



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Οι Αρχές του Σουν Τσου και η εφαρμογή τους στη Στρατηγική των  
Επιχειρήσεων»**

**Έλενα Μιχαήλ Γεωργά**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2008**

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

*Αφιερώνεται στους γονείς μου,  
Μιχάλη και Ελένη  
για όσα έχω καταφέρει και όλα όσα είμαι*

**Θέμα:** «Οι Αρχές του Σουν Τσου και η εφαρμογή τους στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων»

**Σημαντικοί όροι:** Στρατηγική του Πολέμου, αιφνιδιασμός, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ,

### Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την ανάλυση, σύγκριση και σύνδεση της Στρατηγικής του Πολέμου και της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων μέσα από την διεξοδική παρουσίαση αρχών πολεμικής σημασίας.

Η πραγματεία του Σουν Τσου, «Η Τέχνη του Πολέμου», αποτελείται από μια σειρά αρχών οι οποίες καλύπτουν όλες τις πτυχές της πολεμικής στρατηγικής. Η σοφία του, όπως αποτυπώθηκε στο έργο του αποτέλεσε πηγή συμβουλών για θεωρητικούς του στρατιωτικού χώρου ανά τους αιώνες και για χιλιάδες χρόνια μετά την εποχή του. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως οι αρχές του Σουν Τσου δεν βρήκαν εφαρμογή μόνο σε στρατιωτικά ζητήματα, αλλά αποτέλεσαν και αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά εγχειρίδια στρατηγικής σε πολλούς τομείς της σύγχρονης ζωής και πραγματικότητας.

Στο παρόν σύγγραμμα μελετάται η χρησιμότητα και η δυνατότητα εφαρμογής των αρχών της Τέχνης του Πολέμου στην πολύπλοκη διαδικασία της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων διαμέσου μιας διεξοδικής μελέτης των επιμέρους σταδίων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πιο αναλυτικά, στο Πρώτο Μέρος της εργασίας γίνεται ανάλυση των διαστάσεων της Στρατιωτικής Στρατηγικής και της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, έτσι ώστε να ξεδιπλωθούν όλες οι πτυχές των δύο αυτών διαφορετικών εκφάνσεων της Στρατηγικής,

Στο Δεύτερο Μέρος παρουσιάζεται η πραγματεία του Σουν Τσου, η οποία αποτελείται από 13 επιμέρους κεφάλαια τα οποία ασχολούνται με τα σημαντικότερα στοιχεία του Πολέμου όπως τα κατέγραψε μέσα από την εμπειρία του ο Κινέζος Στρατηγός.

Στο Τρίτο και τελευταίο Μέρος γίνεται η απόπειρα σύνδεσης των δύο διαφορετικών διαστάσεων της Στρατηγικής, με γέφυρα την Τέχνη του Πολέμου και τις Αρχές που την απαρτίζουν.

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

*Αφιερώνεται στους γονείς μου,  
Μιχάλη και Ελένη  
για όσα έχω καταφέρει και όλα όσα είμαι*

**Θέμα:** «Οι Αρχές του Σουν Τσου και η εφαρμογή τους στη Στρατηγική των Επιχειρήσεων»

**Σημαντικοί όροι:** Στρατηγική του Πολέμου, αιφνιδιασμός, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Στρατηγικό Μάνατζμεντ,

### Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την ανάλυση, σύγκριση και σύνδεση της Στρατηγικής του Πολέμου και της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων μέσα από την διεξοδική παρουσίαση αρχών πολεμικής σημασίας.

Η πραγματεία του Σουν Τσου, «Η Τέχνη του Πολέμου», αποτελείται από μια σειρά αρχών οι οποίες καλύπτουν όλες τις πτυχές της πολεμικής στρατηγικής. Η σοφία του, όπως αποτυπώθηκε στο έργο του αποτέλεσε πηγή συμβουλών για θεωρητικούς του στρατιωτικού χώρου ανά τους αιώνες και για χιλιάδες χρόνια μετά την εποχή του. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως οι αρχές του Σουν Τσου δεν βρήκαν εφαρμογή μόνο σε στρατιωτικά ζητήματα, αλλά αποτέλεσαν και αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά εγχειρίδια στρατηγικής σε πολλούς τομείς της σύγχρονης ζωής και πραγματικότητας.

Στο παρόν σύγγραμμα μελετάται η χρησιμότητα και η δυνατότητα εφαρμογής των αρχών της Τέχνης του Πολέμου στην πολύπλοκη διαδικασία της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων διαμέσου μιας διεξοδικής μελέτης των επιμέρους σταδίων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πιο αναλυτικά, στο Πρώτο Μέρος της εργασίας γίνεται ανάλυση των διαστάσεων της Στρατιωτικής Στρατηγικής και της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, έτσι ώστε να ξεδιπλωθούν όλες οι πτυχές των δύο αυτών διαφορετικών εκφάνσεων της Στρατηγικής,

Στο Δεύτερο Μέρος παρουσιάζεται η πραγματεία του Σουν Τσου, η οποία αποτελείται από 13 επιμέρους κεφάλαια τα οποία ασχολούνται με τα σημαντικότερα στοιχεία του Πολέμου όπως τα κατέγραψε μέσα από την εμπειρία του ο Κινέζος Στρατηγός.

Στο Τρίτο και τελευταίο Μέρος γίνεται η απόπειρα σύνδεσης των δύο διαφορετικών διαστάσεων της Στρατηγικής, με γέφυρα την Τέχνη του Πολέμου και τις Αρχές που την απαρτίζουν.

## Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους η συμβολή των οποίων, στην προσπάθεια αυτή που έκανα, υπήρξε παραπάνω από σημαντική για εμένα.

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τον Καθηγητή κο Νίκο Γεωργόπουλο, ο οποίος δέχτηκε να αναλάβει την επίβλεψη της εργασίας μου. Αποτέλεσε για μένα οδηγό αλλά και μεγάλο στήριγμα σε στιγμές που ένιωθα πως δεν θα τα καταφέρω. Με τις γνώσεις, το χιούμορ και την αγάπη του για αυτό που κάνει μου έδειξε πως αξίζει για κάποια πράγματα να κοπιάζεις πραγματικά. Τον ευχαριστώ ειλικρινά γιατί ήταν πάντα παρών και δίπλα μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Μιχάλη και Ελένη, γιατί πιστεύουν σε μένα και σε ό,τι κάνω. Δε νομίζω ότι υπάρχουν λόγια για να δείξω την ευγνωμοσύνη μου απέναντί τους για την υποστήριξη τους αλλά και για το γεγονός ότι κάθε δικό μου όνειρο γίνεται αυτόματα και δικό τους. Επίσης οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στις αδερφές μου, Ματίνα και Βασιλική, γιατί χωρίς τα σχόλιά τους, το γέλιο και τη συμπαράσταση που έδειξαν δεν θα τα είχα καταφέρει.

Επιπρόσθετα θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Αντρέα- Χου Τσέκα και στην Κωνσταντίνα- Κορι Τσακι Τσέκα, που εμφανίζονται πάντα την κατάλληλη στιγμή και με βοήθησαν να ανταπεξέλθω καθώς και τον Ηλία Πιερράκο γιατί ανέχτηκε τη γκρίνια μου, τις ανησυχίες μου και πραγματικά πίστεψε σε μένα και ήταν κοντά μου όποτε τον χρειάστηκα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αν. Καθ. κα Βικτώρια Πέκκα Οικονόμου και τον Επ. Καθ. κο Δημήτριο Κάμπη που αφιέρωσαν το χρόνο τους για να εξετάσουν τη διπλωματική μου εργασία και να την αξιολογήσουν, καθώς και τον Καθηγητή κο Πέτρο Μάλλιαρη για την υπομονή του και για την κατανόηση που έδειξε όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος θέλω να πω ευχαριστώ στους συμφοιτητές μου Γιάννη Μηλάκη και Νίκο Σταμάτη, γιατί επι ενάμιση χρόνο ήμασταν μια ομάδα και αντιμετωπίσαμε μαζί πολλές δυσκολίες. Πιστεύω πως μαζί καταφέραμε πολλά.

**Πίνακας περιεχομένων**

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	IV
Κεφάλαιο 1 Η στρατηγική του πολέμου	2
1.1 Γενικά	2
1.2 Σκοπός	4
1.3 Βάση	4
1.3.1 Θετικά αξιώματα	5
1.3.2 Αρνητικά αξιώματα	6
1.4 Τύποι στρατηγικής	7
1.5 Διαστάσεις επιτυχίας	10
Κεφάλαιο 2 Στρατηγική των επιχειρήσεων	13
2.1 Ορισμοί	14
2.2 Στάδια και Χαρακτηριστικά στρατηγικής	16
2.3 Σκοπός της στρατηγικής	17
2.4 Το βασικό πρόβλημα της στρατηγικής	19
2.5 Παράγοντες Επιτυχίας- Αποτυχίας Στρατηγικής και Επιχείρησης	20
Κεφάλαιο 3 Κατανοώντας τη στρατηγική	22
3.1 Η θεωρία της Τρόικας	22
3.2 Ζυγίζοντας τα στοιχεία της PSR Τρόικας	23
3.3 Στρατηγικό μάντζμεντ	24
3.4 Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάντζμεντ	25
3.5 Κριτική και Επίλογος	27
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Μέρους	29
Μέρος 2 <sup>ο</sup> Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> «Η Τέχνη του Πολέμου»	32
4.1 Εισαγωγή	32
4.2 Βιογραφικά στοιχεία	34

4.3 Οι Αρχές του Σουν Τσου	37
4.3.1 Η ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ (Γενικές Εκτιμήσεις)	37
4.3.2 Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ	39
4.3.3 ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	41
4.3.4 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ	43
4.3.5 ΔΟΜΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (ΕΝΕΡΓΕΙΑ)	45
4.3.6 ΙΣΧΥΡΑ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΗ ΣΗΜΕΙΑ	46
4.3.7 ΕΛΙΓΜΟΙ	48
4.3.8 ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ	50
	51
4.3.9 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΕΥΜΑΤΩΝ	
4.3.10 ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΕΔΑΦΟΥΣ	54
4.3.11 ΟΙ ΕΝΝΕΑ ΤΟΠΟΘΕΣΙΕΣ	56
4.3.12 Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΦΩΤΙΑΣ	60
4.3.13 ΚΑΤΑΣΚΟΠΕΙΑ	62
4.4 Επίλογος	65
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Μέρους	66
Μέρος 3 <sup>ο</sup>	68
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup>	
Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Η Τέχνη του Πολέμου	
5.1 Εισαγωγή	68
5.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος	69
5.3 Διαμόρφωση στρατηγικής	76
5.4 Υλοποίηση στρατηγικής	88
5.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος	97
5.6 Επίλογος- Συμπεράσματα- Προτάσεις	104
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Μέρους	109
Συνοπτική Βιβλιογραφία	110

## Πίνακες και Σχήματα

Πίνακας 1.α <b>Κάθετη και οριζόντια διάσταση της στρατηγικής</b>	8
Πίνακας 1.β <b>Σχεδιασμός υψηλής στρατηγικής</b>	11
Σχήμα 1.α <b>Σχέση στόχων και μέσων στο πλαίσιο της Υψηλής Στρατηγικής</b>	12
Σχήμα 3.α <b>Σχέση στόχων-πολιτικής- στρατηγικής</b>	23
Σχήμα 4.α <b>Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ</b>	25

**Μέρος 1ο**

**Η Στρατηγική του Πολέμου**

**&**

**Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων**

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## Στρατηγική του πολέμου

### 1.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό στοχεύει στην παρουσίαση και ανάλυση της στρατιωτικής στρατηγικής, όπως αυτή εξελίσσεται στο πέρασμα της Ιστορίας. Για να είναι πλήρης και ξεκάθαρη μια τέτοια παρουσίαση, φυσικά πρωταρχικό ρόλο παίζει η κατανόηση του τι είναι πολεμική στρατηγική αλλά και η τοποθέτηση αυτής σε όλες της τις διαστάσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να ξεδιπλώνει όλες τις, άγνωστες στο ευρύ κοινό, παραμέτρους της καθώς και να αποκαλύπτει τα μυστικά της.

*Στρατηγική, η [ ειδικοτ .] α) « η τέχνη του στρατηγού», β) ο σχεδιασμός στρατιωτικής επιχειρήσεως καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της, γ) το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου. (Μπαμπινιώτης, 1998)*

*Στρατηγική(η) η χρήση πράξεων στρατηγικής ευφυΐας (Webster's Revised Unabridged Dictionary, 1913)*

*Πόλεμος (ο ) α ) η ένοπλη σύρραξη ανάμεσα σε κράτη ή μεταξύ ομάδων εντός του ίδιου κράτους, β) η συντονισμένη προσπάθεια, ο έντονος αγώνας. (Μπαμπινιώτης, 1998)*

Ο Clausewitz<sup>1</sup> στη μνημειώδη εργασία του «Περί πολέμου» ορίζει τη στρατηγική ως την τέχνη χρησιμοποίησης των μαχών σαν μέσο για την επιτυχία του σκοπού του πολέμου. Με άλλα λόγια η στρατηγική διαμορφώνει το σχέδιο του πολέμου, καθορίζει τις λεπτομέρειες της προτεινόμενης πορείας των διαφόρων εκστρατειών, οι οποίες συνθέτουν τον πόλεμο και καθορίζουν τις μάχες που πρέπει να διεξαχθούν σε κάθε μία». Ο ορισμός αυτός παρουσιάζει ένα μειονέκτημα. Περιορίζει σε στενά όρια την έννοια της στρατηγικής στην καθαρή χρησιμοποίηση της μάχης δημιουργώντας έτσι την εντύπωση ότι ο μόνος δρόμος για την εκπλήρωση του στρατηγικού σκοπού είναι η μάχη (Liddell Hart, 1995). Στην αναζήτηση ενός πιο καθαρού ορισμού για τον όρο

---

<sup>1</sup> 1780-1831, Στρατιωτικός θεωρητικός του πολέμου που αναδείχθηκε μέσα από το κλίμα της πεφωτισμένης δεσποτείας του Βασιλείου της Πρωσίας.

στρατηγική, ο Μόλτκε<sup>2</sup>, προσέγγισε τον ορισμό στην ευθύνη ενός στρατιωτικού διοικητή απέναντι στο Κράτος: «η πρακτική εφαρμογή των μέσων που έχουν διατεθεί σε ένα στρατηγό στην επιτυχία του συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού»(Γεωργαντάς,1995) αναφερόμενος έτσι στη σχέση στρατηγικής με την πολιτική.

Σύμφωνα με τον Sir Liddell Hart για να θεωρηθεί μια στρατηγική επιτυχημένη, ζωτικής σημασίας είναι η εναρμόνιση σκοπού και μέσων. Δηλαδή είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι ο σκοπός με τα διατιθέμενα μέσα πρέπει να παρουσιάζουν σχέση αναλογική και κατ' επέκταση τα μέσα αυτά που είναι απαραίτητα για την επίτευξη ενδιάμεσων σκοπών, που στο σύνολό τους συνθέτουν τον τελικό, να είναι ανάλογα προς την αξία αυτών των αντικειμενικών σκοπών. Τόσο η υπερβολή όσο και η ανεπάρκεια, ενδεχομένως θα αποδειχθούν ζημιογόνες για την οποιαδήποτε επιχείρηση. Παρόλα αυτά η πραγματική επιτυχία στον πόλεμο βρίσκεται στην αναζήτηση και την όσο το δυνατόν καλύτερη προσέγγιση της αλήθειας, καθώς η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει έναν πόλεμο πολλές φορές αναιρεί την αναγκαιότητα ύπαρξης τέλει ισορροπίας μεταξύ μέσων και σκοπών. Έτσι οι οιοσδήποτε γνώσεις μας στην επιστήμη του πολέμου πάντα θα είναι εξαρτημένες από την τέχνη για την εφαρμογή τους, δίνοντας τόσο αξία στα μέσα όσο και μια ώθηση στην επέκταση των σκοπών.

