikipedia website: <http://en.wikipedia.org>

Ένας οργανισμός οφείλει να συλλέγει δεδομένα, να διακρίνει μοτίβα και να ερμηνεύει τα δεδομένα, δημιουργώντας πληροφορία και ανταποκρινόμενος στην απορρέουσα πληροφορία. Όλες οι πρακτικές που προαναφέρθηκαν έχουν καθοριστική σημασία στην λήψη, ανάλυση και ερμηνεία της πληροφορίας και κατά συνέπεια στο στάδιο της ανίχνευσης ωστόσο, ένας οργανισμός δεν πρέπει να στηρίζει την ανάλυση του αποκλειστικά στην επεξεργασία που γίνεται σε γυάλινους πύργους όπου συχνά παράγονται αφηρημένες αναφορές. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή ανίχνευση όπως ο πωλητής μιας εταιρείας, ο υπάλληλος του τμήματος σέρβις ή ο υπεύθυνος της γραμμής παραγωγής. Η επιτυχημένη ανίχνευση προϋποθέτει πλούσια, ανεπίσημη επικοινωνία που οδηγεί σε περισσότερη δράση, περισσότερους πειραματισμούς, περισσότερη εκμάθηση και ταυτόχρονα την ικανότητα να είναι ένας οργανισμός σε συνεχόμενη επαφή με τις εξελίξεις.

Στο εσωτερικό περιβάλλον, μέσα από την επικοινωνία, ο οργανισμός αντλεί πληροφορίες για την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού του, διαδίδει το όραμα, την αποστολή και το σύστημα αξιών του, εντοπίζει και μαθαίνει από τα λάθη του και παρακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας των ανθρώπων του εντοπίζοντας αν κινούνται στην σωστή διαδρομή και στην σωστή κατεύθυνση. Επιπλέον, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύναμα σημεία του και αναλύει τις κεντρικές του ικανότητες. Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω κατέχει η ελεύθερη μεταφορά πληροφοριών, οικονομικών και μη, από την διοίκηση στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Με την διαδικασία αυτή γεφυρώνεται το κενό μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και περισσότερο από κάθε άλλη πράξη ξεκαθαρίζει τους στόχους και ισχυροποιεί την μεταξύ τους συνεργασία. Ένας οργανισμός οφείλει να αντιμετωπίζει τους ανθρώπους του ως ενήλικες σε αντίθεση με την συνηθισμένη επιχειρηματική πρακτική όπου

φοβούνται ότι θα γίνει κατάχρηση της πληροφορίας και μόνο οι ανταγωνιστές θα βγουν κερδισμένοι.

Το κυριότερο συστατικό στην διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών είναι η φύση της διαδικασίας να μην αξιολογεί το προσωπικό της. Η διοίκηση δεν φοβίζεται το προσωπικό με αριθμούς. Οι ανώτεροι δεν λένε στους κατώτερους τι να κάνουν. Ανταποκρινόμαστε, περισσότερο από όσο ενδεχομένως ξέρουμε ή συνειδητοποιούμε, σε πληροφορίες συγκριτικής απόδοσης. Επιπλέον, ανταποκρινόμαστε καλύτερα και πιο δυνατά σε πληροφορίες που δεν είναι καταφανώς αποτιμητικές. Το να διαδίδεται η πληροφόρηση ήσυχα μας παρακινεί στο να καταβάλουμε μεγαλύτερη προσπάθεια⁴⁸.

Μέσα από αυτή την διαδικασία ενισχύεται ο εσωτερικός ανταγωνισμός, γεγονός που συνεπάγεται υψηλό κόστος αντιγραφής, κανιβαλισμού, υπερκάλυψης προϊόντων, υπερκάλυψης τμημάτων, πολλαπλά αναπτυσσόμενα έργα και χαμένα ευρώ ανάπτυξης όταν έναν προϊόν δεν μπορεί να πουληθεί στην αγορά. Εντούτοις τα οφέλη, παρόλο που είναι λιγότερο μετρήσιμα είναι πολλαπλά ιδιαίτερα σε ότι αφορά στην δέσμευση και στην καινοτομία⁴⁹.

Η επικοινωνία στο εξωτερικό περιβάλλον επικεντρώνεται περισσότερο στο να έρχεται ένας οργανισμός κοντά στον πελάτη του. Οι οργανισμοί που βγαίνουν νικητές είναι αυτοί των οποίων τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, παραγωγής και σχεδιασμού προϊόντων είναι πολύ κοντά στους πελάτες αιχμής τους και έχουν συστηματική επαφή μαζί τους προκειμένου να παρατηρούν και να ακολουθούν γρήγορα τους καινοτόμους συνδυασμούς του χρήστη τους⁵⁰. Ιδιαίτερα στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας ένας χρήστης αιχμής μίας εταιρείας ενδέχεται να προηγείται τεχνολογικά κατά δέκα χρόνια από τον μέσο χρήστη. Βέβαια, ένας οργανισμός οφείλει να επενδύει στην Έρευνα &

⁴⁸Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. pp 267. Warner Books

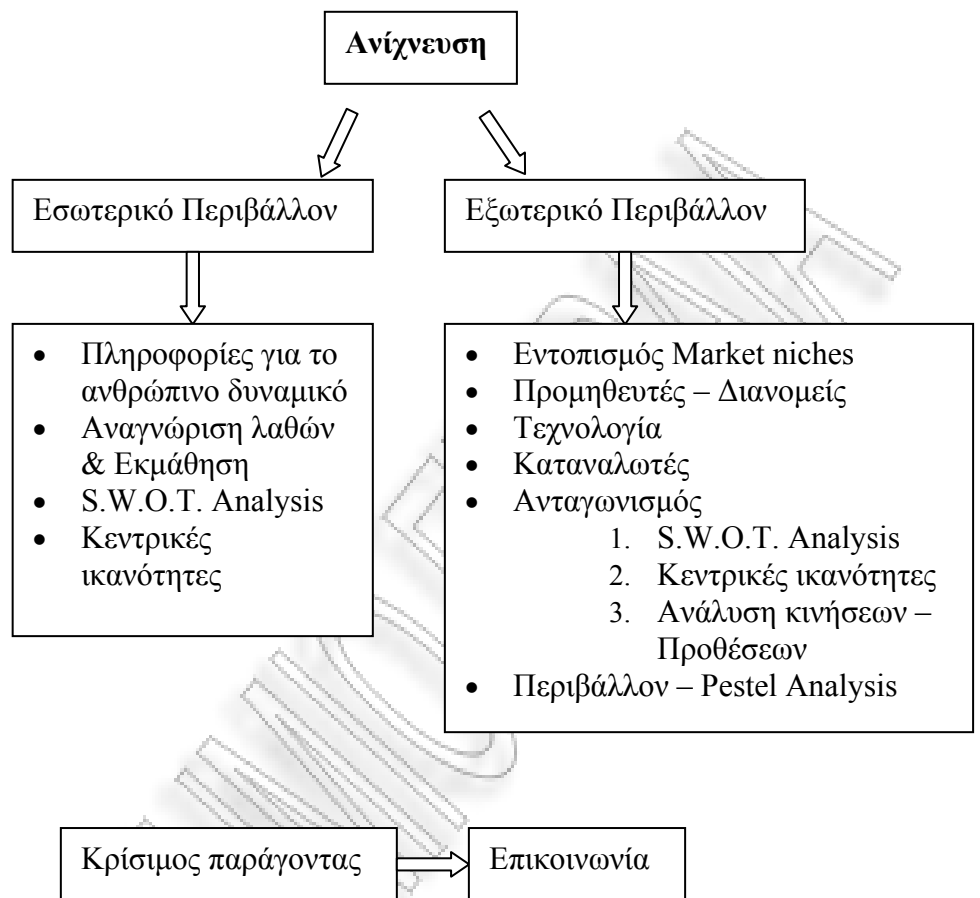
⁴⁹Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. pp218-223. Warner Books

⁵⁰Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. pp 198-199. Warner Books

Ανάπτυξη (R&D), αλλά ο κύριος ρόλος του είναι αναμφισβήτητα να παράγει νέες ιδέες που οι χρήστες αιχμής του – και μελλοντικά ο μέσος χρήστης – να μπορούν να εφαρμόσουν άμεσα.

Ένας οργανισμός, όντας κοντά στους πελάτες του και ιδιαίτερα στους πελάτες αιχμής του έχει την δυνατότητα να πειραματίζεται και να αναπτύσσει νέα προϊόντα, να μαθαίνει τις απαιτήσεις τους και να προσαρμόζεται σε αυτές. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγει πολυδάπανες έρευνες αγοράς ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί μια ανεπίσημη και προσωπική σχέση με το καταναλωτικό κοινό. Έτσι, του δίνεται η δυνατότητα να ανακαλύπτει market niches, ενώ ταυτόχρονα προστατεύει και συντηρεί τα υπάρχοντα.

Ο σημαντικότερος, λοιπόν, παράγοντας για να είναι ο οργανισμός κοντά στους πελάτες του είναι να είναι καλός ακροατής. Η επιτυχία στην ποιότητα, την αξιοπιστία ή την υποστήριξη που παρέχει μια εταιρεία στο καταναλωτικό κοινό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην προσοχή που δίνει στο τι θέλει ο πελάτης κι αυτό επιτυγχάνεται καλώντας τον πελάτη στην εταιρεία και όντας σε στενή συνεργασία μαζί του.



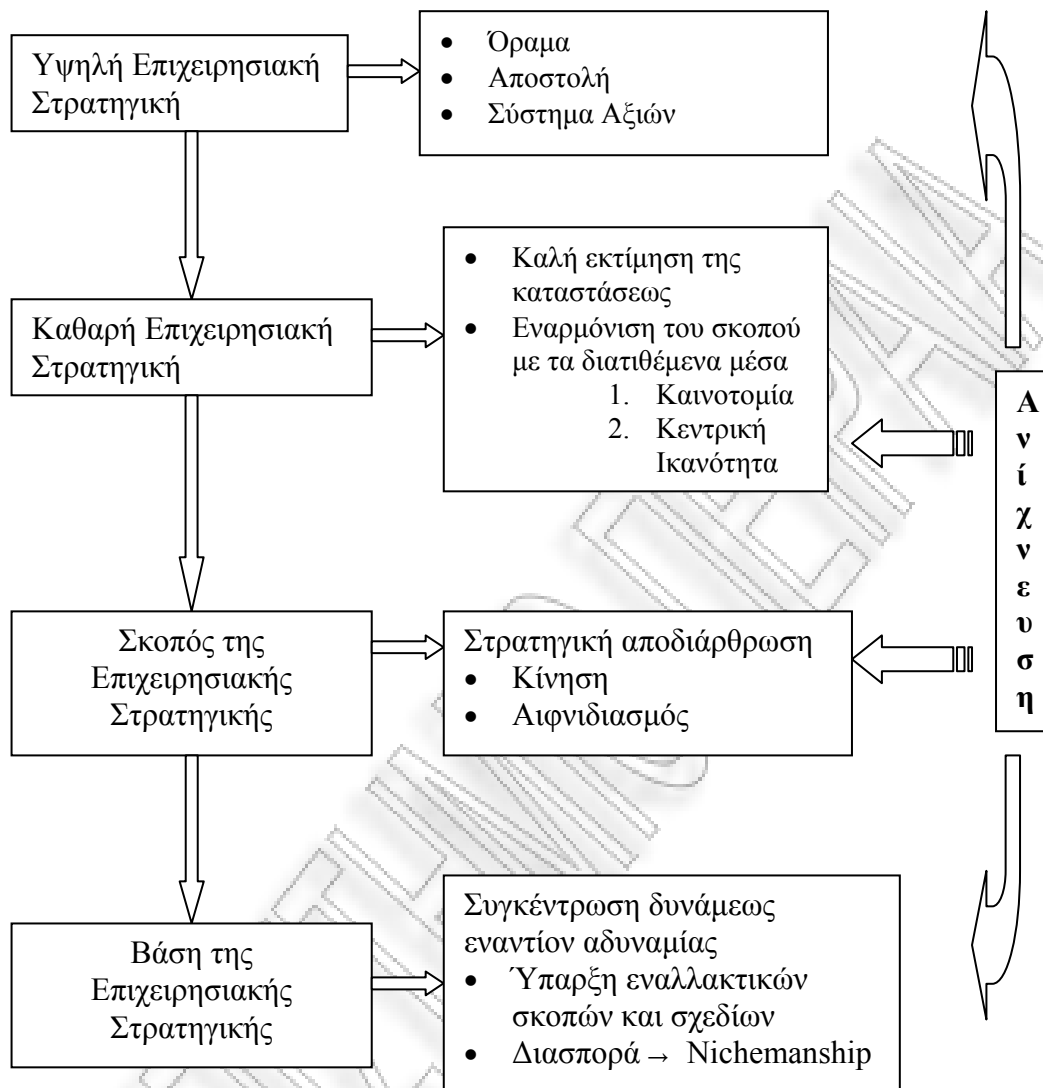
Σχήμα 16: Ο πυλώνας της Ανίχνευσης

4.1. Ο Ρόλος της Ανίχνευσης στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Ο πυλώνας της ανίχνευσης βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα στάδια της στρατηγικής διαδικασίας. Σε επίπεδο υψηλής επιχειρησιακής στρατηγικής ο οργανισμός μέσα από την ανίχνευση διαπιστώνει κατά πόσο το όραμα, η αποστολή και το σύστημα αξιών του διαδίδονται, αφομοιώνονται και επικοινωνούνται και αναγνωρίζει την καταλληλότητα των παραπάνω αξιών σε σχέση με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Επιπλέον, αντλεί πληροφορίες για τους πόρους του, το ανθρώπινο δυναμικό του και τους υπόλοιπους συμμετέχοντες του οργανισμού και αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών του και τρόπους για να έρθει πιο κοντά σε αυτούς.