Όλα τα παραπάνω είναι αρκετά περίπλοκα καθώς ο άνθρωπος ως όν συχνά αδυνατεί να μετρήσει και να χειριστεί σωστά την ανθρώπινη ευφυΐα ή να δαμάσει ολοκληρωτικά την ανοησία και την αδυναμία της θέλησης, γιατί στον πόλεμο ο πιο απρόβλεπτος παράγοντας είναι η ανθρώπινη θέληση. Η ανθρώπινη θέληση παρουσιάζει την ανώτερη μορφή της στην αντίσταση. Σκοπός της στρατηγικής είναι να ελαττώσει τη δυνατότητα αντιστάσεως και τον επιδιώκει εκμεταλλευόμενη τα στοιχεία της κίνησης και του αιφνιδιασμού. Η κίνηση έχει να κάνει με τον υπολογισμό των συνθηκών χρόνου, τοπογραφίας και μεταφορικής ικανότητας. Ο αιφνιδιασμός έχει να κάνει με τον καθαρά ψυχολογικό παράγοντα και κυρίως με τον επηρεασμό της ανθρώπινης θέλησης. Ο δύο αυτές δυνάμεις αλληλοεπηρεάζονται, δίνοντας ορμή η μία στην άλλη (ibid, σελ. 504).

---

<sup>2</sup> (Οκτώβριος 26, 1800- Απρίλιος 24,1891) Γερμανός Αρχιστράτηγος του πρωσικού στρατού για 30 χρόνια. Πατέρας την Μοντέρνας Θεωρίας Πολέμου.

## 1.2 Σκοπός

Ανά τους αιώνες έχει επικρατήσει η άποψη ότι σκοπός της στρατηγικής είναι η μάχη. Όπως άλλωστε υποστήριξε ο Clausewitz «το αίμα είναι το αντίτιμο της νίκης». Παρόλα αυτά η ίδια η ιστορία έχει αποδείξει πως ακόμα και αν η στρατηγική προσβλέπει στην αποφασιστική μάχη το σίγουρο είναι πως αυτή η μάχη θα πρέπει να διεξαχθεί υπό τους ευνοϊκότερους όρους. Στον πόλεμο οι ευνοϊκοί αυτοί όροι μεταφράζονται σε μια μάχη περιορισμένη και κατά συνέπεια μικρότερης σοβαρότητας.

Συνεπώς κύριος σκοπός της στρατηγικής του πολέμου είναι η αποδιάρθρωση, δηλαδή σκοπός της είναι να επιτευχθεί μια κατάσταση τόσο ευνοϊκή, που αν η ίδια δεν προκαλέσει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα η συνέχισή της να είναι βέβαιο ότι θα το πετύχει. (Hart, 1982).

Η στρατηγική αποδιάρθρωση είναι αποτέλεσμα μιας κίνησης η οποία:

- α) Διαταράσσει τη διάταξη του εχθρού και αποδιαρθώνει την κατανομή και οργάνωση των δυνάμεών του
- β) Διασπά τις δυνάμεις του εχθρού
- γ) Απειλεί τους ανεφοδιασμούς του
- δ) Απειλεί την όποια προσπάθεια ανασύνταξης και σύμπτυξης στη βάση
- ε) Συνδυάζει όλα τα παραπάνω

## 1.3 Βάση

Όπως προαναφέρθηκε ο αιφνιδιασμός αποτελεί στον πόλεμο μια τακτική αποδυνάμωσης ή ακόμα και ολοκληρωτικής διάσπασης της αντίστασης του εχθρού μέσα από την πλήρη αποδιάρθρωση της ψυχολογικής του άμυνας. Ο αιφνιδιασμός συνήθως παίρνει δύο μορφές, αυτή της έκπληξης και αυτή της αμφιβολίας. Η πρώτη είναι άμεση έκφανση του αιφνιδιασμού και με τάχιστα αποτελέσματα ενώ η δεύτερη αποτελεί έμμεση εκδήλωση του αιφνιδιασμού και χτυπά τον αντίπαλο στο βάθος της άμυνάς του. Ο Σέρμαν <sup>3</sup> διατύπωσε το αξίωμά του «βάλτε τον εχθρό συνεχώς μπροστά σε δίλημμα», υποδεικνύοντας έτσι την αναγκαιότητα του αιφνιδιασμού μέσω της αμφισβήτησης. Έτσι για να πετύχει κάποιος το σκοπό του, όσον αφορά στην

---

<sup>3</sup> 1820-1891, στρατηγός στον Αμερικανικό Στρατό κατά τη διάρκεια του Εμφυλίου Πολέμου, επιχειρηματίας και συγγραφέας. Έγινε γνωστός για τις επαναστατικές του ιδέες πάνω στη στρατιωτική στρατηγική και χαρακτηρίστηκε από τον Sir Liddell Hart ως "ο πρώτος σύγχρονος στρατηγός".

πρόκληση διλήμματος και αμφιβολίας, θα πρέπει να έχει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Η έλλειψη εναλλακτικών σκοπών έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την ίδια τη φύση του πολέμου.

Η πιο σωστή κίνηση στη δημιουργία εναλλακτικών σχεδίων είναι η κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου το οποίο θα προσαρμόζεται και θα αλλάζει κάθε φορά ανάλογα με τις περιστάσεις και τα γεγονότα που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια ενός πολέμου. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ότι ευνοεί τη στρατηγική και από οικονομικής απόψεως καθώς διατηρεί της κύριες δυνάμεις στον πραγματικό κάθε φορά άξονα επιχειρήσεων.(ibid, 1982, σελ.512).

Κάθε σχέδιο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του τη δυνατότητα του εχθρού να το ματαιώσει γιατί στον πόλεμο επιβάλλεται η ανάγκη συνύπαρξης της άμυνας με την επίθεση. Όπως άλλωστε υποστήριζε και ο Μπουρσέ<sup>4</sup> «κάθε σχέδιο εκστρατείας θα πρέπει να έχει μερικούς κλάδους και να είναι τόσο καλά μελετημένο έτσι που ο ένας ή ο άλλος κλάδος να μην είναι δυνατόν να αποτύχει». Όμως για να πετύχει ένα τέτοιο σχέδιο είναι απαραίτητη η συνειδητοποίηση και η αποφυγή ενός πολύ συνηθισμένου και συνάμα πολύ σοβαρού λάθους, του να δίνεται στον αντίπαλο ελευθερία ενέργειας και χρόνος να συγκεντρώσει τις δυνάμεις του και να αντιμετωπίσει ενδεχόμενη επίθεση. Λάθη σαν κι αυτό αποφεύγονται με την υιοθέτηση και εφαρμογή ορισμένων αξιωμάτων, οκτώ στον αριθμό, τα οποία διατύπωσε ο Ναπολέοντας αλλά με το πέρασμα τον χρόνων δέχθηκαν την επίδραση και άλλων θεωρητικών του είδους.

Τα αξιώματα αυτά διαχωρίζονται σε θετικά και αρνητικά και εφαρμόζονται παγκοσμίως στη στρατηγική ακόμα και στις μέρες μας.

### **1.3.1 ΘΕΤΙΚΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ**

1. *“Προσαρμόστε το σκοπό σας προς τα μέσα σας”*

*Κατά τον καθορισμό αντικειμενικού σκοπού πρέπει να επικρατεί καθαρή κρίση, λογική και ψύχραιμοι υπολογισμοί. Το υπόβαθρο της στρατιωτικής σοφίας είναι η αίσθηση του εφικτού και η διατήρηση πίστης για την επιτυχία.*

---

<sup>4</sup> 1666-1747, Διοικητής του Βασιλικού Ναυτικού της Αγγλίας, μέλος της βρετανικής Βουλής και Ναυτικός Ιστορικός. Έγραψε πολλά σημαντικά ιστορικά εγχειρίδια στα οποία βασίστηκαν μετέπειτα πολλοί ιστορικοί του πολέμου.

2. “Διατηρείτε πάντοτε στο νου σας τον αντικειμενικό σας σκοπό ενώ προσαρμόζετε το σχέδιό σας στις περιστάσεις”  
Υπάρχουν πολλοί ενδιάμεσοι αντικειμενικοί σκοποί οι οποίοι θα πρέπει πάντα να οδηγούν στον τελικό σκοπό χωρίς να καταλήγουν σε αδιέξοδο.
3. “Ακολουθήστε την ελάχιστη αναμενόμενη γραμμή”  
Είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία το να γνωρίζει κανείς ποια γραμμή ή ενέργεια είναι ο εχθρός λιγότερο πιθανόν να προβλέψει.
4. “Εκμεταλλευτείτε τη 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. “Ακολουθείστε τον άξονα επιχειρήσεων ο οποίος προσφέρει εναλλακτικούς αντικειμενικούς σκοπούς”  
Έτσι θα δημιουργηθεί δίλημμα στον αντίπαλο, το οποίο ίσως εξασφαλίσει την επιτυχία ενός ή όλων των αντικειμενικών σκοπών.
6. “Φροντίστε το σχέδιό σας όσο και η διάταξή σας να χαρακτηρίζονται από ευκαμψία και να είναι δυνατή η προσαρμογή τους στις περιστάσεις”  
Το σχέδιο για να θεωρηθεί ότι έχει πιθανότητες επιτυχίας θα πρέπει να προνοεί για το επόμενο βήμα και να επιτρέπει την αναπροσαρμογή σε ανύποπτο χρόνο.

### 1.3.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ

7. “Μη ρίχνετε όλο το βάρος σας σε ένα χτύπημα όταν ο εχθρός σας έχει πάρει τα μέτρα του, εάν η διάταξή του, του επιτρέπει να το αποκρούσει ή να το αποφύγει.”  
Μόνο και μόνο εάν ο εχθρός σας έχει υποστεί ικανοποιητική αποδιοργάνωση και πτώση του ηθικού του, τότε μόνο επιτρέπεται η κανονική επίθεση.
8. “Μην επαναλαμβάνετε μια επίθεση στον ίδιο άξονα αφού έχει αποτύχει την πρώτη φορά”  
Η ισχυροποίηση του εχθρού και η εξύψωση του ηθικού του είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσουν στην αποτυχία ενός εκ νέου ενισχυμένου σχεδίου. (ibid, σελ.521-522). Ο Ναπολέοντας υποστήριζε πως οι ηθικές δυνάμεις υπερέχουν απέναντι στις φυσικές

σε αναλογία 3 προς 1. Οι δυνάμεις αυτές αποτελούν το σταθερότερο από τους παράγοντες σε κάθε μάχη, σε αντίθεση με τους υλικούς που ποικίλουν, και μόνιμα καθορίζουν το αποτέλεσμα των πολέμων.

Συμπερασματικά, για να στεφθεί με επιτυχία μια στρατηγική κίνηση απαραίτητα θα πρέπει να έχει δημιουργηθεί η ευκαιρία γι' αυτό. Κατ' επέκταση ένα από τα πιο σοβαρά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης-στρατηγός είναι η ικανότητα να δημιουργεί ευκαιρίες προς όφελός του, αλλά και να σπρώχνει τον εχθρό προς το δρόμο του λάθους. Σύμφωνα με την Ιστορία, η ισορροπία στον πόλεμο ανατρέπεται όταν ο αντίπαλος υποχρεώνεται να κάνει λάθος. Κάτι τέτοιο φυσικά μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στη σφαίρα του τυχαίου, όμως η τύχη με τον πόλεμο είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες. Η τύχη στον πόλεμο ενδεχομένως δεν εξασφαλίζει την επιτυχία, όμως σίγουρα δημιουργεί ευκαιρίες που ενισχύουν την επιδίωξή της.

Ο Θουκυδίδης αναφέρει στην Ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου "Φρόνιμοι είναι εκείνοι που ξέρουν ότι ο πόλεμος δεν περιορίζεται στα όρια που εκείνοι θέλουν να του επιβάλλουν, αλλά ότι η τύχη οδηγεί την πορεία του"(Δ18). Παρόλα αυτά θα πρέπει πάντα να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των ευκαιριών που δημιουργεί η τύχη και αυτών που δημιουργεί η στρατηγική σκέψη και σχεδίαση. Άλλωστε ο ίδιος ο Θουκυδίδης στο ίδιο κομμάτι του έργου του αναφέρει "Φρόνιμοι είναι όσοι προστατεύουν τις επιτυχίες τους από το αμφίβολο της τύχης".(Δ18) (Θουκυδίδου Ιστορία).

#### **1.4 ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Ο Θουκυδίδης πρώτος κατέγραψε μια ολοκληρωμένη θεωρία για το πώς τα κράτη παράγουν ασφάλεια για τους εαυτούς τους. (Πλατιάς, 2000, σελ. 80) Όμως ο Θουκυδίδης δεν περιορίστηκε μόνο σε στρατηγικές παραδοσιακές οι οποίες επικεντρώνονται στη στρατιωτική διάσταση αλλά και σε αυτές που οδηγούν στην επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα ο Θουκυδίδης ήταν αυτός που πρώτος ανέπτυξε την ολοκληρωμένη θεωρία υψηλής στρατηγικής. Με τον όρο υψηλή στρατηγική εννοούμε τη θεωρία ενός κράτους για το πώς μπορεί να δημιουργήσει ασφάλεια για τον εαυτό του. Η υψηλή στρατηγική εντοπίζει πιθανές απειλές και προσδιορίζει τα κατάλληλα μέσα για την αντιμετώπισή τους. Βασικός στόχος της είναι ο προσδιορισμός και η κατάλληλη εκμετάλλευσή τους καθώς και η εξουδετέρωση των δυνάμεων του αντιπάλου. Η υψηλή στρατηγική υπονοεί την ύπαρξη αντιπάλου, τη σύγκρουση, τον ανταγωνισμό μιας κατάστασης όπου κάποιος προσπαθεί να πετύχει κάτι απέναντι σε

κάποιον άλλο. Η υψηλή στρατηγική λοιπόν, δεν γίνεται ποτέ "εν κενώ". Όπως φαίνεται στον πίνακα 1.1, σε κάθε επίπεδο της στρατηγικής υπάρχει μια συνεχής διάδραση με τον αντίπαλο.(ibid, σελ.81)

Ο Delbrück όρισε δύο βασικούς τύπους στρατηγικής :

- Τη στρατηγική της εκμηδένισης και
- Τη στρατηγική της εξουθένωσης

Πίνακας 1.α

*Κάθετη και οριζόντια διάσταση της στρατηγικής*

Πλατιάς, 2000, Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη

ΧΩΡΑ Α'		ΑΝΤΙΠΑΛΗ ΧΩΡΑ Β'
Υψηλή στρατηγική	↔	Υψηλή στρατηγική
Στρατιωτική στρατηγική	↔	Στρατιωτική στρατηγική
Επιχειρησιακή στρατηγική	↔	Επιχειρησιακή στρατηγική
Τακτική	↔	Τακτική
Στρατιωτική τεχνολογία (Οπλικά συστήματα)	↔	Στρατιωτική τεχνολογία (Οπλικά συστήματα)

### **A) Στρατηγική της Εκμηδένισης**

Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή στρατηγικής, η οποία συνδέθηκε στενά με τον Clausewitz και τον Ναπολέοντα. Σκοπός της είναι να καταστρέφει τις ένοπλες δυνάμεις και το ηθικό του αντιπάλου μέσω αποφασιστικής μάχης<sup>5</sup> ή φθοράς (attrition). Αυτός ο τύπος στρατηγικής κυριάρχησε στη Δυτική σκέψη και έφτασε στο αποκορύφωμά της από το τέλος των Ναπολεόντειων πολέμων μέχρι τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Σήμερα παράδειγμα εφαρμογής της είναι η πολεμική προσέγγιση των Η.Π.Α. (Πλατιάς, 2000)

Η στρατηγική της εκμηδένισης ή αλλιώς ο ολοκληρωτικός πόλεμος, έχασε την ελκυστικότητά του λόγω του υψηλού κόστους του και έχασε έδαφος με την έλευση των πυρηνικών όπλων.