Στο στάδιο της καθαρής επιχειρησιακής στρατηγικής, μέσω της ανίχνευσης ο οργανισμός δύναται να εκτιμήσει καλύτερα την εκάστοτε κατάσταση που θα του παρουσιαστεί. Αναφορικά με την καινοτομία, η ανίχνευση συντελεί στο να εντοπίζει ο οργανισμός τις αλλαγές στην τεχνολογία, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών του και να αναλύει το περιβάλλον. Τέλος, μέσω της ανίχνευσης, ο οργανισμός αναγνωρίζει τις κεντρικές του ικανότητες καθώς και τον βαθμό που βρίσκει εφαρμογή μια κεντρική του ικανότητα σε μια αγορά όπως και την ικανότητα των ανταγωνιστών του να την αντιγράψουν ενώ ταυτόχρονα εντοπίζοντας τις κεντρικές ικανότητες των ανταγωνιστών αναζητεί τρόπους να τις περιορίσει, να τις ξεπεράσει ή να τις αντιγράψει. Στο στάδιο του σκοπού της επιχειρησιακής στρατηγικής η ανίχνευση προηγείται οποιασδήποτε κίνησης ή αιφνιδιασμού. Επιπλέον, εντοπίζει την κατανομή την οργάνωση και τον επιτυχή – ή μη – διαχωρισμό των δυνάμεων του ανταγωνισμού καθώς και τις πηγές εφοδιασμού του.

Τέλος, στην βάση της επιχειρησιακής στρατηγικής, ανιχνεύονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών και του οργανισμού συντελώντας στην αποφυγή των ισχυρών σημείων των ανταγωνιστών, στην προσπάθεια ενίσχυσης ή απόκρυψης των αδυναμιών του και στην συγκέντρωση των δυνάμεων του οργανισμού έναντι αδυναμίας των ανταγωνιστών. Επιπλέον, προσδιορίζεται ο βαθμός της διασποράς των δυνάμεων τους καθώς και η διασπορά των δυνάμεων του οργανισμού, εντοπίζονται νέα market niches και τρόποι υπεράσπισης ή διείσδυσης των υπαρχόντων και προσδιορίζεται η αξία των εναλλακτικών αντικειμενικών σκοπών και ο τρόπος δράσης προς αυτούς.



Σχήμα 17: Ο Ρόλος της Ανίχνευσης στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

4.2. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία

Ο Βελισάριος ήταν ένας αριστοτέχνης στην μετατροπή της αδυναμίας του σε ισχύ και της δυνάμεως του αντιπάλου σε αδυναμία. Η τακτική του επίσης είχε το βασικό χαρακτηριστικό της έμμεσης προσεγγίσεως: τη διατάραξη της ισορροπίας του αντιπάλου, έτσι που κάποιο σημείο συνδέσμου- κάποιος «αρμός» - να γίνει εύκολος στόχος και δυνατή η αποδιάρθρωση. Όταν, κατά την διάρκεια της πρώτης του εκστρατείας στην Ιταλία κάποιοι φίλοι του τον ρώτησαν πού στήριζε την εμπιστοσύνη στις δυνατότητες του να αντιμετωπίσει πολύ ανώτερες δυνάμεις, ο Βελισάριος απάντησε ότι κατά την πρώτη εμπλοκή με τους Γότθους παρακολούθησε προσεκτικά για να εντοπίσει τις αδυναμίες τους και παρατήρησε ότι δεν μπορούσαν να οδηγήσουν τις δυνάμεις τους συντονισμένες στην μάχη⁵¹.

Είναι φρόνιμο στον πόλεμο να μην υποτιμάμε τον αντίπαλο μας. Είναι το ίδιο σπουδαίο να κατανοούμε τις μεθόδους του και τον τρόπο κατά τον οποίο λειτουργεί το πνεύμα του. Μια τέτοια κατανόηση είναι το αναγκαίο θεμέλιο για μια πετυχημένη προσπάθεια να προβλέψουμε και να προκαταλάβουμε τις κινήσεις του. Οι φιλειρηνικές δυνάμεις υπέφεραν πολλά επειδή «έχασαν το τρένο» εξαιτίας της βραδύτητας τους να υπολογίσουν ποια θα ήταν η επόμενη επιδίωξη του Χίτλερ. Πολλά θα είχε να ωφεληθεί ένα κράτος αν στα συμβουλευτικά όργανα της κυβερνήσεως συμπεριλαμβανόταν και μια «διεύθυνση του εχθρού», η οποία θα μελετούσε όλες τις πτυχές του πολέμου σε κάθε σφαίρα και θα μελετούσε τα προβλήματα του πολέμου από τη σκοπιά του εχθρού,

⁵¹Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, pp 111, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

έτσι που, σε αυτήν την κατάσταση αποστάσεων, θα κατόρθωνε να προβλέψει τι ήταν πιθανό να κάνει στη συνέχεια⁵².

Η εκμετάλλευση των νέων όπλων, της τακτικής και στρατηγικής δεν καλύπτει όλους τους παράγοντες της πορείας της Γερμανίας προς την επιτυχία. Στον πόλεμο του Χίτλερ η έμμεση προσέγγιση έφτασε σε ευρύτερα πεδία και βαθύτερα στρώματα. Σε αυτό ωφελήθηκε πολύ από τη μελέτη της επαναστατικής τεχνικής των μπολσεβίκων, ακριβώς όπως ο νέος γερμανικός στρατός είχε επωφεληθεί εφαρμόζοντας την τεχνική του μηχανοκίνητου πολέμου, που είχαν αναπτύξει οι Βρετανοί. Οι βασικές μέθοδοι και στις δύο σφαίρες έχουν τις πηγές τους πίσω στην τεχνική του πολέμου των Μογγόλων του Τσένγκις Χαν. Για να προετοιμάσει τον δρόμο για την επίθεση του, επιζητούσε να βρει σε άλλες χώρες συνοδοιπόρους που να είχαν επιρροή και που θα υπονόμειαν την αντίσταση της χώρας τους, θα δημιουργούσαν προβλήματα στα συμφέροντα της και θα ήταν έτοιμοι να σχηματίσουν μια νέα κυβέρνηση που θα εξυπηρετούσε τους σκοπούς του. Δεν ήταν ανάγκη να προσφύγει στη δωροδοκία. Υπολόγιζε στην εγωκεντρική φιλοδοξία, τις αυταρχικές τάσεις και το κομματικό πνεύμα, για να βρει τους πρόθυμους και απρόθυμους πράκτορες μεταξύ των μελών των αρχουσών τάξεων. Στη συνέχεια για να ανοίξει το δρόμο του τη στιγμή που είχε επιλέξει, σκόπευε να χρησιμοποιήσει διείσδυση πρακτόρων από τμήματα κρούσεως, καταδρομέων οι οποίοι θα περνούσαν τη μεθόριο ενώ ακόμη επικρατούσε ειρήνη, ως περιοδεύοντες εμπορικοί αντιπρόσωποι ή ταξιδιώτες που περνούσαν τις διακοπές τους και οι οποίοι θα φορούσαν τη στολή του εχθρού μόλις δινόταν το σύνθημα. Αποστολή τους ήταν να προκαλέσουν δολιοφθορές στις επικοινωνίες, να διασπείρουν ψεύτικες ειδήσεις και, αν ήταν δυνατό να απαγάγουν άνδρες της άλλης χώρας που κατείχαν ηγετικές θέσεις. Αυτή η παραλλαγμένη εμπροσθοφυλακή με την σειρά της θα ενισχυόταν από αερομεταφερόμενα τμήματα. Η

⁵²Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 335, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

δική του μέθοδος πολέμου συνοψίζεται σε δύο εκφράσεις: ηθική αποσύνθεση και υλική αποδιάρθρωση. Ο σκοπός του πολέμου ήταν να εξαναγκαστεί ο εχθρός να συνθηκολογήσει. Αν ήταν δυνατό να παραλύσει η θέληση του για αντίσταση, οι σκοτωμοί ήταν κάτι το περιττό, εκτός του ότι αποτελούσαν ένα άχαρο και δαπανηρό τρόπο να πετύχει κανείς τον αντικειμενικό του σκοπό. Ο έμμεσος τρόπος εισαγωγής «μικροβίων» μέσα στο σώμα του αντίπαλου έθνους για να προκαλέσει «ασθένεια» στη θέληση τους, ήταν πιθανό ότι θα αποδεικνυόταν πολύ πιο αποτελεσματικός⁵³.

⁵³ **Hart L. (1995)**. Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως , pp 353, Θεσσαλονίκη: Βάνιας
ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

5. Εξαπάτηση & Αιφνιδιασμός

«Όλος ο πόλεμος στηρίζεται στην εξαπάτηση»

«Προσφέρετε δολώματα για να δελεάσετε τον εχθρό. Προσποιηθείτε ότι βρίσκεστε σε αταξία και συντρίψτε τον.»

«Επιτεθείτε εναντίον του εχθρού όπου δεν είναι προετοιμασμένος. Εμφανισθείτε όπου δεν σας περιμένουν.»

«Ω! θεία τέχνη της πανουργίας και της μυστικότητας! Με σένα μαθαίνουμε να είμαστε αόρατοι, με σένα να μην ακουγόμαστε (να μη μας ακούνε) και έτσι μπορούμε να παίρνουμε την τύχη του εχθρού στα χέρια μας.»

«Στον πόλεμο εφαρμόστε την προσποίηση και θα πετύχετε. Κινηθείτε όταν πρόκειται να κερδίσετε κάποιο πραγματικό πλεονέκτημα.»

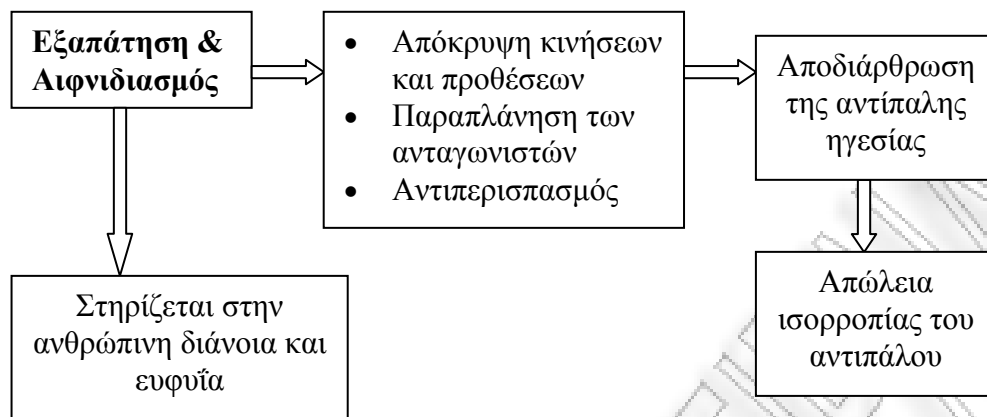
Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Η τέχνη της στρατηγικής στηρίζεται στην εξαπάτηση. Αποκρύπτοντας τις προθέσεις μας και καλύπτοντας με μυστήριο τις κινήσεις μας αποδιαιρθρώνουμε τις αντίπαλες δυνάμεις και ειδικότερα την αντίπαλη ηγεσία. Αποσκοπούμε έτσι να εξασφαλίσουμε ένα πλεονέκτημα πριν πραγματοποιούμε τις κινήσεις μας αποβλέποντας στην απώλεια της ισορροπίας, τόσο της «σωματικής» με την έννοια της κατανομής των δυνάμεων όσο και της πνευματικής, των αντιπάλων μας. Επιπλέον τα

στοιχεία της εξαπάτησης και του αιφνιδιασμού συντελούν σημαντικά στην οικονομία δυνάμεων αφού ελαττώνουν την δυνατότητα αντίστασης ή αντίδρασης του ανταγωνισμού κι έτσι περιορίζουν το κόστος που απαιτείται για την επιτυχία του αντικειμενικού μας σκοπού.

Ο αιφνιδιασμός είναι η συνέπεια μιας παραπλανητικής κίνησης. Η τέχνη της εξαπάτησης έχει τόσο αμυντική όσο και επιθετική μορφή. Η απόκρυψη των αδύναμων σημείων ενός οργανισμού μπορεί να αποτρέψει μια επίθεση των ανταγωνιστών και να προστατέψει τα κεκτημένα, έστω και προσωρινά. Από την άλλη, ένας οργανισμός, αποκρύπτοντας τις μελλοντικές προθέσεις του και παραπλανώντας τους ανταγωνιστές του για αυτές μπορεί να τους ωθήσει, έμμεσα, στην ανάπτυξη ενός προϊόντος ή στην είσοδο σε ένα τμήμα της αγοράς που ο ίδιος δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί δίνοντας έτσι στον οργανισμό την δυνατότητα να συγκεντρώσει τις δικές του δυνάμεις στο πεδίο που θέλει να πραγματοποιήσει την επίθεση του έχοντας εξασφαλίσει την διασπορά και την εξασθένηση των ανταγωνιστών του.

Φυσικά, δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος άξονας κινήσεων προκειμένου να εξαπατήσουμε και να αιφνιδιάσουμε τους ανταγωνιστές. Είναι τέχνη και ως τούτη στηρίζεται αποκλειστικά στην ανθρώπινη διάνοια και ευφυΐα. Ωστόσο, σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία ενός σχεδίου παραπλάνησης είναι να έχει προηγηθεί το στάδιο της ανίχνευσης και της λήψης πληροφοριών. Γνωρίζοντας τις δυνάμεις των αντιπάλων, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, ανιχνεύοντας τις προθέσεις τους, την αγορά, τους καταναλωτές και τα προϊόντα μπορούμε να έχουμε μια σφαιρική εικόνα της κατάστασης και να εκτιμήσουμε καλύτερα τους τρόπους που θα πετύχει ένα σχέδιο παραπλάνησης των ανταγωνιστών. Αντίστροφα, η εξαπάτηση προϋποθέτει και την απόκρυψη των δικών μας δυνάμεων, προθέσεων και κινήσεων από τους αντιπάλους μας.



Σχήμα 18: Ο πυλώνας της Εξαπάτησης και του Αιφνιδιασμού

5.1. Ο Ρόλος της Εξαπάτησης & του Αιφνιδιασμού στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Αν και ο αιφνιδιασμός ως παράγοντας της στρατηγικής διαδικασίας είναι τμήμα της στρατηγικής αποδιάρθρωσης που αναφέρεται στον σκοπό της επιχειρησιακής στρατηγικής, εντούτοις η σημασία του ως πυλώνας έγκειται στο γεγονός ότι είναι το σημαντικότερο εργαλείο του ψυχολογικού τομέα ο οποίος συχνά τείνει να παραβλέπεται. Η ψυχολογία ενός οργανισμού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά του αφού ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που εντέλει κάνει την διαφορά. Ειδικότερα, το γεγονός ότι ο αιφνιδιασμός στοχεύει περισσότερο στο πνεύμα της αντίπαλης ηγεσίας είναι δυνατόν να παραλύσει ολοκληρωτικά έναν οργανισμό διότι όταν η ηγεσία του οργανισμού συμβιβάζεται, όλος ο οργανισμός συμβιβάζεται.

5.2. Μελέτη Περίπτωσης από τον Επιχειρηματικό Κόσμο

5.2.1. Ralston Purina Company

Ένα από τα καλύτερα παραδείγματα κάποιου ανταγωνιστή που δημιούργησε μια φανταστική απειλή έρχεται από την τη βιομηχανία ζωοτροφών. Στα τέλη της δεκαετίας του 80 και στις αρχές της δεκαετίας του 90 η υστερία για την υγιεινή διατροφή χτύπησε και αυτό τον τομέα της βιομηχανίας. Η Iams, μια εταιρεία τροφών για κατοικίδια που ιδρύθηκε στη μέση της δεκαετίας του 40 από έναν πρώην πωλητή της Procter & Gamble ονόματι Paul Iams και η Hill's Pet Nutrition της Colgate Palmolive βιάστηκαν να απευθυνθούν στη μερίδα των καταναλωτών που είχαν επηρεαστεί από την καινούρια μόδα της υγιεινής ζωής, προσφέροντας τους την επιλογή μιας λιτής δίαιτας για τα κατοικίδια τους. Οι εταιρείες αυτές πουλούσαν τα προϊόντα τους σε εξειδικευμένα μαγαζιά για κατοικίδια, σε εκτροφεία, σε κτηνιατρεία – εν μέρει επειδή τα σούπερ μάρκετ δεν αγόραζαν τα συγκεκριμένα προϊόντα, αλλά και επειδή ήθελαν να δημιουργήσουν την εικόνα ότι τα προϊόντα τους ήταν ξεχωριστά, επομένως πωλούνταν μόνο σε ειδικά καταστήματα λιανικής πώλησης, σαν τα εξειδικευμένα σαμπουάν που διατίθενται μόνο σε επιλεγμένα κομμωτήρια.

Η Ralston Purina Company με βάση το St. Louis, κυρίαρχη εταιρεία στη βιομηχανία τροφών για κατοικίδια, που κάλυπτε πάνω από το τριάντα τοις εκατό της ζήτησης στο συγκεκριμένο χώρο της αγοράς, αγνόησε αυτή την καινούρια μερίδα καταναλωτών που άρχισε να εμφανίζεται. Η Ralston πωλούσε τις τροφές της για σκύλους και γάτες στα σούπερ μάρκετ και από την στιγμή που η Iams και η Hills κρατούσαν τα υπερτιμημένα, εξειδικευμένα προϊόντα τους μακριά από τα ράφια των σούπερ μάρκετ πίστευε ότι δεν υπήρχε λόγος ανησυχίας. Δυστυχώς για τη Ralston μια νέα μορφή καναλιού διανομής προέκυπτε σιγά σιγά, τα μεγάλα ειδικευμένα καταστήματα λιανικής πώλησης με είδη διατροφής – και όχι μόνο – για κατοικίδια ζώα,

όπως το Petco και το PetSmart, τα οποία εφοδίασαν τα ράφια τους με μεγάλη ποικιλία τροφών, συμπεριλαμβανομένων και των ειδικών τροφών που αναφέραμε. Ενώ τα καταστήματα αυτά προσέλκυσαν πολλούς αγοραστές με τις προσφορές και τις ειδικές τιμές τους, τα σούπερ μάρκετ εξακολουθούσαν να είναι το μέρος απ' όπου αγόραζαν οι περισσότεροι ιδιοκτήτες κατοικίδιων τροφές για τα ζώακια τους. Έτσι η Ralston διοχέτευσε τα προϊόντα της στα Petco και τα PetSmart του κόσμου αυτού, αλλά κατέβαλλε κάθε δυνατή προσπάθεια για να προστατέψει το κανάλι των σούπερ μάρκετ.

Για να εξαναγκάσει την Iams και την Hills να κρατήσουν τα προϊόντα τους μακριά από τα σούπερ μάρκετ, να συνεχίζουν να τα διοχετεύουν στα ειδικευμένα κανάλια που προαναφέρθηκαν, η Ralston δημιούργησε τη δική της σειρά ειδικών (γκουρμέ) τροφών, σε τιμές χαμηλότερες από εκείνες των ανταγωνιστών της, τα οποία διέθετε στα ράφια των μεγάλων καταστημάτων για ζώα. Η Ralston εφάρμοζε ένα από τα διδάγματα του Sun Zu για την τέχνη της παραπλάνησης: Δημιουργήστε μια ευκαιρία που να φαίνεται τόσο ελκυστική, ώστε ο εχθρός σου να παρασυρθεί από το δέλεαρ του κέρδους. Κάποιες εταιρείες κατασκευάζουν ένα προϊόν «φάντασμα» για να απομακρύνουν τους ανταγωνιστές, η Ralston όμως κατασκεύασε ένα πραγματικό προϊόν που δημιούργησε μια απειλή «φάντασμα».

Όταν είδαν την Ralston να μπαίνει σε ένα χώρο που θεωρούσαν αποκλειστικά δικό τους, οι Iams και Hills επένδυσαν περισσότερο στη σύλληψη και κατασκευή περισσότερων και καλύτερων γκουρμέ προϊόντων. Προκειμένου να αναχαιτίσουν την επιδρομή της Ralston και τις χαμηλές τιμές των προϊόντων της, προώθησαν τα δικά τους ως προϊόντα υψηλής ποιότητας. Πραγματικά, είχαν τόσο ερωτευθεί την ιδέα ότι τα προϊόντα τους ήταν εξαιρετικής, ανώτερης ποιότητας, που έφθασαν στο σημείο να δηλώσουν ότι τα προϊόντα τους *δεν ήταν διαθέσιμα* στα σούπερ μάρκετ, όπως τα συνηθισμένα προϊόντα.

Και αυτό ακριβώς επεδίωκε η Ralston. Από την στιγμή που η Iams και η Hills έμειναν μακριά από τα σούπερ μάρκετ, η Ralston λάνσαρε μια σειρά γκουρμέ προϊόντων για τα σούπερ μάρκετ – έτσι οι αγοραστές δεν είχαν λόγο να πάνε κάπου αλλού για να βρουν αυτές τις τροφές. Η Ralston είχε πρόσβαση στα ειδικά καταστήματα για κατοικίδια, όπου διέθεταν τις τροφές τους οι Iams και Hills και την αποκλειστική διάθεση των δικών της προϊόντων στα σούπερ μάρκετ. Αναγκάζοντας τους ανταγωνιστές της να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους στο να προστατεύσουν τα «χωράφια» τους στην εξειδικευμένη αγορά τροφών για κατοικίδια ζώα, η Ralston, την οποία αγόρασε το 2001 η ελβετική Nestle, τις απέκλεισε, τουλάχιστον προσωρινά, από ένα σημαντικό κανάλι διάθεσης.

Το 1997 η αλυσίδα σούπερ μάρκετ Costco ανάγκασε την Colgate να διαθέσει τη σειρά των γκουρμέ τροφών της Hills στα καταστήματα της, με την απειλή να αποκλείσει τα υπόλοιπα προϊόντα της Colgate από τα συγκεκριμένα καταστήματα, ακόμη και τη φημισμένη οδοντόκρεμα. Ενώ αρχικά η Colgate αντιστάθηκε στον εκβιασμό αυτό, η Costco πραγματοποίησε την απειλή της και τελικά η Colgate υποχώρησε. Τα προϊόντα της Hills διατίθενται πλέον στα ράφια της Costco. Το 2000 η P&G αγόρασε την Iams και τώρα η συγκεκριμένη γκουρμέ σειρά τροφών πωλείται όπου και τα υπόλοιπα προϊόντα της P&G. Η καινούρια δυναμική του ανταγωνισμού στις τροφές ζώων, όπως λένε, είναι μια εντελώς διαφορετική υπόθεση⁵⁴.

⁵⁴ **Bose P. (2004)**. Μέγας Αλέξανδρος – Η Τέχνη της Στρατηγικής. Pp 282-284. Αθήνα: Κριτική ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

5.2.2. Boeing vs. Airbus

Από την περασμένη δεκαετία είχε αρχίσει ένας αγώνας ανάμεσα στις δύο αυτές κορυφαίες κατασκευάστριες εταιρίες επιβατηγών αεροπλάνων για το ποια θα κατασκεύαζε πρώτη ένα αποτελεσματικό σούπερ τζάμπο, ώστε να ανταπεξέλθουν στον αναμενόμενο τριπλασιασμό της ζήτησης στα αεροπορικά εισιτήρια τις επόμενες δύο δεκαετίες. Η Boeing κρατούσε τα σκήπτρα στον τομέα των επιβατηγών αεροπλάνων με ένα μονοπώλιο τριάντα ετών στα 747.

Παρά το μονοπώλιο αυτό και παρά τις πολυδιαφημισμένες προσπάθειες της για την κατασκευή του σούπερ τζάμπο, η Boeing δεν κατάφερε να κάνει πραγματικότητα την ανακοίνωση της ότι θα κατασκευάσει ένα τέτοιο αεροσκάφος όταν, το Δεκέμβριο του 2000, η Airbus ανακοίνωσε ότι θα προχωρούσε στην κατασκευή του πεντακοσίων πενήντα θέσεων A380. Τρεις μήνες αργότερα η Boeing ανακοίνωσε ότι ματαίωσε την κατασκευή του σούπερ τζάμπο και στη θέση του θα κατασκεύαζε το διακοσίων πενήντα θέσεων Sonic Cruiser, το οποίο θα μπορούσε να ταξιδεύει με μια ταχύτητα που πλησίαζε εκείνη του ήχου.