<sup>5</sup> Η νέα αντίληψη της μάχης καλύπτει εκτεταμένες επιχειρήσεις οι οποίες διεξάγονται επί σειρά εβδομάδων ή και μηνών.

## **B) Στρατηγική της Εξουθένωσης**

Η στρατηγική της εξουθένωσης δίνει έμφαση σε μία σειρά μέσων πέρα από τα παραδοσιακά στρατιωτικά και χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό την προξένηση οικονομικών βλαβών στον αντίπαλο.

Κάποιες από τις εκδηλώσεις αυτού του τύπου στρατηγικής πήραν τη μορφή:

- Της ανάσχεσης ισχύος (containment)
- του οικονομικού και τεχνολογικού αποκλεισμού
- της υπονόμησης της νομιμοποίησης του πολιτικού συστήματος του αντιπάλου
- της εντατικοποίησης της τεχνολογικής «κόντρας» εξοπλισμών με σκοπό την οικονομική εξάντληση του αντιπάλου
- της απόρριψης κατευνασμού
- της επένδυσης σε ισχυρές ένοπλες δυνάμεις και τη διατήρηση υψηλού αμυντικού προϋπολογισμού
- της επένδυσης σε ποιοτική υπεροχή μέσω προηγμένης τεχνολογίας
- της ενίσχυσης των ανταγωνιστών του αντιπάλου
- της υπονόμησης της διεθνούς εικόνας του αντιπάλου στα μάτια της κοινής γνώμης και τέλος
- της διπλωματικής απομόνωσης.

Παραδείγματα εφαρμογής αυτής της στρατηγικής είναι η νικηφόρα στρατηγική του Περικλή<sup>6</sup> στον Πελοποννησιακό Πόλεμο, αλλά και η στρατηγική που εφάρμοσαν οι ΗΠΑ εναντίον της ΕΣΣΔ στον Ψυχρό Πόλεμο<sup>7</sup>, όπου και η στρατηγική της εξουθένωσης βρήκε την ολοκληρωτική εφαρμογή της, και τέλος η στρατηγική των ΗΠΑ στη Βοσνία το 1995. (Plattias, 1998, σελ. 85-87)

---

<sup>6</sup>(490-429 π. Χ). Από το 443 μέχρι το 429 εκλεγόταν κάθε χρόνο στρατηγός και υπό την ηγεσία του αναδείχθηκε η Αθήνα σε δεσπίζουσα στρατιωτική δύναμη, επικεφαλής της ναυτικής συμμαχίας. Οδήγησε την πόλη στο αποκορύφωμα της δύναμης και στο λεγόμενο «χρυσό αιώνα» της ιστορίας της, κατά τον οποίο έγινε η Αθήνα το πρώτο πολιτικό και πολιτισμικό κέντρο της αρχαίας Ελλάδας και το ισχυρότερο ναυτικό κράτος. Πέθανε από λοιμό, κατά το τέλος του Πελοποννησιακού Πολέμου.

<sup>7</sup> Γεωπολιτικός, ιδεολογικός και οικονομικός αγώνας μεταξύ των δυο υπερδυνάμεων, ΗΠΑ και ΕΣΣΔ μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Κράτησε από το 1947, μέχρι την πτώση του τείχους του Βερολίνου στις 11 Νοεμβρίου 1989 και λίγο αργότερα την πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων στα άλλα κράτη επιρροής της ΕΣΣΔ. Ονομαζόταν Ψυχρός Πόλεμος γιατί δεν έγινε ποτέ πόλεμος μεταξύ των ΗΠΑ και της ΕΣΣΔ. Ο "πόλεμος" έγινε με τη μορφή αγώνα επικράτησης σε διάφορους τομείς όπως τα συμβατικά και τα πυρηνικά όπλα, τα δίκτυα συμμαχιών, οικονομία και οικονομικούς αποκλεισμούς, προπαγάνδα, κατασκοπεία, πολέμους σε περιφερειακά κράτη, και τον ανταγωνισμό για την κατάκτηση του διαστήματος.

Το βασικότερό της πλεονέκτημα είναι το χαμηλότερο, συγκριτικά με τη στρατηγική της εξαφάνισης, κόστος. Συνεπώς αναμένεται όλο και συχνότερη χρήση της. Αίτια της ολοένα αυξανόμενης υιοθέτησης της είναι :

- ο το αυξανόμενο κόστος χρήσης στρατιωτικής ισχύος
- ο η ευαισθησία των δυτικών κοινωνιών στις πολεμικές απώλειες
- ο η επανάσταση της στρατιωτικής τεχνολογίας
- ο η ικανότητα συλλογής, επεξεργασίας και μετάδοσης πληροφοριών και τέλος
- ο η ικανότητα χρήσης πυρός εναντίον κάθε στόχου, οπουδήποτε και αν αυτή βρίσκεται. (Lawrence Freedman, 1998)

Όλα τα παραπάνω δεν σημαίνουν φυσικά πως θα εξλειφθεί η παραδοσιακή προσέγγιση του πολέμου όπως αυτή υιοθετήθηκε από τον Clausewitz, εξάλλου οι ΗΠΑ ουδέποτε επέδειξαν την παραμικρή ευαισθησία σε απώλειες ακόμα και άμαχου πληθυσμού. Σύμφωνα με την ιστορία μια πετυχημένη πολεμική στρατηγική βασίζεται σε συνδυασμό των δύο προαναφερθεισών στρατηγικών, όπως έγινε και στον πόλεμο του Κόλπου αλλά και στην επίθεση κατά της Γιουγκοσλαβίας το 1999. (Πλατιάς, 2000, σελ. 197)

### **1.5 Διαστάσεις επιτυχίας**

Κλείνοντας με τη στρατηγική του πολέμου θεωρήθηκε σωστό να γίνει αναφορά στις διαστάσεις ενός πετυχημένου σχεδιασμού σε επίπεδο υψηλής στρατηγικής. Η υψηλή στρατηγική σε προηγούμενη παράγραφο ορίστηκε ως η χρήση όλων των διαθέσιμων μέσων που ένα κράτος μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να πετύχει τους μακροπρόθεσμους πολιτικούς του στόχους ενόψει μιας πραγματικής ή πιθανής σύγκρουσης. Άρα η υψηλή στρατηγική αφορά και δραστηριότητες που αναλαμβάνονται και σε καιρό ειρήνης.

Οι διαστάσεις της επιτυχίας όπως αποτυπώνονται και στον πίνακα 1.2 είναι οι εξής: μελέτη και αποτύπωση του εξωτερικού διεθνούς περιβάλλοντος και καθορισμός απειλών, περιορισμών και ευκαιριών

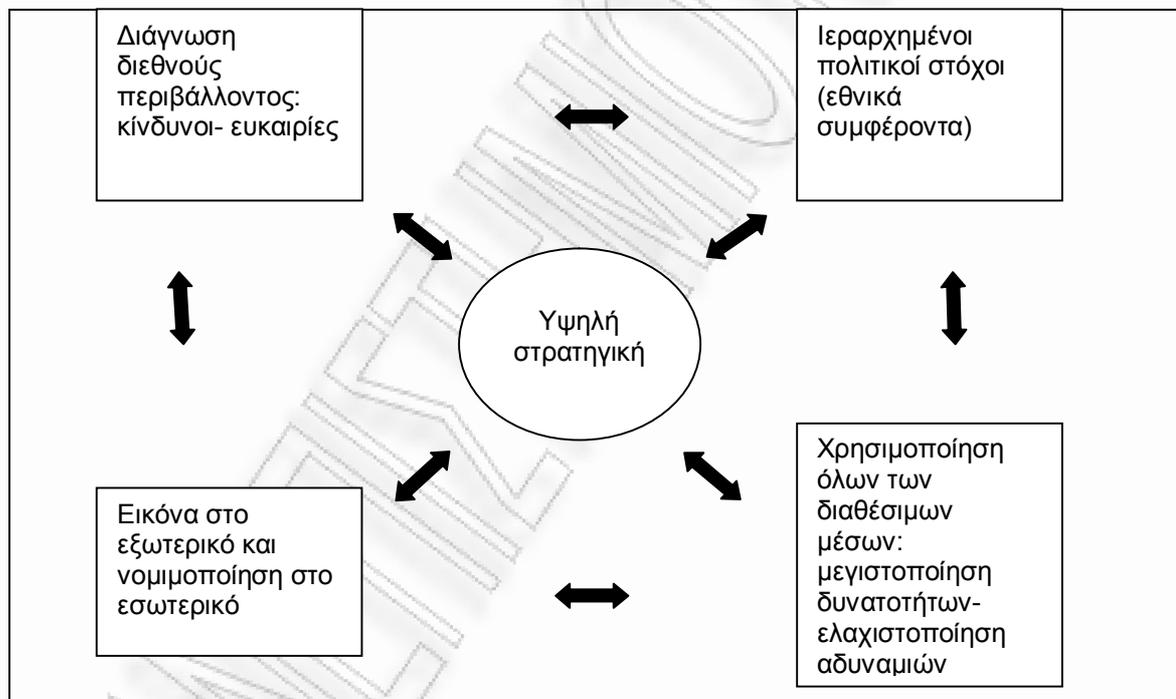
- ο καθορισμός των πολιτικών στόχων με βάση τα διαθέσιμα μέσα, τις ευκαιρίες και απειλές με σκοπό την αποφυγή της υπερεξάπλωσης (overextension), (βλ. Σχήμα 1.α) δηλαδή της υπέρβασης των διαθέσιμων μέσων από τους στόχους
- ο σχεδίαση του καταλληλότερου και αποτελεσματικότερου συνδυασμού μέσων και εναρμόνισή τους με τους στόχους

προσεκτική διαμόρφωση της εικόνας της διαμορφωμένης υψηλής στρατηγικής στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει η υψηλή στρατηγική που σχεδιάστηκε να υποστηρίζεται από την κοινωνία, να απολαμβάνει νομιμοποίηση διεθνώς αλλά και να ωθεί όλα τα μέρη της κρατικής δομής στο να εργάζονται για ένα κοινό και ενιαίο σκοπό. (Luttwak, 1995, σελ. 4-5)

### Πίνακας 1.β

Σχεδιασμός υψηλής στρατηγικής

Πλατιάς, 2000, «Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη»



### Σχήμα 1.α

Σχέση στόχων και μέσων στο πλαίσιο της Υψηλής Στρατηγικής

		Πολιτικές δεσμεύσεις (Στόχοι)	
		Λίγες	Πολλές
Διαθέσιμα μέσα (Ικανότητα)	Λίγα	Παθητικότητα	Υπερεξάπλωση
	Πολλά	Συρρίκνωση στόχων	Στρατηγική επάρκεια

Πλατιάς , 2000, «Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη»

Είναι γεγονός πως ανά τους αιώνες οι συνθήκες διαβίωσης, τα διαθέσιμα υλικά μέσα και οι τεχνολογικές ανακαλύψεις έχουν υποστεί μεταβολές που δεν τις χωρά ο ανθρώπινος νους. Παρόλα αυτά η λογική της σύγκρουσης, του πολέμου και της ανάγκης για υπεροχή παραμένει αναλλοίωτη μέσα στο χρόνο, διατηρώντας έτσι την αναγκαιότητα της ύπαρξης καλά σχεδιασμένων στρατηγικών σχεδίων που εξασφαλίζουν την επιτυχία η οποία ανοίγει το δρόμο προς τη νίκη, μια νίκη που ο καθένας την αντιλαμβάνεται διαφορετικά.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει παρουσίαση και ανάλυση των πτυχών της στρατηγικής των επιχειρήσεων , στα χαρακτηριστικά, τον σκοπό ύπαρξής της αλλά και των προβλημάτων που ενδεχομένως παρουσιάζει κατά τη χρησιμοποίησή της στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Με αυτό τον τρόπο δίνεται στον αναγνώστη η ευκαιρία να δει τη στρατηγική από μια άλλη σκοπιά, λίγο διαφορετική από την προηγούμενη.

## Κεφάλαιο 2

### Στρατηγική των επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές που συμβαίνουν στις μακροοικονομικές τάσεις της παγκόσμιας αγοράς, οι οποίες είναι αποτέλεσμα του ανοίγματος των αγορών και της ολοκλήρωσης της επικοινωνίας και των τεχνολογικών εξελίξεων έχουν μεταβάλλει ριζικά το σκηνικό του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός των επιχειρήσεων, η αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων, η μείωση του κύκλου ζωής τους αλλά και η συνεχής επιδίωξη της ανάπτυξης οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση τρόπων όχι μόνο, για τη διαφοροποίησή τους αλλά και πολλές φορές απλά και μόνο για την επιβίωσή τους. Οι επιχειρήσεις όντας ανίκανες να πραγματοποιήσουν μανούβρες κατά βούληση στις τιμές των προϊόντων, έχουν ανάγκη δύο κατευθύνσεις για να επιβεβαιώσουν την αύξηση του περιθωρίου κέρδους: α) τη στρατηγική και β) τον έλεγχο διοίκησης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία της Διοίκησης Επιχειρήσεων ο όρος στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman (Newman, 1951).

Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων, ότι σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα επίπεδα επίδοσης. Μια στενότερη εξέταση του φαινομένου αυτού αποκάλυψε πως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά στο προϊόν, την αγορά, τα κανάλια διανομής και τις εσωτερικές δομές τους. Αυτές οι διαφορές ξεκίνησαν να γίνονται ευρύτερα γνωστές ως «στρατηγικές».

## 2.1 Ορισμοί

Με το πέρασμα των χρόνων η διεθνής βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχει κατακλυστεί από ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Θεωρήθηκε σημαντικό να γίνει αναφορά στους σημαντικότερους από αυτούς, όπως ακριβώς διατυπώθηκαν από ακαδημαϊκούς και θεωρητικούς του είδους.

A. Chandler: *«Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.»* (Chandler, 1962, σελ. 13)

Andrews: *«Στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων, σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ποιότητα της επιχείρησης».* (Andrews, 1971)

Igor Ansoff: *«Στρατηγική είναι μια κοινή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».* (Ansoff, 1985)

Hofer και Schender: *«Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων, και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».* (Hofer, 1978)

Αν και παρατηρείται μια σύγχυση για το τι πραγματικά είναι στρατηγική εάν κάποιος παρατηρήσει στενά τους παραπάνω ορισμούς, θα δει πως υπάρχει ένα κοινό σημείο αναφοράς, **ο προγραμματισμός** ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.. (Coyne, 1996, σελ. 61-70) Κάτι τέτοιο πρακτικά σημαίνει πως η επιχείρηση λαμβάνει υπόψιν τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον πριν να καθορίσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών (Fisher, 2001, σελ. 22).