Προφανώς είναι πολύ νωρίς για να προβλέψουμε αν το Sonic Cruiser της Boeing θα έχει μεγαλύτερη επιτυχία από το A380 της Airbus. Η Boeing πιθανότατα ποντάρει στο ταχύτατο αεροσκάφος βασισμένη στην υπόθεση ότι η αυξανόμενη κίνηση στις αερομεταφορές θα προωθήσει συχνότερα και όχι πολυπληθέστερα δρομολόγια. Αν η υπόθεση της Boeing είναι σωστή, ο κόσμος θα χρειαστεί μικρότερα και κατά προτίμηση ταχύτερα αεροσκάφη, αεροπλάνα σαν το Sonic Cruiser. Αν, αντίθετα, προκύψει ανάγκη για δρομολόγια μεγαλύτερης πληρότητας, θα υπάρχει ζήτηση για μεγαλύτερα αεροσκάφη σαν εκείνο στο οποίο έχει επενδύσει η Airbus.

Υπάρχουν διάφορες ερμηνείες σχετικά με τον λόγο που η Boeing, κορυφαία στον χώρο χάρη στα 747 της, δεν προσπάθησε να πολεμήσει τον ανταγωνιστή της στην διεκδίκηση ενός τομέα που ήταν παραδοσιακά δικός της. Μια ερμηνεία θεωρεί ότι η Airbus εκμεταλλεύτηκε την επιχορήγηση των Ευρωπαίων ιδιοκτητών της – κυρίως της βρετανικής και της γαλλικής κυβέρνησης – για να ξεκινήσει τις προσπάθειες για το σούπερ τζάμπο, ενώ η Boeing, ως ιδιωτική αμερικανική εταιρεία, δεν ήταν σε θέση να το κάνει και δεν το έκανε. Μια άλλη ερμηνεία υποστηρίζει ότι η επιχειρηματική κουλτούρα της Boeing που στηριζόταν στην τεχνική και πάντα ενδιαφερόταν για τις προκλήσεις έχει αλλάξει μετά την εξαγορά της McDonnell-Douglas το 1997 και έχει στραφεί σε μια πιο κερδοσκοπική κατεύθυνση, οι διευθυντές της Boeing δεν προέβλεπαν μεγάλα κέρδη από το σούπερ τζάμπο.

Άλλη μια άποψη, εκείνη του Gordon Bethune, προέδρου της Continental Airlines, ο οποίος προηγουμένως ήταν διευθυντής προγραμματισμού για τα μοντέλα 737 και 757 της Boeing, είναι σίγουρα πιο ενδιαφέρουσα. Ο Bethune λέγεται ότι δήλωσε πως ο λόγος που η Boeing δεν προχώρησε στην κατασκευή του σούπερ τζάμπο είναι επειδή θέλησε να επιδιώξει την ταχύτητα και όχι τον όγκο. Η Boeing, σύμφωνα με τον Bethune, περίμενε μέχρι να δεσμευθεί η Airbus στον όγκο, ώστε να έχει η ίδια την ευκαιρία να κινηθεί προς την κατεύθυνση ενός γρήγορου αεροσκάφους. Δε γνωρίζουμε με βεβαιότητα αν αυτή ήταν μια τακτική «στρατηγικής αντιπερισπασμού» από τη μεριά της Boeing για την Airbus ούτε ποια από τις δύο εταιρείες θα νικήσει τελικά, αλλά σίγουρα αυτή είναι μια αληθοφανής εξήγηση για το γεγονός ότι η Boeing έδειξε αρχικά και απέσυρε μετά το έντονο ενδιαφέρον για το σούπερ τζάμπο⁵⁵.

⁵⁵ **Bose P. (2004).** Μέγας Αλέξανδρος – Η Τέχνη της Στρατηγικής. Pp 295-298. Αθήνα: Κριτική ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

5.3. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία

5.3.1. Βελισάριος εναντίον Χοσρόη

Όταν έφθασαν στην Κωνσταντινούπολη τα νέα της εισβολής του Πέρση βασιλιά Χοσρόη στην Παλαιστίνη με σκοπό την κατάληψη της Ιερουσαλήμ ο Ιουστινιανός έστειλε τον Βελισάριο για να σώσει την κατάσταση. Ο Χοσρόης έφερε μαζί του ένα πολύ μεγάλο στρατό – οι εκτιμήσεις τον ανέβαζαν σε 200.000 άνδρες – και κατά συνέπεια δεν μπορούσε να ακολουθήσει τον δρόμο μέσα από την έρημο. Ήταν υποχρεωμένος να βαδίζει πάνω προς την κατεύθυνση των πηγών του Ευφράτη και να μπει στην Συρία, προτού γυρίσει νότια για να κινηθεί εναντίον της Παλαιστίνης. Έτσι ο Βελισάριος, ξέροντας με βεβαιότητα τον δρόμο που ήταν υποχρεωμένος να ακολουθήσει ο Χοσρόης, συγκέντρωσε τα διαθέσιμα στρατεύματα του, λίγα αλλά ευκίνητα, στο Καρσεμίσιο, στον επάνω Ευφράτη, απ' όπου μπορούσαν να απειλούν το πλευρό του άξονα προελάσεως των εισβολέων, κοντά στο πρώτο τρωτό σημείο : το σημείο που άλλαζαν κατεύθυνση προς νότο. Όταν η παρουσία τους αναφέρθηκε στον Χοσρόη, αυτός έστειλε αντιπροσωπεία στον Βελισάριο, με σκοπό δήθεν να συζητήσει τη δυνατότητα εξευρέσεως μιας βάσεως για σύναψη ειρήνης, αλλά στην πραγματικότητα για να βεβαιωθεί για το μέγεθος και την κατάσταση των δυνάμεων του Βελισαρίου, οι οποίες στην πραγματικότητα ήταν κάτω από το ένα δέκατο, ίσως κοντά στο ένα εικοστό της δυνάμεως του στρατού των εισβολέων.

Μαντεύοντας τον αντικειμενικό σκοπό της αποστολής, ο Βελισάριος σκηνοθέτησε ένα στρατιωτικό «θεατρικό έργο». Διάλεξε του πιο καλούς από τους άνδρες του, συμπεριλαμβανομένων και αποσπασμάτων από Γότθους, Βάνδαλους και

υπηρεσία του – και κινήθηκε μακριά σ' ένα σημείο πάνω στον δρόμο που ακολουθούσε η αντιπροσωπεία των Περσών, έτσι που οι τελευταίοι θα μπορούσαν να υποθέσουν ότι συνάντησαν ένα τμήμα των προφυλακών ενός πολυάριθμου στρατεύματος. Και ακόμη έδωσε εντολή στους στρατιώτες να διασκορπισθούν σε όλη την πεδιάδα και να βρίσκονται συνεχώς σε κίνηση, έτσι που να φαίνονται πολύ περισσότεροι απ' ότι πραγματικά ήταν. Αυτή η εντύπωση ενισχύθηκε από έναν αέρα εύθυμης αυτοπεποιθήσεως που έδειχνε ο Βελισάριος και την ανέμελη συμπεριφορά των τμημάτων, σαν να μη είχαν τίποτα να φοβηθούν από οποιαδήποτε πιθανή επίθεση.

Η αναφορά της αντιπροσωπείας έπεισε το Χοσρόη ότι θα ήταν πολύ επικίνδυνο να συνεχίσει την εισβολή με μια τόσο τρομερή δύναμη στο πλευρό των συγκοινωνιών του. Στη συνέχεια με παραπέρα διαφόρους ελιγμούς του ιππικού του, κατά μήκος του Ευφράτη, που προκαλούσαν σύγχυση στους Πέρσες, ο Βελισάριος κατόρθωσε να τους παραπλανήσει σε βαθμό που να αποφασίσουν να επισπεύσουν την σύμπτυξη τους κατά μήκος του ποταμού και από εκεί να επιστρέψουν στις βάσεις τους. Ποτέ δεν παρουσιάστηκε πάλι τέτοια περίπτωση εισβολής, που φαινόταν αδύνατο να της αντισταθεί οποιοδήποτε στράτευμα, να αποκρουσθεί τόσο οικονομικά. Και αυτό το θαυμάσιο αποτέλεσμα το πέτυχε ο Βελισάριος με μια έμμεση προσέγγιση η οποία αν και ευνοήθηκε από τη θέση πλευροκοπήσεως που συγκέντρωσε το στρατό του, ήταν η ίδια καθαρά ψυχολογική⁵⁶.

5.3.2. Μασκίροβκα

Μετά την λήξη του Β Παγκοσμίου πολέμου επιβίωσε ο μύθος ότι ο Ερυθρός Στρατός επικράτησε του αντιπάλου του μόνο χάρη στη συντριπτική αριθμητική του

⁵⁶Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, pp 105-106, Θεσσαλονίκη: Βάνιας ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

υπεροχή και πως ξόδευε αφειδώς ανθρώπινες ζωές για να κατανικήσει την ποιοτικά ανώτερη Wehrmacht. Τα μεγέθη δυνάμεων των δύο εμπολέμων, ωστόσο, αποκαλύπτουν μια διαφορετική εικόνα του ζητήματος και αναιρούν αυτή την άποψη. Ο Ερυθρός Στρατός δεν παρέταξε ποτέ κατά τον Μεγάλο Πατριωτικό Πόλεμο (ο Β Παγκόσμιος Πόλεμος κατά τους Σοβιετικούς) περισσότερους από 6.770.000 άνδρες και γυναίκες, ενώ η οροφή του Γερμανικού στρατού στην Ανατολή κυμαινόταν λίγο επάνω από 3.000.000 κατά τις μεγαλύτερες περιόδους. Μια αριθμητική υπεροχή 2:1 δεν θα ήταν από μόνη της αρκετή ώστε να εξηγήσει επαρκώς τις τρομακτικές ήττες που υπέστησαν τα γερμανικά στρατεύματα από τα τέλη του 1942 και κατόπιν, ούτε ευσταθεί η δικαιολογία ότι για όλες τις συμφορές ευθυνόταν η αλλοπρόσαλλη στρατηγική του Χίτλερ.

Επί αρκετά χρόνια η Δύση αγνοούσε ή υποτιμούσε τη σημασία των επιχειρήσεων εξαπάτησης που είχε εφαρμόσει ο Ερυθρός Στρατός εις βάρος των Γερμανών και των Ιαπώνων. Όμως όταν οι εκστρατείες του μελετήθηκαν χωρίς προκατάληψη, αποδείχθηκε ότι εκεί όπου υπερείχαν οι Σοβιετικοί δεν ήταν τόσο οι αριθμοί, όσο η αδιαμφισβήτητη ικανότητα τους να κρύβουν ή να παραλλάσσουν τις προθέσεις τους και να επιτυγχάνουν στρατηγικό και επιχειρησιακό αιφνιδιασμό, ακόμη και όταν ο εχθρός ανέμενε την επίθεσή τους. Οι Σοβιετικοί περιέκλειαν όλη την φιλοσοφία εξαπάτησης του αντιπάλου υπό τον όρο «μασκίροβκα», ο οποίος μεταπολεμικά προσέλαβε μυθικές διαστάσεις στη Δύση και ενέπνευσε τρόμο.

Σύμφωνα με τον ορισμό που έδιναν τα εγχειρίδια του Σοβιετικού Στρατού, η «μασκίροβκα» περιλάμβανε «όλα τα μέτρα που λαμβάνονται για την ασφάλεια των στρατιωτικών επιχειρήσεων και της καθημερινής δραστηριότητας των στρατευμάτων. Πρόκειται για ένα πλέγμα μέτρων που στοχεύουν να παραπλανήσουν τον εχθρό σε σχέση με τη διάταξη και την ισχύ των φίλιων δυνάμεων, τους αντικειμενικούς τους

σκοπούς, την κατάσταση τους την πολεμική τους ετοιμότητα και ικανότητα ανάληψης επιχειρήσεων, καθώς και τα σχέδια της διοίκησης. Η «μασκίροβκα» συντελεί στην επίτευξη αιφνιδιασμού εκ μέρους των φίλιων δυνάμεων, στην διατήρηση της μαχητικούς τους ισχύος και στην αυξημένη πιθανότητα επίτευξης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων»⁵⁷.

⁵⁷ Σταυρόπουλος Δ. (2006) Επιλογές Στρατιωτικής Ιστορίας, Μασκίροβκα. Αθήνα: Περισκόπιο ΜΠΣ «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» Ακαδημαϊκό Έτος 2005-2006
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

6. Ταχύτητα

«Μπορεί στο μέλλον να χάσω μια μάχη, αλλά ποτέ δε θα χάσω ένα λεπτό».

«Στην τέχνη του πολέμου, όπως στην μηχανική, η ταχύτητα είναι το μεγάλο στοιχείο ανάμεσα στο βάρος και στην δύναμη».

Ναπολέον

«Αν και έχουμε ακούσει για ανόητη βιασύνη στον πόλεμο, δεν έχει παρουσιαστεί ποτέ η ευφυΐα να συνδέεται με μεγάλες καθυστερήσεις.»

«Ο καλός ο μαχητής θα είναι τρομερός στην έφοδο του και γρήγορος στη λήψη αποφάσεως.»

«Εμφανισθείτε σε σημεία στα οποία ο εχθρός είναι υποχρεωμένος να σπεύσει να προστατέψει. Κινηθείτε γρήγορα σε περιοχές που δεν σας περιμένει.»