Ο Michael Porter στο άρθρο του What is Strategy? (1996) ορίζει τη στρατηγική ως «την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Ο Mintzberg διεύρυνε αρκετά τον όρο αναλύοντας τον χαρακτήρα και τη φύση της στρατηγικής μέσα από 5 διαστάσεις. Τα λεγόμενα 5ps του Mintzberg είναι :

- Το σχέδιο (plan)
- Το τέχνασμα (ploy)
- Το υπόδειγμα (pattern)
- Η τοποθέτηση (position)
- Η προοπτική (perspective), μέσα από τα οποία εξετάζει και αναλύει τη στρατηγική.

- ***Η στρατηγική ως σχέδιο***

Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Οι στόχοι αυτοί όπως ήδη έχει αναφερθεί τίθενται με βάση τις συνθήκες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και μετά από μελέτη της μεταξύ τους σχέσης με τα μακροπρόθεσμα σχέδια του οργανισμού.

- ***Η στρατηγική ως τέχνασμα***

Η επιχείρηση επιδιώκει στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν την ώθηση που χρειάζεται ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Μέσα από τεχνικές θα προσπαθήσει να εξασφαλίσει όχι μόνο την επιβίωσή της αλλά και την υπεροχή της απέναντί τους.

- ***Η στρατηγική ως υπόδειγμα***

Η διάσταση αυτή δίνει έμφαση στην πρακτική πλευρά της έννοιας και την εξετάζει από την μεριά του αποτελέσματος. Είναι πολύ πιθανό ένα απλό σχέδιο να μην εγγυάται την επιτυχία της στρατηγικής καθώς πολλές φορές η στρατηγική προκύπτει από γεγονότα, έτσι είναι απαραίτητη η ύπαρξη μιας σειράς ενεργειών που χαρακτηρίζονται από συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης.

- ***Η στρατηγική ως τοποθέτηση***

Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον τη με τέτοιο τρόπο ώστε να εκτοπίζει τον ανταγωνισμό. Αυτή η διάσταση προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να αφορά η στρατηγική της επιχείρησης;

- **Η στρατηγική ως προοπτική**

Τέλος ο Mintzberg υποστηρίζει πως «η στρατηγική είναι για την επιχείρηση, ό,τι η προσωπικότητα για ένα άτομο». Σύμφωνα με αυτή την άποψη τόσο η ιδεολογία της επιχείρησης, όσο και η ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν, επηρεάζου τη στάση και συμπεριφορά της απέναντι στην αγορά. (Quinn, 1988)

Συμπερασματικά διαπιστώνεται ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των πέντε ρ ούτε απλές είναι ούτε γνωστές εκ των προτέρων. Δεν είναι σωστό να δίνεται προτεραιότητα σε κάποιο από αυτά αλλά ούτε και να θεωρηθεί ότι συγκρούονται. Αυτό που κάποιες φορές τα χαρακτηρίζει είναι η τάση τους να αλληλοσυμπληρώνονται και να λειτουργούν ως σύνολο καθώς μόνο έτσι μπορούν να ρίξουν φως στις πολυάριθμες πτυχές της έννοιας της στρατηγικής.

## **2.2 Στάδια και Χαρακτηριστικά στρατηγικής**

Μέσα από τη διατύπωση της θεωρίας της, όπως αυτή έγινε από ακαδημαϊκούς η στρατηγική ορίστηκε πως ακολουθεί τρία διακριτά στάδια.

Τα στάδια αυτά είναι:

Στάδιο 1: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στάδιο 2: Υλοποίηση Στρατηγικής

Στάδιο 3: Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Η ανάλυση των σταδίων που προαναφέρθηκαν θα γίνει σε κεφάλαιο που ακολουθεί.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της στρατηγικής προκύπτουν από τον ορισμό των Johnson και Scholes περί στρατηγικής (Johnson, 1999, σελ. 10) : «στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων». Έτσι λοιπόν τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι:

- η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
- ο καθορισμός του εύρους των δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα

- η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων
- καθορίζει τις λειτουργίες της επιχείρησης σύμφωνα με τις αγορές
- εξασφαλίζει ισορροπία που οδηγεί στην επιβίωση και ανάπτυξη
- δεν γίνεται με μια μόνο επιλογή (Lucio Cassia, Università di Bergamo)

### 2.3 Σκοπός της στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Besai<sup>8</sup> (2000), η στρατηγική δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα την επίτευξή της. Κάτι τέτοιο αποδεικνύεται καθημερινά στον κόσμο των επιχειρήσεων και τα παραδείγματα είναι πολυάριθμα. Honda, General Motors, CNN, G.E. βρίσκονται στην κορυφή και παραδέχονται πως μόνο μέσα από την ευθυγράμμιση της κουλτούρας τους με τη στρατηγική που υιοθετούν κάθε φορά, καταφέρνουν να διατηρούν τη θέση τους στην κορυφή και να εξελίσσονται.

Η πραγματικότητα αυτή βασίζεται στα εξής

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hamel, Prahalad, 1993)

- ***Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις***

Ίσως ο πιο σημαντικός ρόλος της στρατηγικής είναι να χαράσσει για την επιχείρηση μονοπάτια τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους της. Η κάθε επιχείρηση έχει ένα λόγο ύπαρξης, ο οποίος ονομάζεται Αποστολή (Mission), και τοποθετεί την επιχείρηση σε μια ξεχωριστή θέση από παρόμοιες του κλάδου και καθορίζει τον σκοπό των λειτουργιών της σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει στην αγορά. Η Αποστολή εμπεριέχει τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης τόσο απέναντι στους καταναλωτές όσο και απέναντι στους υπάλληλους της. Δεν δείχνει απλά τι είναι η επιχείρηση τώρα αλλά και ΠΟΥ θέλει να φτάσει στο

<sup>8</sup> Besai, A. B., "Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief", Management Decision, (2000) 38, 1, 685-693

μέλλον. (Wheelen, Hunger, 2008, σελ. 12) η στρατηγική καθορίζει το ΠΩΣ η επιχείρηση θα φτάσει την Αποστολή της καθορίζοντας του στόχους και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

- ***Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων***

Η επιχείρηση συχνά θέτει στόχους οι οποίοι ποικίλλουν τόσο σε αριθμό όσο και στη φύση τους. Απαραίτητη λοιπόν είναι η υιοθέτηση μιας ξεκάθαρης, κατανοητής και κοινώς αποδεκτής στρατηγικής η οποία καθιερώνοντας κριτήρια και κανόνες θα οδηγεί στη λήψη συνεπών μεταξύ τους αποφάσεων και στην επίτευξη των επιμέρους στόχων. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η αξιολόγηση των επιλογών έτσι ώστε να λαμβάνονται άριστες αποφάσεις. (Dixit et al., 2001)

- ***Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες***

Η συλλογική και συντονισμένη δράση σε μια επιχείρηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της. Η στρατηγική συμβάλλει και διασφαλίζει τη συγκεντρωμένη προσπάθεια των μερών ενός οργανισμού και κατευθύνει τη δράση όλων όσων τον απαρτίζουν.

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

Μια ξεκάθαρη στρατηγική θα πρέπει να απαντάει στο ερώτημα: «Τι είδους είναι η επιχείρηση;» και να την τοποθετεί έτσι απέναντι στους ανταγωνιστές της. Συχνά είναι πολύ δύσκολο για τα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη φύση της επιχείρησης. Μέσα από μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική μπορούν να καθοριστούν οι στόχοι της οι οποίοι δηλώνουν την προσωπικότητά της αλλά και να προβληθούν προς τα έξω εκείνα τα στοιχεία που η επιχείρηση θεωρεί πως πρέπει να είναι ευρέως γνωστά.

- ***Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα***

Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Με λίγα λόγια η στρατηγική εξασφαλίζει σύμπνοια των αποφάσεων που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό και βοηθά στην αναγνώριση των απειλών και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος μειώνοντας την αβεβαιότητα, σε περιόδους έντονων αλλαγών, και αυξάνοντας την παραγωγικότητα.

Σύμφωνα με τον Mintzberg η στρατηγική αποτελεί μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση.

- ***Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα***

Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα πλεονέκτημα που μια επιχείρηση έχει έναντι των ανταγωνιστών της. Πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι κάτι μοναδικό που κάνει η επιχείρηση και είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Μπορεί επίσης να είναι μια μάρκα ή μια πατέντα, ή απλά το αποτέλεσμα μιας πολύ επιτυχημένης πολιτικής κόστους.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ποικίλλουν από κατάσταση σε κατάσταση και από εποχή σε εποχή και μπορούν να διαιρεθούν σε δύο γενικές κατηγορίες: α) κόστους και β) διαφοροποίησης. (Porter, 1998, Free Press)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τη σύνδεση του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις εσωτερικές δυνατότητες της επιχείρησης, πράγμα που είναι εφικτό μόνο διαμέσου της στρατηγικής.

## **2.4 Το βασικό πρόβλημα της στρατηγικής**

Το βασικό πρόβλημα της θεωρίας της στρατηγικής είναι η δυσκολία διαχωρισμού των μεταβλητών που καθορίζουν την επιτυχία μιας εταιρείας. Το να αναγνωριστούν και να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι επιτυχίας, αποτελεί τη βάση για τη θεωρία των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια τη βάση για τη θεωρία της στρατηγικής. Το πρόβλημα αυτό βρίσκει, αν όχι μια λύση, σίγουρα μια κατεύθυνση μέσα από την απάντηση μιας σειράς ερωτημάτων:

- Γιατί μια επιχείρηση διαφέρει από μια άλλη;
- Πώς συμπεριφέρεται;
- Πως γίνεται η επιλογή της στρατηγικής και με ποιο τρόπο υλοποιείται;

Αυτό όμως που έχει αποδειχθεί σωτήριο για τις επιχειρήσεις είναι το να κατανοούν τι δεν είναι στρατηγική. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούν να οργανώνουν τις δράσεις τους σωστά και να πετυχαίνουν την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πολύ συχνή είναι η ταύτιση της στρατηγικής με τον στρατηγικό προγραμματισμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός σε μεγάλο βαθμό ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής με ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή με ήδη υπάρχοντα τμήματα, όμως δεν είναι σε καμία περίπτωση στρατηγική. Ο ρόλος του στρατηγικού προγραμματισμού είναι να κάνει τη στρατηγική λειτουργική και εφαρμόσιμη.

Επιπρόσθετα η έμφαση των επιχειρήσεων στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν τα επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και ταχύτητας των λειτουργιών τους υιοθετούν πληθώρα τεχνικών όπως το benchmarking, το outsourcing, και η διοίκηση ολικής ποιότητας πετυχαίνοντας έτσι την εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη και τη διόρθωση εσωτερικών ατελειών. Το πρόβλημα είναι πως αυτές οι τεχνικές δεν είναι ικανές να δώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάτι που όπως προαναφέρθηκε αποτελεί σκοπό της στρατηγικής. (Porter, 1998, σελ. 61-78)

## **2.5 Παράγοντες Επιτυχίας- Αποτυχίας Στρατηγικής και Επιχείρησης**

Το 1989 ο Richard Lester<sup>9</sup> σε συνεργασία με ερευνητές του MIT Industrial Performance Center καθόρισαν τις επτά καλύτερες πρακτικές επιτυχίας και κατέληξαν πως οι επιχειρήσεις πρέπει να επιταχύνουν την απομάκρυνσή τους από τη μαζική παραγωγή προϊόντων χαμηλού κόστους.

Σύμφωνα με την έρευνά τους οι επτά καλύτερες πρακτικές επιτυχίας ήταν:

- 1. ταυτόχρονη και συνεχής βελτίωση κόστους, ποιότητας, υπηρεσιών και καινοτομίας**
- 2. κατάργηση εμποδίων ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα του οργανισμού**
- 3. η εξαφάνιση στρωμάτων διοίκησης για τη δημιουργία επίπεδων οργανωσιακών ιεραρχιών**
- 4. πιο στενές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές**
- 5. έξυπνη χρήση της τεχνολογίας**
- 6. εστίαση στην παγκόσμια αγορά**
- 7. βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού**

Χρόνια έρευνας έδειξαν πως σε συνδυασμό με όλα αυτά ίσως το απαραίτητο χαρακτηριστικό επιτυχίας ήταν και είναι η διατήρηση διακεκριμένων ικανοτήτων που οδηγούν στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

---

<sup>9</sup> Lester, R. , 'Made I America', MIT Commission on Industrial Productivity, Boston, 1989

Όσον αφορά την αποτυχία τώρα, ένα μεγάλο μέρος θεωρητικών, όπως οι Deming<sup>10</sup>, Juran<sup>11</sup>, Crosby<sup>12</sup> και Freignbaum<sup>13</sup> πίστευαν πως το μεγαλύτερο πρόβλημα ήταν η ποιότητα, ενώ άλλοι όπως οι Heskatt<sup>14</sup>, Davidow<sup>15</sup>, Schlesinger<sup>16</sup> και Berry<sup>17</sup> εντόπιζαν το πρόβλημα των επιχειρήσεων στην εξυπηρέτηση πελατών.

Σαν κύρια αίτια αποτυχίας ορίστηκαν:

- η ανικανότητα κατανόησης του πελάτη. Τι αγοράζει, ποιες είναι οι ανάγκες του.
- Η ελλιπής έρευνα marketing
- Η ανικανότητα πρόβλεψης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τι θα κάνουν οι ανταγωνιστές; Τι θα κάνει η κυβέρνηση;
- Υπερεκτίμηση διαθέσιμων πόρων
- Αποτυχία συντονισμού
- Αποτυχία απόκτησης αφοσιωμένων υπαλλήλων και ανώτερων διοικητικών στελεχών λόγω έλλειψης κινήτρων
- Ο λανθασμένος υπολογισμός χρονικών περιθωρίων
- Η ανικανότητα πιστής ακολούθησης σχεδίων
- Η ανικανότητα διαχείρισης αλλαγών
- Η ελλιπής επικοινωνία και η μη διάχυση της πληροφορίας εντός και εκτός της επιχείρησης

Όλα τα παραπάνω θεωρούνται λόγοι αποτυχίας όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και της στρατηγικής που αυτή επιχειρεί να εφαρμόσει.

---

<sup>10</sup> Deming, W.E. Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Center of Advanced Engineering, Cambridge Mass., 1982

<sup>11</sup> Juran, J.M. Juran on Quality, Free Press, New York, 1992

<sup>12</sup> Crosby, P., Quality is Free, Mc Graw Hill, 1979

<sup>13</sup> Feignbaum, A., Total Quality Control, 3<sup>rd</sup> Edition, Mc Graw Hill, 1990

<sup>14</sup> Heskett, J. Managing in the Service Economy, Harvard Business School Press, Boston, 1986

<sup>15</sup> Davidow, W. και Ural, B. Total Customer Service, 1990

<sup>16</sup> Schlesinger, L. et al, Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction, Harvard Business Review, 1991

<sup>17</sup> Berry, L. On great service, Free Press, 1995

## Κεφάλαιο 3

### Κατανοώντας τη στρατηγική

#### 3.1 Η θεωρία της Τρόικας <sup>18</sup>

Σύμφωνα με τον Porter σχεδόν καμία συμφωνία δεν υπάρχει για το τι είναι στρατηγική, πόσο μάλλον για το πώς θα έπρεπε να υλοποιηθεί (Porter, 1987, σελ. 43). Αυτό που είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό είναι το πως η στρατηγική υπάρχει στον κόσμο των επιχειρήσεων, ποια είναι η φύση της και πώς αυτή να διαμορφωθεί σωστά.

Μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα θεωρία είναι η Θεωρία της Τρόικας η οποία ορίζει πως η στρατηγική μπορεί να γίνει ευκολότερα κατανοητή εάν κάποιος τη φανταστεί ως ένα μέρος της τρόικας «πολιτική, στρατηγική, πόροι» [(Policy, Strategy, Resources (PSR Troika)]. (Warnock Davies, 2000, σελ.25) Για να γίνει ευκολότερα αντιληπτή η λογική αυτής της θεωρίας θεωρείται σκόπιμο να γίνει μια παρουσίαση των στοιχείων που την αποτελούν.

##### **Πολιτική**

Στον επιχειρηματικό κόσμο η λέξη αυτή χρησιμοποιείται για να καθορίσει μια σειρά από κανόνες και οδηγίες που διέπουν μια επιχείρηση και συνδέουν τη σχεδίαση της στρατηγικής με την εφαρμογή της στρατηγικής. Η πολιτική μιας επιχείρησης αποτελεί έναν οδηγό για τους υπαλλήλους της αλλά και μια πυξίδα για το διοικητικό στέλεχος, στην αναζήτηση μιας επιτυχούς εκπλήρωσης μακροπρόθεσμων στόχων. (Wheelen, Hunger, 2008)

##### **Πόροι**

Είναι τα υλικά και οι μέθοδοι από τα οποία προκύπτουν τα επιμέρους τμήματα της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τα υλικά είναι το κεφάλαιο, οι φυσικοί πόροι, οι πρώτες ύλες, τα κανάλια διανομής, οι ανθρώπινοι πόροι, η πληροφόρηση και η φήμη. Μέθοδοι είναι μια σειρά από λειτουργίες και τεχνικές αύξησης της λειτουργικότητας, όπως το outsourcing, το benchmarking, το ISO 9000 αλλά και οι διακριτές ικανότητες της επιχείρησης. Οι πόροι σε συνδυασμό με τις ικανότητες βοηθούν στη δημιουργία και εφαρμογή των στρατηγικών. Θα ήταν σωστό να τονιστεί ότι οι πόροι είναι το σημαντικότερο στοιχείο της επιχείρησης.

---

<sup>18</sup> Η διοίκηση τριών αρχόντων μαζί ή η αντιπροσωπεία που αποτελείται από τρία πρόσωπα. (Μπαμπινιώτης, 1998)

### **Στρατηγική**

Είναι το σχέδιο για την επίτευξη της πολιτικής της επιχείρησης. Καθορίζει την ποσότητα και το είδος των απαιτούμενων πόρων , το πώς θα αποκτηθούν αλλά και το ποια θα είναι η χρήση τους. Η στρατηγική οδηγείται από το σκοπό της, και σκοπός της είναι να πετύχει την πολιτική. Η στρατηγική απαιτεί πληθώρα εισροών, ποικιλία επιλογών και την ικανότητα να πετυχαίνει περισσότερα από ένα αποτελέσματα. (Σχήμα χ)

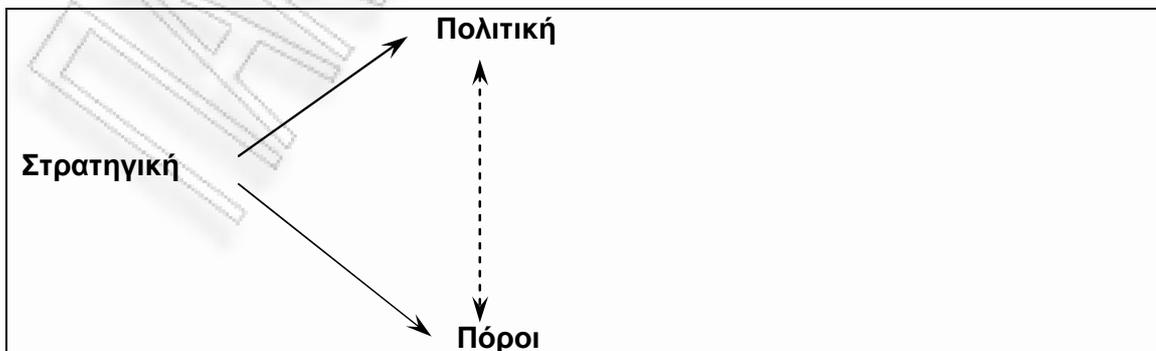
Εάν η πολιτική αγνοείται ή δεν υπάρχει σύνδεση στόχων- μέσων τότε η στρατηγική παραμένει ελλιπής και άρα αποτυγχάνει. Η πολυπλοκότητα διαδρομών και αποτελεσμάτων βοηθούν τη στρατηγική να ξεπερνά ανυπέρβλητα εμπόδια, να αποφεύγει ανεπιθύμητες συνέπειες και να αντέχει τις συνεχείς αλλαγές.

### **3.2 Ζυγίζοντας τα στοιχεία της PSR Τρόικας**

Αυτό που διαχωρίζει την τρόικα από άλλους τριμερείς σχηματισμούς είναι ότι σε αυτήν τα τρία στοιχεία που την αποτελούν είναι ισότιμα σε μέγεθος, δύναμη, τοποθέτηση και δρουν όλα σαν μία ενότητα (π.χ. η ρώσικη τρόικα αλόγων). Στη σύγχρονη όμως επιχειρηματική πρακτική φαίνεται πως τα στοιχεία της τρόικας PSR χαρακτηρίζονται από ανισότητα. Αυτό που υποστηρίζουν στελέχη και ακαδημαϊκοί είναι πως η πολιτική και οι πόροι είναι δευτερευούσης σημασίας ενώ η στρατηγική είναι το βασικό όπλο. Άρα αυτό που μετράει είναι η στρατηγική ενώ τα υπόλοιπα αποτελούν βαρετές λεπτομέρειες. Κάτι τέτοιο φυσικά αποτελεί διαστρέβλωση της πραγματικότητας. Το πρωτεύον χαρακτηριστικό της στρατηγικής είναι η σχέση αιτίου-αιτιατού που έχει με τα άλλα δύο στοιχεία, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.α.

Σχήμα 3.α

Σχέση στόχων-πολιτικής- στρατηγικής



*Warnock Davies, Understanding Strategy, Purdue University Press, 2000)*

Οι πόροι δείχνουν με τι θα πραγματοποιηθεί η στρατηγική και η στρατηγική το πώς θα διαμορφωθεί η πολιτική. Αυτές οι άμεσες σχέσεις μεταξύ στρατηγικής- πόρων και στρατηγικής- πολιτικής δημιουργούν και μια έμμεση σχέση μεταξύ πολιτικής και πόρων. Αυτό που απαιτείται είναι ο συνεχής έλεγχος των σχέσεων αυτών και η ενδυνάμωσή τους ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά η ενότητα "πολιτική, στρατηγική, πόροι".

### 3.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Θεωρητικοί του μάνατζμεντ έχουν την τάση να χωρίζονται σε δύο στρατόπεδα. Στη μία πλευρά είναι οι «στρατηγιστές» που πιστεύουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν γιατί προσπαθούν να πουλήσουν τα λάθος προϊόντα, σε λάθος πελάτες, στη λάθος τιμή. Στην απέναντι πλευρά βρίσκονται οι «πραγμιστές» οι οποίοι βλέπουν την επιχειρηματική αποτυχία κυρίως ως αποτέλεσμα ελλιπούς εκτέλεσης, χαμένο στόχοι πωλήσεων, χαμηλή ποιότητα και λάθη τακτικής. Η αλήθεια όμως είναι ότι τα σωστά και αποτελεσματικά στελέχη θα πρέπει να έχουν την πνευματική ευελιξία να αντιμετωπίσουν τόσο τα λειτουργικά όσο και τα στρατηγικά θέματα. Την ισορροπία αυτή την αναζητά το διοικητικό στέλεχος στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και δράσεων που καθορίζει τη μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού. Με απλά λόγια είναι η εφαρμογή, ανάλυση και σωστή διαχείριση της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Μια επιχείρηση εξελίσσεται μέσα από τέσσερις φάσεις<sup>19</sup> του στρατηγικού μάνατζμεντ οι οποίες είναι:

Φάση 1<sup>η</sup> : Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός

Φάση 2<sup>η</sup> : Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

Φάση 3<sup>η</sup> : Στρατηγικός σχεδιασμός

Φάση 4<sup>η</sup> : Στρατηγική σχεδίαση

Έρευνες σε μεγάλες επιχειρήσεις παγκοσμίως κατέληξαν στο ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προσφέρει τα εξής οφέλη για τους οργανισμούς: (Wilson, 1994, σελ. 20)

- Ξεκάθαρη αίσθηση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης
- Εστίαση στο τι είναι πραγματικά σημαντικό
- Βελτιωμένη κατανόηση του ταχέως εναλλασσόμενου περιβάλλοντος

---

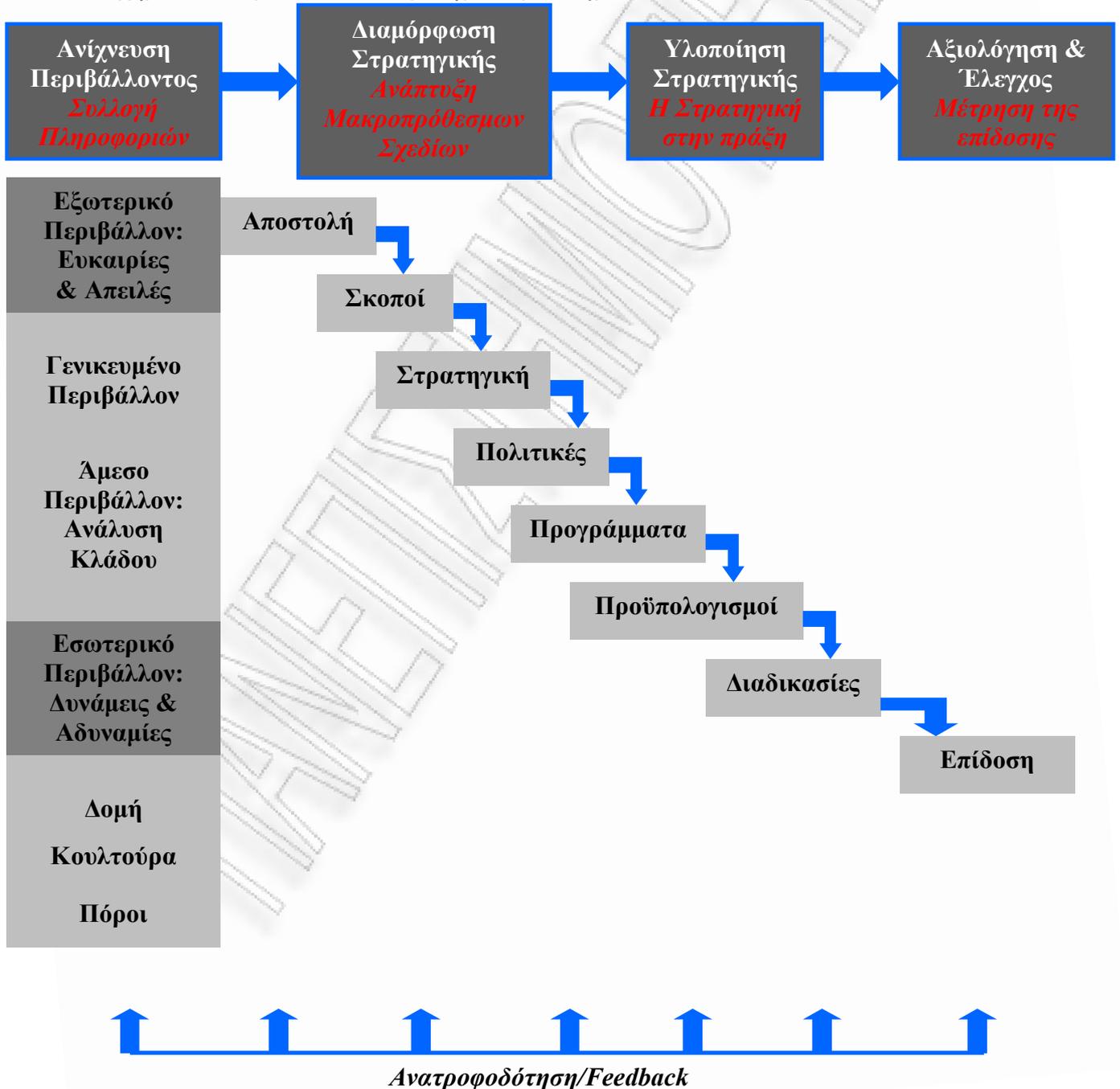
<sup>19</sup> Η ανάλυση των παραπάνω φάσεων θεωρείται ότι ξεφεύγει από το ενδιαφέρον της εργασίας.

### 3.4 Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα μέρη (Σχήμα 3.β):

1. την ανίχνευση περιβάλλοντος
2. τη διαμόρφωση στρατηγικής
3. την υλοποίηση στρατηγικής
4. την αξιολόγηση και τον έλεγχο

Σχήμα 4α Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, *Wheelen, Hunger, 2008*



Πιο αναλυτικά:

#### Ανίχνευση περιβάλλοντος

Ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η καταγραφή, η αξιολόγηση και η διάχυση της πληροφορίας από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προς ανθρώπους σε σημαντικές θέσεις εντός της επιχείρησης. Σκοπός της είναι να εντοπίσει σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη μελλοντική εξέλιξη του οργανισμού διαμέσου της ανάλυσης των δυνάμεων και αδυναμιών αλλά και των απειλών και ευκαιριών της επιχείρησης (SWOT Analysis). Οι δυνάμεις και αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ενώ οι ευκαιρίες και απειλές το εξωτερικό.

#### Διαμόρφωση στρατηγικής

Διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων τα οποία στοχεύουν στην αξιοποίηση των ευκαιριών και στην αποφυγή απειλών με τη βοήθεια των δυνάμεων της επιχείρησης και την εξάλειψη των αδυναμιών της.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής, τον καθορισμό επιτεύξιμων στόχων, την ανάπτυξη στρατηγικών και τη ρύθμιση πολιτικής. Για τις έννοιες αυτές έχει ήδη γίνει αναφορά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

#### Εφαρμογή στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μια διαδικασία πραγματοποίησης των στρατηγικών και πολιτικών μέσα από την ανάπτυξη προγραμμάτων, διαδικασιών και προϋπολογισμών. Πιο αναλυτικά, τα προγράμματα είναι η αποτύπωση των δραστηριοτήτων και των βημάτων που χρειάζονται για να εφαρμοστεί ένα σχέδιο. Οι προϋπολογισμοί αφορούν την αποτύπωση των σχεδίων του οργανισμού σε χρηματικές μονάδες, με σκοπό την παράθεση τόσο του κόστους όσο και του οφέλους που θα φέρει στην επιχείρηση μια στρατηγική κίνηση. Τέλος οι διαδικασίες, αναφέρονται σε μια σειρά οδηγιών ή καλύτερα διαδοχικών βημάτων που περιγράφουν αναλυτικά, βήμα προς βήμα το πώς θα πρέπει να διεκπεραιωθούν ορισμένες εργασίες απαραίτητες για την εφαρμογή προγραμμάτων. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι το γεγονός ότι η διαδικασία της εφαρμογής της στρατηγικής συχνά καταλήγει σε μια συνολική αλλαγή της κουλτούρας, της δομής και του τρόπου διοίκησης της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή καθώς είναι ιδιαίτερα εύκολο να ανατραπούν οι ισορροπίες στο εσωτερικό του οργανισμού πράγμα που σίγουρα θα οδηγήσει τη στρατηγική σε αποτυχία.