«Η ταχύτητα είναι η πεμπουσία του πολέμου. Επωφεληθείτε από την έλλειψη ετοιμότητας του εχθρού, προχωρήστε από προσβάσεις μη αναμενόμενες και επιτεθείτε σε αφύλακτα σημεία.»

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Όλο και περισσότερο παρατηρείται στον επιχειρηματικό κόσμο το σύνδρομο «Παράλυση μέσω της ανάλυσης» όπου η δράση σταματάει για να αναλάβει ο

σχεδιασμός. Παρακολουθούμε υπεύθυνους παραγωγής που θέλουν να προχωρήσουν το έργο τους αλλά περιορίζονται από κεντρικές υπηρεσίες που βρίσκουν ποικίλα επιχειρήματα να «αποδείξουν» ότι κάτι δεν θα λειτουργήσει σωστά αν και δεν έχουν κανένα τρόπο να επιχειρηματολογήσουν γιατί μπορεί να λειτουργήσει σωστά. Οι κεντρικές υπηρεσίες περιορίζουν το ρίσκο μιας κίνησης λαμβάνοντας υπόψη την αρνητική εκδοχή μίας κατάστασης καταπνίγοντας έτσι το σφρίγος, την ζωντάνια και την πρωτοβουλία του οργανισμού. Πάνω από όλα όμως προκαλεί θλίψη το γεγονός της κατάχρησης που κάνουν του όρου «ορθολογικό». Ορθολογικό σημαίνει αιτιατό, λογικό, εύλογο, ένα συμπέρασμα που απορρέει από μια ορθή δήλωση ενός προβλήματος. Ωστόσο, το ορθολογικό έχει μια πολύ πιο στενή έννοια στην επιχειρηματική ανάλυση. Είναι η «σωστή» απάντηση, αλλά του λείπουν όλα αυτά τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά, όπως καλές στρατηγικές που δεν επιτρέπουν την εμμονή σε παλιές συνήθειες, εμπόδια εφαρμογής και απλές ανθρώπινες ανακολουθίες. Για παράδειγμα οι οικονομίες κλίμακας. Εάν η μέγιστη παραγωγικότητα μπορούσε να επιτευχθεί, εάν όλοι οι προμηθευτές παρήγαγαν μη ελαττωματικά προϊόντα και τα παρήγαγαν στην ώρα τους, εάν αυτοί που απουσιάζουν συστηματικά από την δουλειά τους ήταν απόντες και εάν η ακατάστατη ανθρώπινη αλληλεπίδραση δεν στέκοταν εμπόδιο, τότε τα μεγάλα εργοστάσια θα μπορούσαν να ξεπεράσουν σε παραγωγή τα μικρότερα⁵⁸.

Η έννοια της ταχύτητας αφορά στην γρήγορη λήψη αποφάσεων, στην γρήγορη προσαρμογή και στην γρήγορη κίνηση – δράση – του οργανισμού στον επιχειρηματικό κόσμο είτε εκμεταλλευόμενος μια ευκαιρία είτε ανταποκρινόμενος σε μία κίνηση των ανταγωνιστών. Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί είναι η απώλεια εστίασης στα προϊόντα ή στους ανθρώπους εξαιτίας της υπερβολικής εξάρτησης τους σε οικονομικούς δείκτες, σε ανάλυση που γίνεται από γυάλινους

⁵⁸ **Peters T. and Waterman R. (1982).** In search of excellence. pp 31. Warner Books

πύργους και μια υπερεξάρτηση στην ικανότητα χειρισμού οικονομικών μεγεθών, εργαλεία τα οποία φαίνεται να εξαλείφουν το ρίσκο αλλά δυστυχώς εξαλείφουν και την δράση.

Η γρήγορη λήψη αποφάσεων προϋποθέτει μια ρευστότητα στην δομή του οργανισμού η οποία με την σειρά της απαιτεί γρήγορη προσαρμογή προκειμένου να ανταποκρίνεται σε κάθε κατάσταση που παρουσιάζεται. Μια πολυεπίπεδη στατική δομή στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού δεν ευνοεί την γρήγορη προσαρμογή. Το σημαντικότερο πρόβλημα για τους σύγχρονους οργανισμούς είναι ότι είναι περισσότεροι πολύπλοκοι και σύνθετοι απ' όσο χρειάζεται. Ο προσανατολισμός στην δράση προϋποθέτει μικρές ομάδες και προσωρινές δομές που θα μπορούν ανά πάσα στιγμή να συστηθούν προκειμένου να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα ή μια κατάσταση που δημιουργείται. Ο οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιεί τους καλύτερους ανθρώπους για τον ρόλο αυτό και όχι να συστήνει μόνιμες επιτροπές που θα συντάσσουν μακροσκελείς αναφορές.

Καθοριστικός παράγοντας για την γρήγορη λήψη αποφάσεων είναι η έντονη, ανεπίσημη επικοινωνία στον οργανισμό που επιτυγχάνεται μέσω της συνεχόμενης επαφής και επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων από όλα τα τμήματα και της ενθάρρυνσης που οφείλει να δείχνει η διοίκηση σε αυτή μέσω του MBWA – Management By Walking About – όπου ο ρόλος των μάντζερ δεν είναι να μένουν στα γραφεία τους αλλά να κυκλοφορούν μέσα κι έξω από την εταιρεία ανταλλάσσοντας απόψεις και ιδέες με το προσωπικό⁵⁹.

Είναι προτιμότερο ένας οργανισμός να λαμβάνει μια απόφαση, ακόμα και μια κακή ή βεβιασμένη απόφαση, πριν ενδεχομένως ξεκινήσει κάτι κάποιος ανταγωνιστής, από το να μην λαμβάνει καθόλου αποφάσεις ή να πραγματοποιεί ενδελεχή έρευνα που

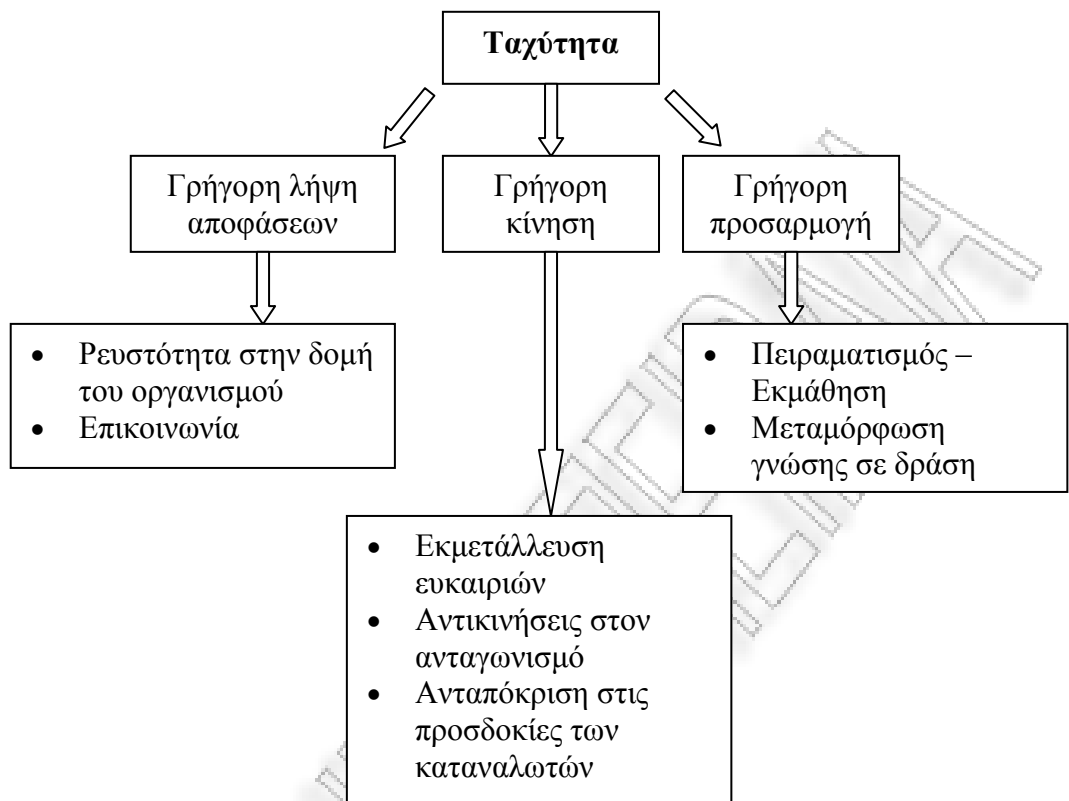
⁵⁹ **Peters T. and Waterman R. (1982).** In search of excellence. pp 121-122. Warner Books

θα δώσει μια ανούσια απάντηση έπειτα από δύο χρόνια. Ο συγχρονισμός (timing) και η αίσθηση του επείγοντος είναι εξέχουσας σημασίας.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που χρειάζεται ένας οργανισμός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα του να μαθαίνει και να μεταμορφώνει γρήγορα τη γνώση σε δράση. Ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει αυτή τη γνώση ποικιλοτρόπως – μέσω ικανών επιστημόνων, πρακτικών μάνατζμεντ ή ικανοτήτων στο μάρκετινγκ. Ωστόσο, θα πρέπει γρήγορα να αφομοιώσει τη νέα γνώση και να την κατευθύνει στους τομείς που βρίσκει εφαρμογή.

Ένας επιπλέον παράγοντας που συντελεί στην γρήγορη δράση είναι ο συνεχόμενος πειραματισμός και η εκμάθηση από τα λάθη και τις αποτυχίες. Ένας οργανισμός πρώτα δρα κι έπειτα μαθαίνει από αυτό που έκανε. Πειραματίζεται, κάνει λάθη, συναντάει αναπάντεχη επιτυχία και μια νέα στρατηγική κατεύθυνση αναδύεται. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει η εταιρεία να διατηρεί μια κουλτούρα που να ενθαρρύνει την δράση, τα πειράματα και τις επαναλαμβανόμενες προσπάθειες.

Τέλος, ταχύτητα σημαίνει γρήγορη ανταπόκριση στις προσδοκίες και επιθυμίες των καταναλωτών και προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός απαιτείται συνεχής επικοινωνία με τον πελάτη. Μια εταιρεία ούσα κοντά στους καταναλωτές της μπορεί να δοκιμάσει νέα προϊόντα πριν τα προωθήσει στην αγορά ή να εξελίξει προϊόντα ή υπηρεσίες βάσει των δικών τους απαιτήσεων.



Σχήμα 19: Ο πυλώνας της Ταχύτητας

6.1. Ο Ρόλος της Ταχύτητας στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η ταχύτητα βρίσκει εφαρμογή στα περισσότερα στάδια του μοντέλου της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μέσα από την εκμάθηση, τον πειραματισμό και την γρήγορη μεταμόρφωση της γνώσης σε δράση ο οργανισμός καινοτομεί, αναπτύσσει νέες κεντρικές ικανότητες τις οποίες μπορεί γρήγορα να προσαρμόσει στον στρατηγικό του σχεδιασμό και να επωφεληθεί από αυτές έναντι του ανταγωνισμού ενώ ταυτόχρονα αποκτάει και περισσότερη εμπειρία στην εκτίμηση των καταστάσεων. Η ταχύτητα είναι απαραίτητο συστατικό της κινήσεως είτε πρόκειται για μια επιθετική κίνηση, όπως η είσοδος του οργανισμού σε ένα νέο market niche, είτε πρόκειται για μια αμυντική κίνηση, αντικίνηση στον ανταγωνισμό, είτε πρόκειται για μια επιβεβλημένη για την

βιωσιμότητα του οργανισμού κίνηση, ανταπόκριση στις προσδοκίες των καταναλωτών. Επιπλέον, όπως έχει προαναφερθεί η ορμή και η ταχύτητα μίας κίνησης προκαλούν αιφνιδιασμό. Τέλος, η ύπαρξη εναλλακτικών σχεδίων και σκοπών προϋποθέτει την ικανότητα του οργανισμού όχι μόνο να καταρτίζει τα παραπάνω αλλά και είναι σε θέση να μπορεί γρήγορα να προσαρμοσθεί σε αυτά, συνεπώς απαιτείται ταχύτητα τόσο στην λήψη μιας απόφασης αλλά όσο και στην προσαρμογή του οργανισμού σε αυτή την απόφαση.

6.2. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία

6.2.1. Η ταχύτητα στις εκστρατείες του Μεγάλου Αλεξάνδρου

Από την έναρξη της καριέρας του Μεγάλου Αλεξάνδρου μέχρι την λήξη της η ταχύτητα κυριαρχούσε σε όλες τις κινήσεις του και το αποτέλεσμα ήταν ότι με το να αυξάνει τον χρόνο που είχε στη διάθεση του σε κάθε δεδομένη περίοδο μπορούσε, αντίστοιχα, να πετύχει περισσότερα απ' ότι ο αντίπαλος του.