### Αξιολόγηση και Έλεγχος

Τελευταίο αλλά ίσως και πιο σημαντικό στάδιο είναι αυτό της αξιολόγησης και του ελέγχου. Αποτελεί μια διαδικασία αποτύπωσης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου και της σύγκρισής τους με τα αναμενόμενα. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη διόρθωση ατελειών στο αρχικό σχέδιο ή ακόμα και την ολοκληρωτική αλλαγή του προς αναζήτηση μεγαλύτερης απόδοσης. Για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται έντονη διάχυση της πληροφόρησης στον οργανισμό, αμεροληψία και καθαρή σκέψη από την πλευρά των διοικητικών στελεχών ώστε να επιτυγχάνονται τα άριστα αποτελέσματα.

Τέλος ένα στάδιο που τείνει να παραμελείται στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι αυτό της ανατροφοδότησης (feedback). Όπως φαίνεται και στο σχήμα του μοντέλου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ μετά από κάθε στάδιο, πληροφορίες φεύγουν και κατευθύνονται σε προηγούμενα στάδια. Αυτό συμβαίνει γιατί καθώς μια επιχείρηση προχωρά στη διαδικασία διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης μιας στρατηγικής, ανάλογα με τα δεδομένα που προκύπτουν γύρνά πίσω και αναθεωρεί πολλές από τις ενέργειες που έγιναν και διορθώνει όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο και είναι φυσικά εφικτό.

### **3.5 Κριτική και Επίλογος**

Παρά το γεγονός ότι μια αίσθηση καθοδήγησης από τη στρατηγική είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση, είναι πολύ πιθανό να υπονομεύσει τη δημιουργικότητα ειδικά εάν εφαρμόζεται πολύ αυστηρά. Σε έναν επιχειρησιακό κόσμο όπου όλα αλλάζουν διαρκώς είναι αρκετά σημαντική η ευελιξία των οργανισμών. Είναι λοιπόν αρκετά σημαντικό να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ της ομαδικής, οργανωμένης σκέψης και της στενά ορισμένης καθοδήγησης. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως οι θεωρίες περί στρατηγικού μάνατζμεντ συχνά γίνονται αντικείμενο αμφισβήτησης, καθώς συχνά παρουσιάζονται είτε πολύ γενικές είτε πολύ στενά ορισμένες ώστε να εστιάσουν στη διαμόρφωση στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ γενικής θεώρησης και στενής καθοδήγησης, ώστε το στρατηγικό μάνατζμεντ να γίνει όπλο ανάδειξης και ώθησης της επιχείρησης προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της.

Κλείνοντας, παρατίθενται τα λόγια του Peter Drucker, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι μια αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από

μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης».

Όπως ήδη φάνηκε, από την προηγούμενη αναφορά στις πτυχές της στρατηγικής του πολέμου και της στρατηγικής των επιχειρήσεων και οι δύο βασίζονται σε μια σειρά από κανόνες, ορισμούς και έννοιες. Θεωρητικά η πολεμική στρατηγική προϋπήρξε της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αλλά πως προέκυψαν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής του πολέμου που την κατέστησαν πρόγονο κάθε μορφής στρατηγικής;

Το 1980 ορισμένα διοικητικά στελέχη που ασχολήθηκαν με τη στρατηγική συνειδητοποίησαν πως η γνώση της στρατηγικής έχει τις ρίζες της βαθιά στο παρελθόν. Έτσι στράφηκαν για καθοδήγηση στην πολεμική στρατηγική.

Έπειτα από διεξοδική μελέτη της Ιστορίας, προέκυψε πως πατέρας της στρατηγικής υπήρξε ο Θουκυδίδης. Άλλοι θεωρητικοί πιστεύουν πως ο Θουκυδίδης ήταν ο πατέρας των Διεθνών Σχέσεων και ο Σούν Τσου ο πατέρας της στρατηγικής του πολέμου. Στο παρόν σύγγραμμα γίνεται δεκτή η δεύτερη άποψη και στο Β' Μέρος ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση του έργου του Σούν Τσου, Η Τέχνη του Πολέμου.

## **Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Μέρους**

- Sir Basil Liddell Hart, 1941, Strategy, 2<sup>nd</sup> Revised Edition
- Γεωργαντάς, Κ., 1995, Η στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, Βάνιας
- Clausewitz, Von Karl, 1832, On War
- Πλατιάς, 2000, Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη, Δεύτερη Έκδοση, Εστία
- Κολιόπουλος, 2000, Κ. Στρατηγικός αιφνιδιασμός, υπηρεσίες πληροφοριών και στρατηγικές επιθέσεις, Ελληνικά Γράμματα
- Plattias, A., 1998, Thucydides on Grand Strategy: Periclean Grand Strategy During the Peloponnesian War,
- Delbrück, H., 1985, History of the Art of War
- Lawrence Freedman, The changing forms of military conflict, Survival, vol.40
- Luttwak, E., 1995, Toward Post-Heroic Warfare
- Chandler, A., 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, p.13
- Andrews, K., 1971, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Irwin
- Ansoff, I., 1985, Corporate Strategy, London Penguin
- Hofer, C.W. et al., 1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West
- Besai, A., 2000, Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief, Management Decision, p.685-693
- Dixit, A., 2001, Πώς να σκέπτεσθε στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και την Καθημερινή Ζωή, Εκδόσεις Καστανιώτη
- Mintzberg, H., 1985, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review
- Kaplan et al, 2000, Having trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review
- Quinn, J., 1988, The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, Prentice Hall, First Edition
- Porter, M., 1998, What is Strategy?, Harvard Business Review
- Johnson, G. and Scholes K., 1999, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, Fifth Edition
- Coyne, K., 1996, Binging Leadership to Strategy, The Mc Kinsey Quarterly, 4, 61-70
- Lester, R., 1989, 'Made I America', MIT Commission on Industrial Productivity, Boston
- Deming, W.E., 1982, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Center of Advanced Engineering, Cambridge Mass.
- Juran, J.M., 1992, Juran on Quality, Free Press, New York
- Crosby, P., 1979, Quality is Free, Mc Graw Hill
- Feignbaum, A., Total Quality Control, 3<sup>rd</sup> Edition, Mc Graw Hill, 1990
- Heskett, J., 1986, Managing in the Service Economy, Harvard Business School Press, Boston
- Davidow, W. και Utal, B., 1990, Total Customer Service
- Schlesinger, L. et al, 1991, Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction, Harvard Business Review
- Berry, L., 1995, On great service, Free Press
- Fisher, L., 2001, The State of Strategy, Strategy and Business, 22, 1-4

- Wheelen and Hunger, 2008, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 11<sup>th</sup> Edition
- Warnock, D., 2000, Understanding Strategy, Purdue University Press, Strategy and Leadership

**Links**

- <http://www.compupress.gr/polemiki/Polemiki-istoria-7.htm>
- <http://dictionary.die.net/strategy>
- [http://www.sansimera.gr/archive/biographies/show.php?id=19&name=Carl\\_von\\_Clausewitz](http://www.sansimera.gr/archive/biographies/show.php?id=19&name=Carl_von_Clausewitz)

Μέρος 2<sup>ο</sup>

«Η Τέχνη του Πολέμου»

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### «Η Τέχνη του Πολέμου»

#### 4.1 Εισαγωγή

Η σύνθεση της Τέχνης του Πολέμου του Κινέζου στρατηγού Σουν Τσου, χρονολογείται περίπου τον 4<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. και αποτελεί την αρχαιότερη πραγματεία περί στρατηγικής και συνάμα την πιο αξιόπιστη και καθοριστική πηγή στρατηγικών τεχνικών στον κόσμο.

Πολέμαρχοι, στρατιωτικοί αρχηγοί και πολιτικοί βασίστηκαν σε αυτό το δοκίμιο ανά τους αιώνες· σχολές διοίκησης σε όλο τον κόσμο το υιοθετούν, ανώτερα διοικητικά στελέχη το χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο σαν εγχειρίδιο έμπνευσης και βελτιστοποίησης των τεχνικών τους.

Αλλά από που προκύπτει αυτή η δύναμη, αυτή η επίκαιρη σκέψη και η αθάνατη εφαρμογή του δοκιμίου αυτού; Σίγουρα από μια σειρά ασυνήθιστων χαρακτηριστικών που την καθιστούν ξεχωριστή στο είδος της: οι συμβολισμοί που εμπεριέχει και η δυνατότητα που δίνει στον αναγνώστη να το εξετάσει και να το αναλύσει σε διάφορα επίπεδα.

Ο Σουν Τσου δεν μένει μόνο στην προσφορά συμβουλών για την κατατρόπωση του εχθρού στο πεδίο της μάχης αλλά εν αγνοία του έφτιαξε ένα εγχειρίδιο για την αντιμετώπιση των καθημερινών προστριβών σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Όπως και στον πόλεμο, έτσι και στη ζωή η πιο καλή νίκη είναι αυτή που την κερδίζεις χωρίς να πολεμήσεις.

Ο πόλεμος, η σύγκρουση δυνάμεων και η μάχη είναι όροι που ακούγονται σε στρατόπεδο, όμως στην πραγματικότητα είναι όροι που αρμόζουν στον μοντέρνο τρόπο ζωής και στις πτυχές της προσωπικότητας και των σχέσεων κάθε ανθρώπου. Έτσι οι αρχές που περιλαμβάνονται στην Τέχνη του Πολέμου, αποτελούν σοφίες που εφαρμόζονται σε κάθε κομμάτι της σύγχρονης πραγματικότητας και παρουσιάζονται με τη μορφή της διαμάχης.

Παρά την αυτονόητη σημασία της μελέτης του πολέμου, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθεί πως η στρατηγική δεν περιορίζεται μόνο στις πολεμικές συγκρούσεις αλλά διεξάγεται και εν καιρώ ειρήνης. Ο Σουν Τσου έχει πλήρη επίγνωση των παραπάνω. Έτσι η Τέχνη του Πολέμου δεν περιορίζεται στην εξέταση των καθαρά στρατιωτικών παραμέτρων του πολέμου, ούτε στη διεξαγωγή του αυτή καθαυτή. Στο έργο του Σουν Τσου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην οικονομική διάσταση μιας υψηλής στρατηγικής. Στην Τέχνη του Πολέμου βλέπει λεπτομερείς περιγραφές τόσο για το χρηματικό κόστος του πολέμου όσο και για τις ευρύτερες οικονομικές του συνέπειες. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως προκαλεί εντύπωση λόγω της αρχαιότητας του κειμένου. Παρόλα αυτά, ο συγγραφέας δείχνει να έχει πλήρη επίγνωση της σχέσης οικονομικής και στρατιωτικής ισχύος κάτι που θα φανεί και στην ανάλυση που ακολουθεί.

Η πραγματεία του Σουν Τσου δεν έχει ακόμα ξεπεραστεί ως προς το περιεχόμενο και τη διεισδυτικότητα της σκέψης. Είναι ένα απόσταγμα σοφίας. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα γίνει ανάλυση των αρχών του Σουν Τσου, όπως αυτές παρουσιάζονται στην Τέχνη του Πολέμου και όπως παρουσιάστηκαν στις διάφορες μεταφράσεις ανά τους αιώνες από διάφορους ιστορικούς και επιστήμονες.

Ενδεικτικά αναφέρεται πως το έργο έχει μεταφραστεί στα γαλλικά (1772, Amiot), στα αγγλικά (1910, Gilles και 1905, Calthorp), στα γερμανικά (1910, Navara), στα ρώσικα (1860, Srenzefski). Τα κρυμμένα νοήματα του κινέζου στρατηγού θεωρείται ότι αποδίδονται πιο σωστά στη μετάφραση του Gilles, η οποία χρησιμοποιείται και στο παρόν σύγγραμμα σαν βάση.

## 4.2 Βιογραφικά στοιχεία

Η ύπαρξη ή όχι του Σουν Τσου αποτέλεσε και αποτελεί μέχρι και στις μέρες μας πηγή πληθώρας διαφωνιών ανάμεσα σε ιστορικούς και μελετητές του πολέμου. Ενδεικτικά, αρκετοί ιστορικοί όπως ο Γιεχ Τσενγκ Τσε και ο Τζουάν Τσου Βανγκ, αμφισβήτησαν εντόνως την ύπαρξη του Κινέζου στρατηγού, υποστηρίζοντας πως η Τέχνη του Πολέμου αποτελεί ένα συνονθύλευμα θεωριών όπως αυτές εκφράστηκαν από σοφιστές και στρατιωτικούς κατά το 453-221 π.Χ.

Άλλοι μελετητές μελετώντας το ασχολήθηκαν περισσότερο με τη χρονολόγησή παρά με την πατρότητα του κειμένου. Έτσι με βάση το γεγονός πως το κείμενο όχι μόνο είναι επώνυμο αλλά και το ότι γίνονται ιστορικές αναφορές σε αυτό, δείχνει πως δημιουργήθηκε περίπου το 400 π.Χ. Όπως φαίνεται και από τη μελέτη του κειμένου, γίνεται αναφορά σε στρατούς μεγάλου μεγέθους και γίνονται αναφορές σε οικονομικά και εφοδιαστικά θέματα. Πριν το 500 π.Χ. δεν υπήρχαν τόσο μεγάλοι και οργανωμένοι στρατοί. Επιπρόσθετα στο κείμενο γίνονται αναφορές στη βαλλιστρίδα, όπλο που εμφανίστηκε στην Κίνα το 400 π.Χ. επίσης η χρήση συγκεκριμένων ιδεογραμμάτων, όπως αυτό του χρήματος, του ηγεμόνα και τον θωρακοφόρων στρατευμάτων τοποθετούν και αυτά με τη σειρά τους το έργο στο 400 π.Χ.

Όσον αφορά στην πατρότητα του έργου η μόνη περιγραφή και σχεδόν όλα όσα έχουν γίνει γνωστά για τον Σουν Τσου περιλαμβάνονται στο κείμενο που ακολουθεί, το οποίο γράφτηκε το 100 π.Χ. από τον Σου Μα Τσιεν και αποτελεί τη μοναδική πηγή πληροφοριών για τον Κινέζο στρατηγό. Θεωρήθηκε σωστό να παρουσιαστεί το κείμενο αυτούσιο, χωρίς αλλαγές, έτσι θα παρατεθεί σε εισαγωγικά.

*«Ο Σου Τσου γεννήθηκε στο Τσι και μέσω του βιβλίου του για την τέχνη του πολέμου εξασφάλισε μια ακρόαση από τον Χο Λου, βασιλιά του Βου.*

*Ο Χο Λου είπε: «Έχω διαβάσει και τα δεκατρία κεφάλαια του βιβλίου σου, κύριε. Μπορείς να κάνεις μια δοκιμή για τον έλεγχο και την κίνηση των στρατευμάτων;»*

*Ο Σουν Τσου απάντησε: «Μπορώ»*

*Ο Χο Λου είπε: «Μπορείς να κάνεις τη δοκιμή αυτή χρησιμοποιώντας γυναίκες;»*

*Σύμφωνα με τον Σουν Τσου: «Ναι»*

*Ο βασιλιάς τότε συμφώνησε και διέταξε να φέρουν από το παλάτι εκατόν ογδόντα όμορφες γυναίκες.*

Ο Σου Τσου τις χώρισε σε δύο ομάδες και έβαλε επικεφαλής τις δύο ευνοούμενες παλλακίδες του βασιλιά. Τους έδειξε πως να κρατούν το δόρυ. Μετά είπε: «Γνωρίζετε όλες που είναι το μέτωπο, που η αριστερή, η δεξιά και που η πίσω πλευρά;»

Οι γυναίκες είπαν: 'Ναι!'