Κατά την πρώτη του εκστρατεία οι εχθροί του είχαν τόσο ολοκληρωτικά παραλύσει από την ταχύτητα της προέλασης του, ώστε δεν τους επιτράπηκε να βρουν αρκετό χρόνο, για να συγκεντρώσουν τις δυνάμεις τους. Κατά την προέλαση του προς τις Κιλικιακές Πύλες, παρότι η προέλαση αυτή αναφέρθηκε στον Αρσάμη, ο οποίος κρατούσε το πέρασμα, ο τελευταίος αποσυντονίστηκε τόσο πολύ από την ταχύτητα του εχθρού του, ώστε εγκατέλειψε το πέρασμα. Τα οφέλη που αποκομίστηκαν από την ταχύτητα, είτε ενάντια σε οργανωμένο εχθρό στις πεδιάδες είτε ενάντια σε ορεσίβιους στα βουνά, ήταν μια μακρά σειρά αιφνιδιασμών, οι οποίοι επέτρεψαν στον Αλέξανδρο

να επιτύχει με ένα τμήμα των δυνάμεων του αυτά που με πιο αργό βήμα μπορεί να είχαν απαιτήσει ολόκληρο τον στρατό του.

Ήταν ο πρώτος στρατηγός στην Ιστορία που κατάλαβε ότι οι καρποί μιας μεγάλης μάχης δρέπονται στην καταδίωξη. Στην μάχη των Γαυγαμήλων, αμέσως μόλις είχε βεβαιωθεί για την ασφάλεια της αριστερής του πτέρυγας, έστρεψε προς την αντίθετη κατεύθυνση το ιππικό των εταίρων του και παρότι τα άλογα τους ήταν εξουθενωμένα, ακολούθησε τον Δαρείο μέχρι τα Άρβηλα, πενήντα χιλιόμετρα ανατολικά του πεδίου της μάχης. Μετά την νίκη του επί του Αριοβαρζάνη στις Περσίδες Πύλες παρά την ιδιαίτερα εξαντλητική νυχτερινή πορεία και τους κόπους της μάχης κινήθηκε με ταχύτητα στην Περσέπολη, γύρω στα 130 με 160 χιλιόμετρα μακριά και την έφτασε το χάραμα της επόμενης ημέρας. Επίσης, μέσα στη ζέστη του περσικού καλοκαιριού και σε μια περιοχή σε μεγάλο βαθμό άνυδρη η καταδίωξη του Δαρείου συνεχίστηκε επί επτά ημέρες με μέση ημερήσια πορεία σαράντα επτά ή πενήντα επτά χιλιόμετρα.

Ο Αλέξανδρος δίδαξε στον κόσμο ότι αυτός που μπορεί να κινηθεί με διπλάσια ταχύτητα απ' αυτή του αντιπάλου του διπλασιάζει τον επιχειρησιακό του χρόνο και ως εκ τούτου μειώνει στο μισό τον αντίστοιχο χρόνο του αντιπάλου του. Στο κέρδος του χρόνου ο Αλέξανδρος δεν έχει κανέναν όμοιο του⁶⁰.

⁶⁰ Fuller J. (2004). Η Ιδιοφυής Στρατηγική του Μεγάλου Αλέξανδρου (8ed.). pp 557-559 Αθήνα: Ποιότητα

7. Ηγεσία

«Ο στρατηγός που κερδίζει μια μάχη έχει κάνει πολλούς υπολογισμούς μέσα στους κροτάφους του πριν τη διεξαγωγή της. Ο στρατηγός που χάνει μια μάχη, έχει κάνει λίγους υπολογισμούς νωρίτερα. Έτσι το να κάνει κανείς πολλούς υπολογισμούς (εκτιμήσεις) οδηγεί στη νίκη ενώ οι λίγοι υπολογισμοί (εκτιμήσεις) οδηγούν στην ήττα – πολύ περισσότερο φθάνουμε στην ήττα αν δεν γίνονται καθόλου εκτιμήσεις! – Προσέχοντας αυτό το σημείο μπορώ να προβλέψω ποιος είναι πιθανό να νικήσει και ποιος θα ηττηθεί».

«Έτσι ας γίνει γνωστό ότι ο ηγέτης των στρατευμάτων είναι ο κριτής της μοίρας του λαού, ο άνθρωπος από τον οποίο εξαρτάται εάν το έθνος ζει με ειρήνη ή μέσα σε κίνδυνο».

«Ο στρατηγός είναι το αμυντικό τείχος της Πολιτείας. Εάν το τείχος είναι πλήρες σε όλα τα σημεία, η Πολιτεία (το κράτος) θα είναι ισχυρή. Εάν το τείχος είναι ελαττωματικό, η Πολιτεία θα είναι αδύνατη».

«Ο έξυπνος μαχητής αποβλέπει στο αποτέλεσμα της συνδυασμένης ενέργειας και δεν απαιτεί από τα άτομα περισσότερα απ' όσα μπορούν. Απ' αυτό πηγάζει η ικανότητα του να διαλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους και να χρησιμοποιεί την συνδυασμένη ενέργεια».

«Εκείνος που μπορεί να τροποποιήσει την τακτική του σε σχέση με τον αντίπαλο και έτσι να πετυχαίνει να τον νικήσει, μπορεί να αποκαλείται ουρανόσταλτος αρχηγός».

«Μειώστε την ισχύ (το γόητρο) των αρχηγών του εχθρού προκαλώντας τους ζημιά. Φροντίζετε να τους δημιουργείτε φασαρίες και να τους απασχολείτε συνέχεια. Προσφέρετε τους δολώματα ωραία στην εμφάνιση και κάντε τους να σπεύδουν σε κάθε σημείο».

«Η ικανότητα εκτιμήσεως του αντιπάλου, του ελέγχου των δυνάμεων της νίκης και του υπολογισμού με ευστροφία των δυσκολιών, των κινδύνων και των αποστάσεων αποτελούν τη δοκιμασία που φανερώνει το μεγάλο στρατηγό».

«Δυσάρεστη είναι η τύχη εκείνου ο οποίος προσπαθεί να νικήσει στις μάχες που δίνει και να πετύχει στις επιθέσεις του, χωρίς να καλλιεργεί ένα πνεύμα ριψοκίνδυνου, γιατί το αποτέλεσμα θα είναι σπατάλη χρόνου και γενική στασιμότητα».

«Μόνο ένας που ξέρει πολύ καλά τα δεινά του πολέμου, μπορεί να αντιληφθεί με ακρίβεια ποιος είναι ο πιο πρόσφορος τρόπος να φέρει σε πέρας».

Sun Zu, Η Τέχνη του Πολέμου – 500 π.Χ.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ρόλος της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη, την εφαρμογή, την διατήρηση και την συνέχιση του στρατηγικού σχεδιασμού και της βιωσιμότητας ενός οργανισμού. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν συνδέσει, όχι τυχαία, την επιτυχία τους με την ύπαρξη ηγετικών φυσιογνωμιών ιδιαίτερα κατά τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους. Ο ρόλος της ηγεσίας, σύμφωνα με τον Chester Barnard, είναι η επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των

κοινωνικών δυνάμεων του οργανισμού καθώς και η διαμόρφωση και καθοδήγηση των αξιών του.

Τα κύρια καθήκοντα της ηγεσίας περιλαμβάνουν την ενίσχυση της κατανόησης και της επικοινωνίας, τη νομιμοποίηση νέων απόψεων, την πραγματοποίηση αλλαγών τακτικής και την δοκιμή εναλλακτικών λύσεων, την επιδίωξη ευρύτερης πολιτικής υποστήριξης, τη δυνατότητα να υπερνικάει την αντίσταση, την εισαγωγή ευελιξίας, την δημιουργία δεσμεύσεων, την επιβράβευση, την ικανότητα να ξεκαθαρίζει τους στόχους και να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις. Ο ρόλος του ηγέτη, τελικά, είναι να διαμορφώνει την δράση σε συνεχόμενη δέσμευση προς μια νέα στρατηγική κατεύθυνση⁶¹.

Η έννοια ηγεσία δεν αναφέρεται στην ισχύ αλλά στην ενστάλαξη σκοπού. Η ηγεσία ασκείται όταν άτομα με συγκεκριμένα κίνητρα και σκοπούς κινητοποιούν, ανταγωνιζόμενοι ή συγκρουόμενοι με άλλους, θεσμικές, πολιτικές, ψυχολογικές και άλλες πηγές προκειμένου να εξεγείρουν, να εμπλέξουν και να ικανοποιήσουν τα κίνητρα των ακολούθων τους. Συνεπώς η ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις ανάγκες και τους σκοπούς των ακολούθων⁶².

Επιπλέον, ο ηγέτης δεν υποβάλλει το κοινό του να τον ακολουθήσει μέσω της λαμπερής του προσωπικότητας και των ρητορικών του ικανοτήτων. Ένας ηγέτης δεν χρειάζεται να εκπέμπει ένα προσωπικό μαγνητισμό για να είναι αποτελεσματικός. Η επιτυχία στην ενστάλαξη αξιών ελάχιστα έχει να κάνει με κάποια χαρισματική προσωπικότητα. Αντιθέτως, πηγάζει από προφανή, ειλικρινή, διαρκής προσωπική δέσμευση στις αξίες που θέλει να εμφυτέψει ο ηγέτης μαζί με υπερβολική επιμονή στην ενίσχυση αυτών των αξιών. Ένας ηγέτης εμπνέει το κοινό του, εξεγείρει τον ενθουσιασμό και αποπνέει εμπιστοσύνη. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ ενός μάνατζερ κι ενός ηγέτη είναι ότι ο πρώτος προτιμά να δουλεύει με ανθρώπους και διαδικασίες ενώ ο

⁶¹ **Peters T. and Waterman R. (1982).** In search of excellence. pp 75. Warner Books

⁶² **Peters T. and Waterman R. (1982).** In search of excellence. pp 83. Warner Books

δεύτερος να αφυπνίζει, να εξάπτει και να αναμοχλεύει συναισθήματα⁶³. Οι βασικές διακρίσεις μεταξύ ενός μάνατζερ κι ενός ηγέτη είναι:

- Ο μάνατζερ διοικεί, ο ηγέτης καινοτομεί.
- Ο μάνατζερ ρωτάει πώς και πότε, ο ηγέτης ρωτάει τι και γιατί.
- Ο μάνατζερ επικεντρώνεται στα συστήματα ενώ ο ηγέτης επικεντρώνεται στους ανθρώπους.
- Ο μάνατζερ κάνει σωστά τα πράγματα ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα.
- Ο μάνατζερ διατηρεί ενώ ο ηγέτης αναπτύσσει.
- Ο μάνατζερ στηρίζεται στον έλεγχο, ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη.
- Ο μάνατζερ έχει βραχυπρόθεσμο ορίζοντα ενώ ο ηγέτης έχει μακροπρόθεσμη προοπτική.
- Ο μάνατζερ αποδέχεται το Status-quo, ο ηγέτης προκαλεί το Status-quo.
- **Managers have an eye on the bottom line, leaders have an eye on the horizon**
- Ο μάνατζερ μιμείται, ο ηγέτης πρωτοτυπεί.
- Ο μάνατζερ εξομοιώνεται με τον κλασσικό καλό στρατιώτη, ο ηγέτης έχει την δική του προσωπικότητα.
- Ο μάνατζερ αντιγράφει, ο ηγέτης δείχνει πρωτοτυπία⁶⁴.

Ο κυρίαρχος ρόλος της ηγεσίας στον οργανισμό είναι η προώθηση και η προστασία των αξιών του, η διατήρηση της διακεκριμένης του ταυτότητας και η υλοποίηση του οράματος του μέσα από τις πράξεις της κι όχι από τα λόγια και προκειμένου να το πετύχει αυτό πρέπει να είναι ορατή σε όλους. Το Management By Walking Around είναι μια αποτελεσματική μέθοδος για να μπορεί η ηγεσία να είναι σε

⁶³Zaleznik A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? Harvard business Review

⁶⁴Bennis W. (1989). Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues (2ed). Jossey-Bass

συνεχόμενη επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και να διαδίδει τις αξίες και το όραμα της.

Υπάρχουν πολλά στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού. Τα σημαντικότερα είναι:

1. *Όραμα*. Ο ηγέτης διαδίδει ένα ιδεολογικό όραμα που ταυτίζεται με τις αξίες των οπαδών του, ένα όραμα που περιγράφει ένα καλύτερο μέλλον στο οποίο οι οπαδοί έχουν **an alleged moral right**.
2. *Πάθος και αυτοθυσία*. Ο ηγέτης επιδεικνύει πάθος και έχει μια ισχυρή πεποίθηση για το τι θεωρεί ηθική ορθότητα του οράματος του. Έχει μια εξέχουσα και ασυνήθιστη συμπεριφορά και κάνει πολλές αυτοθυσίες προς όφελος του οράματος και του σκοπού του.
3. *Εμπιστοσύνη, αποφασιστικότητα και επιμονή*. Ο ηγέτης επιδεικνύει υψηλό επίπεδο πίστης στον εαυτό του και στην επίτευξη του οράματος που διαδίδει. Θεωρητικά, τέτοιοι ηγέτες πρέπει να έχουν υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης και ηθικής πεποίθησης διότι η αποστολή τους συνήθως προκαλεί το Status-quo, επομένως, μπορεί να προσβάλουν εκείνους που επιθυμούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων.
4. *Image-building*. Ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εικόνα του. Αναγνωρίζει την επιθυμία των οπαδών του να τον εκλαμβάνουν ως ικανό, αξιόπιστο και έμπιστο.
5. *Role-modelling*. Ο ηγέτης image-building παρέχει την βάση για το αποτελεσματικό role-modelling διότι οι οπαδοί αναγνωρίζουν με τις αξίες του role model ποιόν αντιλαμβάνονται θετικά.
6. *Εξωτερική εκπροσώπηση*. Ο ηγέτης δρα ως ομιλητής του οργανισμού και εκπροσωπεί συμβολικά τον οργανισμό στους εξωτερικούς οργανισμούς.

7. *Προσδοκίες και εμπιστοσύνη στους οπαδούς.* Ο ηγέτης κοινωνεί απαιτήσεις υψηλής απόδοσης από τους οπαδούς του και ισχυρή εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους να ανταποκριθούν σε τέτοιες προσδοκίες.
8. *Επιλεκτική κινητοποίηση.* Ο ηγέτης επιλεκτικά εξυψώνει τα κίνητρα των οπαδών του τα οποία θεωρεί ειδικής συσχέτισης με την επιτυχή εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής.
9. *Frame alignment.* Προκειμένου να πείσει τους οπαδούς να αποδεχτούν και να εφαρμόσουν την αλλαγή ο ηγέτης εμπλέκεται στο «frame alignment». Αυτό αναφέρεται στην σύνδεση των προσανατολισμών των ατόμων και του ηγέτη ώστε κάποια από τα συμφέροντα, αξίες και πιστεύω των ακολούθων καθώς και δραστηριότητες, στόχοι και ιδεολογία του ηγέτη να συγκλίνουν και να συμπληρώνονται.
10. *Εμπνευσμένη επικοινωνία.* Ο ηγέτης συχνά, αλλά όχι πάντα, επικοινωνεί το μήνυμά του με εμπνευσμένο τρόπο χρησιμοποιώντας παραστατικές ιστορίες, σλόγκαν, σύμβολα και τελετές⁶⁵.

7.1. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στο μοντέλο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Ο ρόλος της ηγεσίας σε μια στρατηγική διαδικασία είναι καθοριστικός και έγκειται περισσότερο στην εύρυθμη ψυχολογική παρά στην οργανωτική λειτουργία ενός οργανισμού αν και η δεύτερη είναι απόρροια της πρώτης. Όπως προαναφέρθηκε η ειδοποιός διαφορά ενός οργανισμού είναι η ικανότητα να βγάξει τις μεγαλύτερες

⁶⁵House R.J. & Podsakoff P.M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future research directions. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum. (pp. 45-82)

ενέργειες και τα ταλέντα των ανθρώπων του και αυτό πηγάζει από την ηγεσία του οργανισμού.

Σε επίπεδο υψηλής επιχειρησιακής στρατηγικής η ηγεσία είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στην προστασία και στην διάδοση του οράματος της αποστολής και του συστήματος αξιών του οργανισμού. Αναζητεί συνεχώς τρόπους για να δημιουργεί ένα αίσθημα ικανοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό και τρόπους που θα φέρουν τον οργανισμό πιο κοντά στους πελάτες του και στους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Στο στάδιο της καθαρής επιχειρησιακής στρατηγικής η εκτίμηση μιας κατάστασης προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή λήψη πληροφοριών μέσα από το στάδιο της ανίχνευσης ωστόσο, ως εκτίμηση είναι υποκειμενική και υπόκειται στην κρίση της ηγεσίας του οργανισμού. Επιπλέον η ηγεσία ενθαρρύνει και ενισχύει την καινοτομία ως κουλτούρα του οργανισμού ενώ έχει την ευθύνη της ανάπτυξης και της προσαρμογής κάθε στρατηγικού σχεδιασμού γύρω από τις κεντρικές ικανότητες του οργανισμού.

Στο στάδιο της στρατηγικής αποδιάρθρωσης ο αιφνιδιασμός στηρίζεται – στο στάδιο της σύλληψης – στην διάνοια της ηγεσίας του οργανισμού ενώ στοχεύει στο πνεύμα της αντίπαλης ηγεσίας γεγονός που σημαίνει ότι ενώ επιθυμούμε την αποδιάρθρωση της ηγεσίας των ανταγωνιστών ταυτόχρονα θα πρέπει να προστατευόμαστε από αντίστοιχες κινήσεις τους. Η ηγεσία επίσης φέρει την ευθύνη κάθε κίνησης του οργανισμού και είναι αυτή που αποφασίζει για το εύρος της διασποράς και το σημείο συγκέντρωσης των δυνάμεων του οργανισμού. Τέλος η ηγεσία είναι αρμόδια για την κατάρτιση και την εφαρμογή εναλλακτικών σχεδίων και σκοπών.

7.2. Αναφορές από την Στρατιωτική Ιστορία

7.2.1. Η ηγετική φυσιογνωμία του Μεγάλου Αλεξάνδρου

Δεν υπάρχει στην στρατιωτική ιστορία ιδανικότερο παράδειγμα ηγεσίας από τον Μέγα Αλέξανδρο. Υπό την καθοδήγηση του ένα έθνος υποδεέστερο κατά πολύ αριθμητικά του αντιπάλου του κατάφερε να καταβάλει μια αχανής αυτοκρατορία και να εμφυσήσει το όραμα του για παγκόσμιο ελληνικό πολιτισμό στα πέρατα του τότε γνωστού κόσμου. Το γεγονός ότι μετά τον θάνατο του, ενώ υπήρχαν αρκετοί ικανοί ηγέτες να τον διαδεχθούν, κανείς τελικά δεν κατάφερε να συγκρατήσει το οικοδόμημα του αναδεικνύει ακόμα περισσότερο το μεγαλείο της ηγεσίας του. Ο Αλέξανδρος ανέδειξε τις ψυχολογικές δυνάμεις που απαιτούνται για την δημιουργία ενός ηγέτη, την διάδοση του οράματος, τον ρόλο της στρατηγικής καινοτομίας, την ανάγκη δημιουργίας ηγετικής ομάδας, την αξία των επαίνων και της ανταμοιβής, την συνεχόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη, την ανάγκη ύπαρξης σχεδίου διαδοχής και την σημασία των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης.

Στις εκστρατείες του, ο Μέγας Αλέξανδρος, ήταν επικεφαλής του στρατού του τόσο στην σκέψη όσο και στην μάχη. Στη μάχη πάντοτε έδινε στους άνδρες του ένα παράδειγμα υπέρτατης προσωπικής γενναιότητας, στην πορεία δεν υπήρχε κόπος που να μη μοιράζεται με αυτούς, στις πολιορκίες εργαζόταν μαζί τους και ήταν ακριβώς η παρουσία του ανάμεσα τους που πυροδοτούσε τη φαντασία τους και ξυπνούσε μέσα τους τη μυστικιστική πίστη που τους έκανε να αποδέχονται χωρίς συζήτηση ότι δεν υπήρχε τίποτα που εκείνος να μην τολμούσε και τίποτα που να μην μπορούσε να κάνει γι' αυτούς, όπως και για την ιέρεια των Δελφών, ήταν *ΑΝΙΚΗΤΟΣ*.

Ο Αλέξανδρος συμπεριφερόταν στους συντρόφους του αμερόληπτα και η στάση του απέναντι τους σπανίως ήταν στάση καχυποψίας. Είτε βρισκόταν στο πεδίο της μάχης είτε στο στρατόπεδο ο Αλέξανδρος κυριαρχούσε πάνω τους. Μέσω της κυριαρχικής του προσωπικότητας και της πολεμικής του μεγαλοφυΐας κέρδιζε την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση τους.

Για τους άνδρες του δεν ήταν μόνο ο βασιλιάς τους αλλά ο σύντροφος τους στα όπλα και στο πεδίο της μάχης ένας από αυτούς. Η αφοσίωση τους προς αυτόν προκαλείτο όχι μόνο από τον ηρωισμό του αλλά και από το καθημερινό του ενδιαφέρον για την καλοπέραση και την ευτυχία τους και εξαιτίας της υπερβολικής ικανότητας που είχε στο να ξεσηκώνει το φρόνημα τους. Πριν τη μάχη περιδιάβαινε με το άλογο του τις γραμμές και καλούσε ονομαστικά όχι μόνο τους στρατηγούς αλλά και όσους άνδρες σε προηγούμενες μάχες είχαν ανδραγαθήσει. Σε μια τέτοια στιγμή το να καλεί κανείς ένα στρατιώτη με το όνομα του ηλεκτρίζει όλους τους στρατιώτες που το ακούνε. Μετά τη μάχη η φροντίδα του για τους τραυματίες κέρδιζε την αγάπη όλων των ανδρών του. Στις παρατεταμένες παύσεις της πορείας ή έπειτα από κάποια αξιοσημείωτη επιτυχία διοργάνωνε αγώνες και γιορτές κάθε είδους, για να γιορτάσει τη ρώμη του στρατού του.

Ουδέποτε ζήτησε από τους άνδρες του να κάνουν αυτό που δεν θα έκανε ο ίδιος. Επίσης, πάντοτε έβαζε τις ανάγκες των ανδρών του πάνω από τις δικές του. Όταν οδήγησε τους άνδρες του πεζός, προκειμένου να δώσει το παράδειγμα κατά τη διάρκεια της πορείας διαμέσου της Γεδρωσίας, βασανιζόταν από τη δίψα και κάποιοι από τους ελαφρά οπλισμένους στρατιώτες του βρήκαν λίγο νερό σε μια λακκούβα και το έφεραν με ένα κράνος στον βασιλιά. *«Αυτός το πήρε [γράφει ο Αρριανός], επαίνεσε αυτούς που του το έφεραν και το έχυσε μπροστά σε όλα τα μάτια. Τέτοια δύναμη πήρε όλος ο στρατός με αυτή την πράξη, ώστε θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι ήπιαν όλοι από εκείνο το νερό που έχυσε ο Αλέξανδρος».*

Επεισόδια όπως αυτό συνέδεσαν τους άνδρες του μαζί του με αόρατους και αδιάσπαστους ηθικούς δεσμούς. Τους προικοδότησαν με μόρια της ανίκητης θέλησης του και υπό την ηγεσία του εξάλειψαν τους κινδύνους, εξομάλυναν τις αντιξοότητες και του επέτρεψαν να τους οδηγήσει εκεί που γι' αυτούς φαινόταν να είναι η άκρη του κόσμου⁶⁶.

⁶⁶ **Fuller J. (2004)**. Η Ιδιοφυής Στρατηγική του Μεγάλου Αλέξανδρου (8ed.). pp 567-574 Αθήνα: Ποιότητα

8. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση όλων των παραγόντων μπορούμε τώρα να περιγράψουμε ολοκληρωμένη την στρατηγική διαδικασία που διασφαλίζει την βιωσιμότητα του οργανισμού και συντελεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πρώτο επίπεδο της στρατηγικής διαδικασίας βρίσκεται η Υψηλή Επιχειρησιακή Στρατηγική στόχος της οποίας είναι η διασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού. Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι η προστασία και η διάδοση του οράματος, της αποστολής και του συστήματος αξιών σε όλους τους συμμετέχοντες του οργανισμού. Καθοριστικοί παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργία αυτής της διαδικασίας είναι η ανίχνευση, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όπου εντοπίζεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιών και της διαδικασίας διάδοσης του καθώς και η ανίχνευση της ψυχολογίας του ανθρώπινου δυναμικού και τον βαθμό στον οποίο η ηγεσία κατορθώνει να βγάξει τις μεγαλύτερες ενέργειες και τα ταλέντα των ανθρώπων του οργανισμού, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον όπου αναγνωρίζει τρόπους για να είναι ο οργανισμός κοντά στους πελάτες του και τους υπόλοιπους συμμετέχοντες του οργανισμού. Σημαντική προϋπόθεση είναι η διαρκής επικοινωνία καθώς και η εμφανής συμμετοχή της ηγεσίας μέσω του Management by Walking About.