Σύμφωνα με τον Σου Τσου: «Όταν δώσω το παράγγελμα "εμπρός" να κοιτάτε προς το μέτωπο. Όταν λέω "κλίνετε επ' αριστερά", να γυρνάτε προς το αριστερό σας χέρι, όταν λέω "κλίνετε επί δεξιά", προς το δεξί σας χέρι και όταν λέω μεταβολή, να γυρνάτε προς τα πίσω»

Οι γυναίκες είπαν: «Καταλάβαμε!»

Όταν ανακοινώθηκαν αυτοί οι κανονισμοί, μοιράστηκαν όπλα στις γυναίκες. Για να γίνει σαφές ότι δεν πρόκειται για αστείο ήρθε και ο δήμιος με τα όπλα του και εξήγησε στις γυναίκες πως αυτές που δεν θα υπακούσουν θα τιμωρηθούν.

Ο Σου Τσου επανέλαβε τα παραγγέλματα τρεις φορές και τα εξήγησε πέντε φορές. Ύστερα έδωσε το παράγγελμα "κλίνετε επ' αριστερά". Οι γυναίκες ξέσπασαν σε γέλια και απέτυχαν να ακολουθήσουν την εντολή.

Σύμφωνα με τον Σου Τσου: «Εάν οι εντολές δεν είναι σαφείς και οι διαταγές δεν είναι εντελώς κατανοητές, είναι φταίξιμο του διοικητή». Τότε επανέλαβε τα παραγγέλματα τρεις φορές και τα εξήγησε πέντε και έδωσε το παράγγελμα "κλίνετε επί δεξιά". Οι γυναίκες ξέσπασαν ξανά σε γέλια.

Σύμφωνα με τον Σου Τσου: «Εάν οι εντολές δεν είναι σαφείς και οι διαταγές δεν είναι εντελώς κατανοητές, είναι φταίξιμο του διοικητή. Όταν όμως είναι ξεκάθαρες, και δεν εκτελούνται σύμφωνα με το στρατιωτικό νόμο, η ευθύνη βαρύνει τους αξιωματικούς». Τότε διέταξε να εκτελεστούν οι δύο επικεφαλής παλλακίδες.

Ο βασιλιάς του Βου θορυβημένος, προσπάθησε να παρέμβει για να σώσει τις αγαπημένες του και είπε: «Είμαι ικανοποιημένος από την ικανότητα του στρατηγού να χειρίζεται τα στρατεύματα. Επιθυμία μου είναι να μην εκτελεστούν».

Ο Σου Τσου αποκρίθηκε: «ο υπηρέτης σας έχει διοριστεί από εσάς διοικητής, και όταν ο διοικητής είναι επικεφαλής του στρατού δεν είναι υποχρεωμένος να ακούει τις διαταγές του ηγεμόνα».

Μετά από αυτό διέταξε την άμεση εκτέλεση των δύο γυναικών. Ύστερα τοποθέτησε δύο άλλες στη θέση τους.

Τα παραγγέλματα ξεκίνησαν και οι γυναίκες εκτέλεσαν όλες τις εντολές με απόλυτη ακρίβεια χωρίς να προφέρουν λέξη.

Ο Σου Τσου έστειλε αγγελιοφόρο στον βασιλιά και τον ενημέρωσε: «Τα στρατεύματα είναι πειθαρχημένα. Ο βασιλιάς μπορεί να έρθει να τα επιθεωρήσει. Μπορούν να εκτελέσουν οποιαδήποτε εντολή του ηγεμόνα, ακόμα και να πέσουν στη φωτιά ή στο νερό.»

Αλλά ο βασιλιάς απάντησε: «ο στρατηγός μπορεί να σταματήσει την εκπαίδευση και να πάει να ξεκουραστεί. Δεν επιθυμώ να επιθεωρήσω τα στρατεύματα».

Τότε Σύμφωνα με τον Σουν Τσου ήρεμα: «Στον βασιλιά αρέσουν μόνο τα κούφια λόγια. Δεν μπορεί να τα μετατρέψει σε έργα».

Ο Χο Λου κατάλαβε την αξία του Σουν Τσου και τον έκανε στρατηγό. Ο Σουν Τσου νίκησε το κράτος του Τσου στη δύση και μπήκε στην πρωτεύουσα του Γινγκ. Στο βορρά έσπειρε τον τρόμο στα κράτη Τσου και Τσιν. Με τα κατορθώματά του απέκτησε μεγάλη φήμη.

## 4.3 Οι Αρχές του Σουν Τσου

### 4.3.1 Η ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ (Γενικές Εκτιμήσεις)

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου ο πόλεμος είναι εξαιρετικά σημαντικός για ένα κράτος. Από αυτόν εξαρτάται το αν το κράτος θα επιβιώσει ή θα διαλυθεί, το αν θα παραμείνει ασφαλές ή θα οδηγηθεί προς την καταστροφή. Κατά συνέπεια η μελέτη του θα πρέπει να είναι ουσιαστική και πρωτεύουσας σημασίας.

Όταν κάποιος επιθυμεί να εκτιμήσει το αποτέλεσμα ενός πολέμου θα πρέπει να εξετάσει την υπάρχουσα κατάσταση υπό τα πρίσμα πέντε παραμέτρων: α) του Ηθικού νόμου, β) του Ουρανού, γ) της Γης, δ) του Ηγέτη, και ε) της Μεθόδου και της Πειθαρχίας. Ο Ηθικός νόμος αφορά την πολιτική ηγεσία η οποία είναι αυτή που κάνει τον λαό να εναρμονίζεται με τον ηγεμόνα του και να τον ακολουθεί παντού δίχως να λογαριάζει κινδύνους. Ο Ουρανός αναφέρεται στις καιρικές συνθήκες, στην εναλλαγή των εποχών και στη μέρα και τη νύχτα. Η Γη περιλαμβάνει τη μορφολογία του εδάφους. Είναι δύσβατο ή όχι, είναι ανοιχτό ή έχει στενά περάσματα; Επίσης αναφέρεται στις αποστάσεις και στο κατά πόσο αυτές είναι μικρές ή μεγάλες αλλά και στο πώς επηρεάζουν τη ζωή ή το θάνατο. Ο Ηγέτης, αναφέρεται στις αρετές της σοφίας, της ειλικρίνειας, της ηθικής ακεραιότητας, της ανθρωπιάς, της γενναιότητας και αυστηρότητας που διακρίνουν έναν στρατιωτικό διοικητή. Τέλος λέγοντας Μέθοδος και Πειθαρχία εννοούμε την διαίρεση του στρατού σε μονάδες, την ιεραρχία αξιωματικών και την επιτελική υποστήριξη μέσω γραμμών επικοινωνίας και εφοδιασμού.

Αυτές οι πέντε παράμετροι είναι γνωστές σε κάθε στρατηγό. Αυτός που τις υπολογίζει και τις τελειοποιεί θα είναι νικητής. Αυτός που τις αγνοεί θα ηττηθεί.

Όπως φάνηκε παραπάνω όταν γίνονται εκτιμήσεις καταστάσεων μεταξύ δύο εμπόλεμων πλευρών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν τα εξής κριτήρια:

- Ποιος ηγεμόνας προχωρά σύμφωνα με τον Ηθικό Νόμο;
- Ποιος από τους δύο στρατηγούς είναι ο πιο ικανός;
- Ποια πλευρά ευνοείται από τον Ουρανό και τη Γη;
- Σε ποια πλευρά είναι πιο αυστηρά εφαρμόσιμη η πειθαρχία;

- Ποια πλευρά είναι καλύτερα εκπαιδευμένη;<sup>20</sup>
- Σε ποιο στρατό η ανταμοιβή και η τιμωρία αποδίδονται όταν και όπου πρέπει;

Με βάση την ανάλυση αυτή μπορώ να πω ποιος θα είναι ο νικητής και ποιος ο ηττημένος. Ο στρατηγός που θα ενεργεί σύμφωνα με την συμβουλή μου θα νικά. Διατηρείστε τον στη διοίκηση. Ο στρατηγός που θα με αγνοήσει θα ηττηθεί. Απαλλάξτε τον. Αν δώσει κανείς βάση στα λόγια μου θα αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα, όμως θα πρέπει να επωφελείται από τις ευνοϊκές συγκυρίες και να τροποποιεί ανάλογα τα σχέδια.

Ο πόλεμος βασίζεται στην εξαπάτηση. Γι' αυτό όταν είσαστε έτοιμοι να επιτεθείτε, να δείχνετε ανήμποροι, όταν χρησιμοποιείτε τις δυνάμεις σας να δείχνετε αδρανείς, όταν είσαστε κοντά κάντε τον εχθρό να πιστέψει ότι είσαστε μακριά. Προσελκύστε τον στο σημείο που θέλετε τη στιγμή που αυτός νομίζει ότι έχει πλεονέκτημα. Προσποιηθείτε αταξία και επιτεθείτε. Εάν είναι ισχυρότερος αποφύγετε τον. Εάν έχει ανεβασμένο ηθικό, προσπαθήστε να του το ρίξετε.<sup>21</sup>

Να υποκρίνεστε ότι είσαι αδύναμος για να γίνει αλαζόνας. Αν ξεκουράζεται ταραξάτε τον. Εάν οι δυνάμεις του είναι ενωμένες διασπάστε τις. Να εμφανίζεστε εκεί που δεν το περιμένει.

Όλα τα παραπάνω είναι τα εισιτήρια για τη νίκη, όμως κανείς δεν ξέρει ποιος θα τα χρησιμοποιήσει τελικά. Ο στρατηγός που υπερτερεί με βάση τα προαναφερθέντα θα πρέπει να αναμένει τη νίκη. Αυτός που υστερεί, οδηγείται στο δρόμο της ήττας. Όταν η κατάσταση αναλύεται με αυτό τον τρόπο τότε είναι εύκολη η πρόβλεψη του αποτελέσματος του πολέμου.

<sup>20</sup> Το ζήτημα της εκπαίδευσης των στρατιωτικών και των στελεχών ενός στρατεύματος έχει προφανή σημασία. Σε ορισμένες συγκρούσεις, ο ένας από τους δύο εμπόλεμους υπερτερεί καθαρά στον τομέα της εκπαίδευσης.

<sup>21</sup> Αυτό διαφορετικά μεταφράζεται ως "εάν ο εχθρός σου είναι ευερέθιστος, ερέθισε τον".

#### 4.3.2 Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου

Οι οικονομικοί πόροι που είναι απαραίτητοι για την κινητοποίηση ενός στρατού εκατό χιλιάδων ανδρών είναι τα εξής: χίλια άρματα τεσσάρων ίππων, χίλια βαριά άρματα καλυμμένα με δέρμα, εκατό χιλιάδες στρατιώτες με πανοπλίες με εφόδια που μεταφέρονται σε απόσταση χιλίων λι<sup>22</sup>. Όλα αυτά μαζί με τα έξοδα στην πατρίδα και το μέτωπο θα φτάσουν τις χίλιες ουγγιές ασήμι την ημέρα.

Όταν ξεκινάτε έναν πόλεμο να προσπαθείτε αυτός να είναι σύντομος. Αν ο πόλεμος διαρκεί πολύ και η νίκη αργεί τότε τα όπλα χάνουν την κόψη τους και το ηθικό των ανδρών πέφτει. Αν πολιορκήσετε μια πόλη που περικυκλώνεται τότε θα εξαντλήσετε τις δυνάμεις σας και όσο η εκστρατεία δεν τελειώνει τόσο οι πόροι του κράτους θα εξανεμίζονται. Όταν τα όπλα θα αμβλυνθούν, το ηθικό θα πέσει, οι δυνάμεις θα εξαντληθούν και οι οικονομικοί πόροι κάνουν φτερά τότε άλλοι αρχηγοί θα σπεύσουν να εκμεταλλευτούν την κατάσταση και να σας εκμεταλλευτούν. Τότε όλη η σοφία του κόσμου δεν θα αρκεί για να αποτρέψει τις συνέπειες.

Αν και πολλά λέγονται για την ανοησία της βιασύνης στη μάχη, σε όλη την ιστορία δεν υπάρχει περίπτωση μιας χώρας που να ωφελήθηκε από έναν παρατεταμένο πόλεμο. Μόνο όποιος γνωρίζει τις καταστροφικές συνέπειες ενός πολέμου που δεν τελειώνει μπορεί να κατανοήσει το πόσο σημαντική είναι η γρήγορη λήξη του. Ο δεξιότηχνης στρατηγός δεν χρειάζεται να στρατολογήσει δεύτερη φορά, ούτε να κάνει τρίτο ανεφοδιασμό. Περνάει τα σύνορα του αντιπάλου χωρίς αναβολή και θρέφει το στρατό του με προμήθειες από τις χώρες που επιτάσσει χωρίς να χρονοτριβεί.

Ένα κράτος μπορεί να καταστραφεί οικονομικά από ένα στρατό που ζητά συνέχεια εφόδια. Η επένδυση στη διατροφή και κάλυψη του στρατού εξαντλεί οικονομικά τους πολίτες και οι τιμές ανεβαίνουν. Οι υψηλές τιμές σημαίνουν υψηλές εισφορές που εξαντλούν τις περιουσίες των πολιτών. Η εξάντληση των περιουσιών του λαού θα αποτελέσει αιτία εξαθλίωσης, απώλειας της δύναμης και διασκορπισμό των εισοδημάτων. Την ίδια στιγμή τα μισά κρατικά έσοδα θα πρέπει να διοχετεύονται στην επισκευή αρμάτων, πανοπλιών, αμαξών και ασπίδων.

Ένας σοφός στρατηγός γνωρίζει πως η οικονομική εξάντληση αποτελεί κοινό μυστικό επιτυχίας ή αποτυχίας και ανάλογα καθορίζει πόσο θα λεηλατήσει τον εχθρό ώστε να

---

<sup>22</sup> Λι: κινέζικη μονάδα μήκους ίση με 575 μέτρα περίπου

τρέφει τους στρατιώτες του. Ένα κιλό τροφίμων που προέρχεται από τις προμήθειες του εχθρού ισοδυναμεί με είκοσι δικά του, και ένα δεμάτι σανού από τον εχθρό ισοδυναμεί με είκοσι δεμάτια δικά του.<sup>23</sup>

Για να σκοτώσουν τον αντίπαλο οι άνδρες μας θα πρέπει να εξαγριωθούν. Για να τους σπρώξουμε να τον καταστρέψουν οικονομικά θα πρέπει να του τάξουμε ανταμοιβή. Έτσι εάν σε μια μάχη καταληφθούν δέκα άρματα, ανταμείψετε αυτόν το στρατιώτη που κατέλαβε το πρώτο. Οι σημαίες σας πρέπει να αντικαταστήσουν αυτές του εχθρού και τα άρματά του να γίνουν ένα με τα δικά σας. Φερθείτε καλά στους αιχμαλώτους σας ώστε να αυξήσετε τη δύναμή σας.<sup>24</sup>

Στον πόλεμο λοιπόν αυτό που πραγματικά μετράει είναι η νίκη και όχι οι μακροχρόνιες εκστρατείες. Έτσι θα γίνει κατανοητό πως ο στρατηγός είναι αυτός που κρατάει στα χέρια του την τύχη του λαού και από αυτόν εξαρτάται η ασφάλειά του.