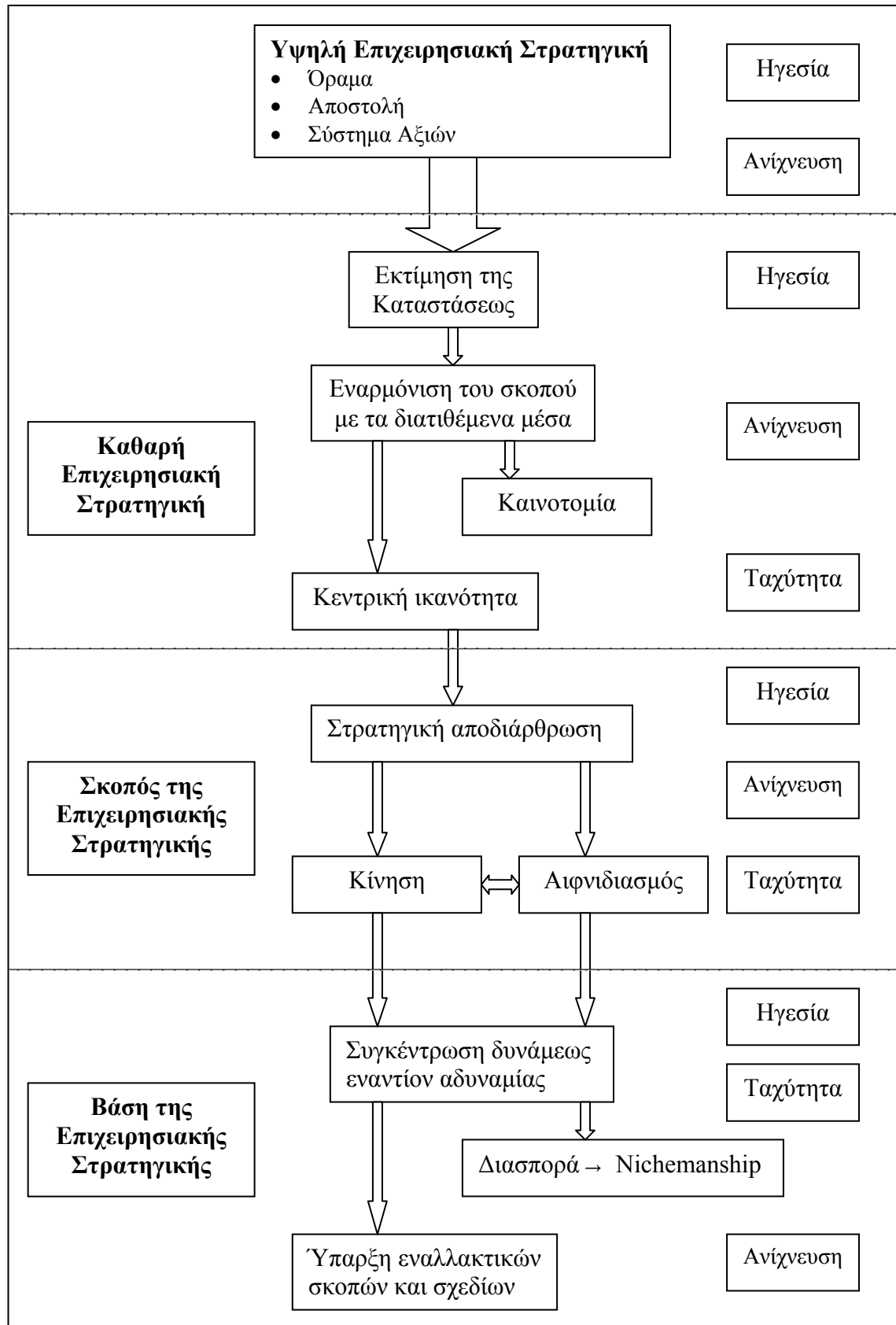
Το δεύτερο επίπεδο της στρατηγικής διαδικασίας αφορά στην Καθαρή Επιχειρησιακή Στρατηγική και τις κινήσεις που οφείλει να κάνει ένας οργανισμός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προτού ξεκινήσει ένας στρατηγικός σχεδιασμός ο οργανισμός οφείλει να κάνει μια προσεκτική εκτίμηση της καταστάσεως.

Οι δύο κρίσιμες μεταβλητές σε αυτή την διαδικασία είναι η ανίχνευση, η οποία παρέχει στον οργανισμό πληροφορίες για το περιβάλλον, τον ανταγωνισμό καθώς και τις δικές του δυνατότητες και η ηγεσία η οποία έχει την ευθύνη της ερμηνείας της πληροφορίας και χρησιμοποιεί την κρίση της για να εξάγει συμπεράσματα για την υπάρχουσα κατάσταση. Στη συνέχεια βρίσκεται η διαδικασία της εναρμόνισης του σκοπού με τα μέσα η οποία διαχωρίζεται σε δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της καινοτομίας και αφορά στην βιωσιμότητα του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου είναι η ικανότητα του οργανισμού για γρήγορη προσαρμογή μέσα από τον πειραματισμό και την εκμάθηση, η γρήγορη μεταμόρφωση της γνώσης σε δράση καθώς και η ενθάρρυνση της καινοτόμου κουλτούρας και της ρευστότητας της δομής του οργανισμού από την ηγεσία του. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της κεντρικής ικανότητας που συντελεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γύρω από την οποία πρέπει να χτίζεται κάθε στρατηγικός σχεδιασμός. Ένας οργανισμός ανιχνεύει πέρα από τις υπάρχουσες κεντρικές του ικανότητες, την δυνατότητα να αναπτύσσει περισσότερες ενώ ταυτόχρονα παρακολουθεί τις κεντρικές δυνατότητες των ανταγωνιστών και τρόπους για τις ενσωματώσει στις δικές του.

Στο τρίτο επίπεδο της στρατηγικής διαδικασίας βρίσκεται η Σκοπός της Επιχειρησιακής Στρατηγικής που δεν είναι άλλος από την ελάττωση της δυνατότητας αντιστάσεως ή αντιδράσεως του ανταγωνισμού και επιδιώκει να πραγματοποιήσει αυτό το σκοπό εκμεταλλευόμενη τα στοιχεία της κινήσεως και του αιφνιδιασμού. Τα δύο στοιχεία, κίνηση και αιφνιδιασμός, αλληλεπιδρούν καθώς η κίνηση προκαλεί αιφνιδιασμό ενώ ο αιφνιδιασμός δίνει ορμή στην κίνηση. Μία κίνηση συνήθως αποσκοπεί είτε στην αποδιάρθρωση της κατανομής και της οργάνωσης των δυνάμεων των ανταγωνιστών είτε στον διαχωρισμό των δυνάμεων τους είτε στην απειλή των εφοδιασμών τους. Βασικό συστατικό της κίνησης είναι η ταχύτητα. Ο αιφνιδιασμός

συντελεί στην εξοικονόμηση δυνάμεων και αποσκοπεί στην αποδιάρθρωση του πνεύματος της αντίπαλης ηγεσίας εκμεταλλευόμενος τα στοιχεία της εξαπάτησης και του αντιπερισπασμού. Πριν από οποιαδήποτε κίνηση ή απόπειρα αιφνιδιασμού είναι φρόνιμο να έχει πραγματοποιηθεί ανίχνευση του περιβάλλοντος και όλων των παραγόντων που συντελούν στην επιτυχή ολοκλήρωση των παραπάνω.

Στο τελευταίο στάδιο της στρατηγικής διαδικασίας βρίσκεται η Βάση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής που είναι η συγκέντρωση δυνάμεως έναντι αδυναμίας. Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός θα πρέπει να πετύχουμε την διασπορά των δυνάμεων ενός ανταγωνιστή κάτι που επιτυγχάνεται από την υπολογισμένη δική μας διασπορά. Η διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός επιτυγχάνει την διασπορά είναι αυτή του nichemanship. Με αυτή την μέθοδο η επιχείρηση χωρίζει την αγορά σε πολλά τεμάχια, το κάθε ένα από τα οποία απευθύνεται σε ένα εξειδικευμένο καταναλωτικό κοινό, διασπείρει τα προϊόντα της σε αυτά και επιτίθενται συγκεντρώνοντας τις δυνάμεις της στα niches που εντοπίζει αδυναμία των ανταγωνιστών. Έτσι κατανέμοντας τις δυνάμεις της με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται συγκέντρωση δυνάμεως εναντίον αδυναμίας. Οι βασικοί παράγοντες αυτού του σταδίου είναι η ανίχνευση που εντοπίζει νέα market niches και τρόπους για να υπερασπίσει ή να διεισδύσει σε υπάρχοντα και η ηγεσία η οποία επιλέγει τα niches που θα επιτεθεί ο οργανισμός. Ένα δεύτερο αξίωμα είναι η ανάγκη ύπαρξης εναλλακτικών αντικειμενικών σκοπών και σχεδίων που θα μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα ανάλογα με τις περιστάσεις. Αρμόδιο όργανο για την κατάρτιση των παραπάνω είναι η ηγεσία του οργανισμού ενώ μέσω της ανίχνευσης προσδιορίζεται η αξία των εναλλακτικών αντικειμενικών σκοπών και ο τρόπος δράσης προς αυτούς.



Σχήμα 20: Η Στρατηγική Διαδικασία

Ο ψυχολογικός παράγοντας είναι καθοριστικής σημασίας στην επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδιασμού τόσο σε επίπεδο Υψηλής Επιχειρησιακής Στρατηγικής όσο και σε επίπεδο καθαρής Επιχειρησιακής Στρατηγικής, που αφορά κυρίως στις κινήσεις του οργανισμού έναντι του ανταγωνισμού, όπου η ψυχολογική αποδιάρθρωση των ανταγωνιστών οφείλει να προηγείται κάθε κίνησης του οργανισμού. Η παραπάνω στρατηγική διαδικασία διατηρεί ένα δυναμικό χαρακτήρα καθώς η ηγεσία ενός οργανισμού μέσω της ανίχνευσης, της εκμάθησης, του πειραματισμού, της καινοτομίας, της αναγνώρισης νέων αναγκών των καταναλωτών ή την αντίσταση του ανταγωνισμού αναδιαμορφώνει την στρατηγική της και μια νέα στρατηγική κατεύθυνση αναδύεται.

Μελλοντική μελέτη πάνω στην προαναφερθείσα διαδικασία μπορεί να γίνει πάνω στην εύρεση ποιοτικών μεταβλητών που θα εξετάζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

9. Βιβλιογραφία – Πηγές

Andrews K. (1980). The concept of corporate strategy (2 ed.). Dow-Jones Irwin.

Barnard C. (1968). The Functions of the Executive. Mass.: Harvard University Press.

Bennis W. (1989). Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues (2ed). Jossey-Bass.

Bosch R. (2003). Exposing the Concept of Power. Paper prepared for the 15th Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE), Aix-en-Provence, France.

Bose P. (2004). Μέγας Αλέξανδρος – Η Τέχνη της Στρατηγικής. Αθήνα: Κριτική.

Clausewitz C. (1993). On War. London: Everyman's Library.

Cornwell Consultants website: <http://www.cornwell.co.uk>

Γιαννακόπουλος Π.(1992) Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας Αθήνα: Πελεκάνος.

Davies Ba. & Davies Br. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, Vol. 24, No. 1.

Dessler G. (2002). A Framework for management. (2ed.). Prentice Hall.

Egon Zehnder International website: <http://www.egonzehnder.com/>

Fairfax business media website: <http://cio.co.nz/cio.nsf>

Fuller J. (2004). Η Ιδιοφυής Στρατηγική του Μεγάλου Αλεξάνδρου (8ed.). Αθήνα: Ποιότητα.

Hart L. (1995). Στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, (2ed.). Θεσσαλονίκη: Βάνιας.

Harvard Business online website: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>

House R.J. & Podsakoff P.M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future research directions. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Johnson G., Scholes K. and Whittington R. (2005). Exploring Corporate Strategy (7 ed.). Prentice Hall.

Kingston Strategic Group website: <http://www.kingstonstrategic.co.nz>

Kotler P. (2003). Marketing Management (11 ed.). Prentice Hall.

McNeilly M. (1996). Sun Tzu and the Art of Business. Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Basic books.

Nickols F. (2006). Strategy, Definitions and Meanings.

Pc magazine website: <http://www.pcmag.com/>

Peters T. and Waterman R. (1982). In search of excellence. Warner Books.

Pollalis Y. (2005). Sustainable competitive advantage in turbulent environments: An integrative model of the industrial economics and resourced based theories in strategic management. *Σπουδαί*, Τόμος 55, Τεύχος 4^ο pp. 11-37.

Porter M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* Nov-Dec 1996.

Porter M. (1986). Competitive strategy. Harvard business school press.

Ribiere M. and Matta N. Virtual Enterprise and Corporate Memory.

Rumelt R.(1974). Strategy, Structure, and Economic Performance. Harvard University Press.

Rumelt R, Schendel D. & Teece D. (1991). Strategic Management and Economics.

Strategic Management Journal 12 (1991) pp.5-29.

Σταυρόπουλος Δ. (2006). Επιλογές Στρατιωτικής Ιστορίας, Μασκίροβκα. Αθήνα: Περισκόπιο.

Senge P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency.

Spulber D. (2003). Entry Barriers and Entry Strategies. *Journal of Strategic Management Education*. Senate Hall Academic Publishing. Pp. 55-80.

Steiner G. (1979). Strategic Planning. Free Press.

Sun Zu (2003). Η Τέχνη του Πολέμου. (5ed.). Θεσσαλονίκη: Βάνιας.

Wikipedia website: <http://en.wikipedia.org>

Zaleznik A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard business Review*.