---

<sup>23</sup> Εδώ ο Σουν Τσου ταυτίζεται με την άποψη του Ιουλίου Καίσαρα ότι ο πόλεμος μπορεί να θρέψει τον πόλεμο.

<sup>24</sup> Κάτι τέτοιο στις μέρες μας δεν έχει επιτυχία και θεωρείται αδιανόητο, ειδικά μετά την αποτυχία εφαρμογής του στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο από τους Γερμανούς.

### 4.3.3 ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου το να πολεμάς και να νικάς σε όλες σου τις μάχες δεν είναι η ύψιστη τελειότητα. Ο στρατηγικός θρίαμβος είναι να υποτάσσεις τον αντίπαλο χωρίς μάχη.

Στον πόλεμο η καλύτερη στρατηγική είναι να καταλαμβάνεις μια χώρα άθικτη, να αιχμαλωτίζεις και όχι να εξοντώνεις έναν στρατό ολόκληρο, να αιχμαλωτίζεις ένα σύνταγμα, ένα λόχο ή μια ομάδα χωρίς να τους καταστρέφεις. Η καλύτερη νίκη είναι με το σπαθί στη θήκη. Η ανώτατη μορφή τέχνης είναι να πράττεις με τέτοιο τρόπο ώστε να ματαιώνεις τα σχέδια του αντιπάλου σου, να εμποδίζεις τις συμμαχίες του<sup>25</sup> και τέλος να επιτίθεται στα στρατεύματά του στο πεδίο της μάχης.

Η χειρότερη πολιτική είναι να επιτίθεται σε οχυρωμένες πόλεις. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να γίνεται μόνο όταν δεν υπάρχει άλλη επιλογή καθώς η προετοιμασία που απαιτείται για την οργάνωση μιας τέτοιας επίθεσης θα πάρει περίπου 6 μήνες, 3 μήνες για την κατασκευή πολεμικών εργαλείων και πολιορκητικών μηχανών και άλλους 3 μήνες για το χτίσιμο αντιειχίσματος. Ο στρατηγός που σίγουρα έως τότε θα ανυπομονεί να επιτεθεί, εάν σπρώξει τους στρατιώτες του σε έφοδο τότε θα χάσει το ένα τρίτο των ανδρών του και δεν θα καταφέρει να κυριεύσει την πόλη. Τέτοιες είναι οι καταστροφικές συνέπειες μιας πολιορκίας.

Ο σοφός στρατηγός υποτάσσει τον αντίπαλο χωρίς μάχη. Δεν καταφεύγει σε μακροχρόνιες επιχειρήσεις ούτε σε εφόδους, αλλά καταλύει το κράτος με τις δυνάμεις του άθικτες και δίχως απώλειες από το στρατό του. Με αυτό τον τρόπο ο θρίαμβος είναι ολοκληρωτικός. Αυτή είναι η τέχνη της επιθετικής στρατηγικής.

Γενικά ισχύει για τη χρήση των στρατευμάτων: εάν υπερτερούμε με αναλογία δέκα προς ένα, περικυκλώνουμε τον εχθρό, εάν είναι πέντε προς ένα κάνουμε επίθεση. Αν οι δυνάμεις μας είναι αριθμητικά διπλάσιες πρέπει να χωρίσουμε το στρατό μας στα δύο, μια να επιτεθεί από μπροστά και μία από πίσω. Εάν είμαστε ισοδύναμοι τον αναγκάζουμε να διαιρέσει τις δυνάμεις του. Εάν οι δυνάμεις μας είναι κατώτερες

---

<sup>25</sup> Ο Σουν Τσου αναγνωρίζει την αξία της διπλωματικής απομόνωσης του αντιπάλου. (βλ. Μέρος 1<sup>ο</sup>, κεφ. 1.4, παράγραφος (β))

οπισθοχωρούμε και τέλος εάν υστερούμε σε δύναμη αποφεύγουμε τον εχθρό. Μια μικρή δύναμη σαφώς μπορεί να δώσει μάχη αλλά στο τέλος σίγουρα θα νικηθεί.

Ο στρατηγός είναι το στήριγμα του κράτους. Εάν είναι δυνατός σε όλα τα σημεία τότε και το κράτος θα είναι δυνατό, εάν είναι αδύναμος τότε και το κράτος θα είναι ανίσχυρο.

Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους ένας ηγεμόνας μπορεί να σπρώξει τον στρατό του προς την αποτυχία:

1. Με το να διατάσσει προέλαση ή αποχώρηση όταν ο στρατός δεν δύναται να υπακούσει. Αυτό λέγεται χωλότητα του στρατού.
2. Με το να ανακατεύεται στη διοίκηση του στρατού χωρίς να κατέχει τα στρατιωτικά ζητήματα δημιουργώντας αναστάτωση στους αξιωματικούς.
3. Με το να διατάσσει και να οργανώνει τους αξιωματικούς του χωρίς να έχει σχετικές γνώσεις και χωρίς να προσαρμόζεται στις καταστάσεις. Κάτι τέτοιο θα κλονίσει την εμπιστοσύνη των στρατιωτών.<sup>26</sup>

Όταν ο στρατός είναι μπερδεμένος και καχύποπτος άλλοι ηγεμόνες θα σπεύσουν να εκμεταλλευτούν την κατάσταση και να οδηγήσουν το κράτος στην ήττα. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να έχουμε υπόψη πέντε ουσιώδεις παράγοντες που οδηγούν στη νίκη:

1. Θα νικήσει αυτός που ξέρει πότε πρέπει να πολεμήσει και πότε όχι
2. Θα νικήσει αυτός που γνωρίζει πώς να εκμεταλλευτεί ανώτερες δυνάμεις και αριθμητικά μειονεκτήματα
3. Θα νικήσει αυτός του οποίου ο στρατός παρουσιάζει αφοσίωση σε όλες τις βαθμίδες
4. Θα νικήσει αυτός που είναι προετοιμασμένος και ο εχθρός του είναι απροετοίμαστος
5. Θα νικήσει αυτός που είναι ικανός και δεν επιτρέπει παρεμβάσεις του ηγεμόνα του.

Εάν γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον εχθρό δεν υπάρχει λόγος να φοβάσαι το αποτέλεσμα καμίας μάχης. Εάν γνωρίζεις τον εαυτό σου και όχι τον εχθρό για κάθε νίκη που θα κερδίζεις θα υφίστασαι και μια ήττα. Εάν δεν γνωρίζεις ούτε τον εαυτό σου αλλά ούτε και τον εχθρό σου θα ηττηθείς σε κάθε μάχη.

---

<sup>26</sup> Κάτι ανάλογο συνέβηκε με τον Χίτλερ, ο οποίος χωρίς να έχει γνώσεις σχετικές παρενέβη στις στρατιωτικές επιχειρήσεις με καταστροφικές συνέπειες κάνοντας έτσι τον στρατηγό Χάντλερ να μιλήσει για "τον πόλεμο του δεκανέα". (Correlli Barnett, 1990)

#### 4.3.4 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου οι ικανότεροι πολεμιστές της αρχαιότητας πρώτα εξαφάνιζαν την πιθανότητα της ήττας από τον εχθρό και μετά επιχειρούσαν να εκμεταλλευτούν την τρωτότητα του. Από εμάς εξαρτάται το να εξασφαλίσουμε τους εαυτούς μας από την ήττα, αλλά η ευκαιρία για τη νίκη έρχεται από το εχθρό. Κάτι που σημαίνει πως οι σοφοί του πολέμου είναι μεν σε θέση να αποφύγουν την ήττα αλλά δεν είναι πάντα έτοιμοι να καταστήσουν τον αντίπαλο τους ευάλωτο. Από αυτό προκύπτει και η φράση: «κάποιος ίσως να γνωρίζει πώς να νικήσει, χωρίς να μπορεί να το επιτύχει». Αποφυγή της ήττας μεταφράζεται σε άμυνα, ενώ δυνατότητα νίκης σημαίνει επίθεση. Συνεπώς η αμυντική στάση δείχνει ανεπάρκεια, ενώ η επίθεση δείχνει ισχύ. Ο στρατηγός που είναι ικανός στην άμυνα κρύβεται στα πιο απόκρυφα σημεία της γης ενώ αυτός που είναι δεξιότεχνης στην επίθεση λάμπει από τα πιο μεγάλα ύψη του ουρανού.

Το να προβλέπεις μια νίκη τη στιγμή που πλησιάζει και μπορεί να τη δει όλος ο κόσμος δεν αποτελεί κατόρθωμα. Ούτε αποτελεί απόδειξη στρατηγικής ικανότητας το να νικάς σε μια μάχη και να δέχεσαι από όλους συγχαρητήρια. Το να σηκώνει κανείς ένα φθινοπωρινό φύλλο δεν αποτελεί δείγμα δύναμης, όπως και το να βλέπει τον ήλιο και το φεγγάρι δεν είναι ένδειξη καλής όρασης. Το να ακούσει κανείς τη βροντή του κεραυνού δεν αποτελεί δείγμα οξείας ακοής.

Στην αρχαιότητα δεξιότεχνης στον πόλεμο θεωρείτο αυτός που πετύχαινε τη νίκη με ευκολία. Όμως τέτοιες νίκες δεν προσδίδουν φήμη καθώς επετεύχθησαν χωρίς κόπο και λάθη. Μη κάνοντας λάθη οι στρατηγοί ήταν βέβαιοι για τη νίκη αντιμετωπίζοντας έναν αντίπαλο που είχε ηττηθεί εκ των προτέρων.

Ο έμπειρος πολεμιστής πρώτα καταλαμβάνει μια θέση στην οποία είναι σίγουρος πως δεν θα νικηθεί και δεν χάνει καμία ευκαιρία να νικήσει τον αντίπαλο.<sup>27</sup> Έτσι είναι ο πόλεμος, ο νικητής επιζητεί τη μάχη αφού έχει ήδη εξασφαλίσει τη νίκη, ο ηττημένος πρώτα δίνει τη μάχη και έπειτα αναζητά τη νίκη.

Τα στοιχεία της τέχνης του πολέμου είναι τα εξής:

---

<sup>27</sup> Το χωρίο αυτό ταιριάζει εκπληκτικά με την υψηλή στρατηγική του Περικλή στον Πελοποννησιακό πόλεμο. (Πλατιάς, 2000)

- Η μέτρηση των αποστάσεων και η εκτίμηση του περιβάλλοντα χώρου
- Η εκτίμηση των απαιτούμενων για τη διεξαγωγή της μάχης πόρων
- Οι υπολογισμοί της αριθμητικής δύναμης μας
- Οι συσχετισμοί δύναμης μεταξύ των αντιπάλων
- Οι πιθανότητες της νίκης

Η μέτρηση των αποστάσεων αφορά το έδαφος και ποικίλλει ανάλογα με τη μορφολογία του. Από τη μέτρηση των αποστάσεων προκύπτει η εκτίμηση των πόρων που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της μάχης. Οι υπολογισμοί της στρατιωτικής ισχύος προκύπτουν από τους πόρους. Από τους υπολογισμούς ισχύος προκύπτουν οι συγκρίσεις μεταξύ αντιπάλων και τέλος οι πιθανότητες νίκης προκύπτουν από τις συγκρίσεις.

Ο νικηφόρος στρατός είναι σαν το βάρος ενός τόνου που μπαίνει στη ζυγαριά απέναντι στο βάρος ενός γραμμαρίου, του στρατού που είναι έτοιμος να ηττηθεί. Η ορμή της νικηφόρας δύναμης μοιάζει με την ασυγκράτητη ορμή ενός ποταμού που πέφτει στην άβυσσο.

Ο ικανός ηγέτης τηρεί τον Ηθικό Νόμο και εμμένει αυστηρά στη Μέθοδο και την Πειθαρχία, έτσι μόνο θα έχει τη δυνατότητα να κερδίσει.

#### 4.3.5 ΔΟΜΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ (ΕΝΕΡΓΕΙΑ)

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου το να διοικείς μια μεγάλη δύναμη είναι παρόμοιο με το να ελέγχεις μια μικρή δύναμη. Όλα είναι ζήτημα διαίρεσης και οργάνωσης. Το να πολεμάς σε μια μάχη με μια μεγάλη δύναμη είναι το ίδιο με το να πολεμάς με λίγους άνδρες. Όλα είναι ζήτημα καθορισμού των σημάτων που θα δίδονται οι διαταγές.

Για να είναι βέβαιη η αντιμετώπιση του εχθρού από και η διατήρηση της ενότητας του στρατού μας θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τόσο άμεσοι όσο και έμμεσοι ελιγμοί. Η δύναμη μας θα πρέπει να εφαρμόζεται σε σημεία αδυναμίας του εχθρού. Η άμεσοι ελιγμοί είναι απαραίτητοι για να μπούμε στη μάχη ενώ οι έμμεσοι για να εξασφαλίσουν τη νίκη.

Τα τεχνάσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι ανεξάντλητα, όπως ο ουρανός και η γη. Δεν υπάρχουν περισσότερες από πέντε νότες και οι συνδυασμοί τους γεννούν μελωδίες που δεν τις χωρά ο νους, δεν υπάρχουν πάνω από πέντε χρώματα κι όμως όταν συνδυαστούν παράγουν άπειρες αποχρώσεις. Στη μάχη όμως δεν υπάρχουν περισσότερες από δύο μέθοδοι επίθεσης: η άμεση και η έμμεση. Οδηγούν διαδοχικά η μια στην άλλη, σα να κινούνται σε έναν ατελείωτο κύκλο.

Η έφοδος των στρατευμάτων είναι σαν το χείμμαρο που παρασέρνει ότι βρεθεί στο πέρασμά του. Όταν το γεράκι ορμά στο θύμα του στοχεύει τόσο καλά που του σπάει τα κόκκαλα. Τέτοια αποφασιστικότητα χρειάζεται. Με αυτό τον τρόπο το στρατηγικό πλεονέκτημα ενός ικανού πολεμιστή είναι συντριπτικό, συγκεντρωμένο και χρησιμοποιείται την κατάλληλη στιγμή, σαν την όπλιση της βαλλιστρίδας και το πάτημα της σκανδάλης.<sup>28</sup>

Μέσα στο θόρυβο της μάχης δεν πρέπει να ταρασσεται η τάξη. Μπορεί να φαίνεται πως κατά τη διάρκεια της μάχης επικρατεί το χάος όμως η παράταξή μας πρέπει να μείνει ενωμένη. Αυτό θα μας προστατεύσει από την ήττα. Η προσποιητή αταξία απαιτεί δύναμη. Η υποτιθέμενη δειλία είναι αποτέλεσμα γενναιότητας. Το να προσποιηθείς αδυναμία αντί ισχύος είναι αποτέλεσμα τακτικών ρυθμίσεων. Ο ικανός στρατηγός κρατά τον εχθρό σε κίνηση, τον παρασύρει με δολώματα ακόμα και αν χρειαστεί να θυσιάσει κάτι για να το πετύχει. Στη συνέχεια όταν τον φέρει εκεί που θέλει του

<sup>28</sup> Βαλλιστρίδα: φορητό όπλο, είδος μηχανικού τόξου που έφερε σωλήνα για την τοποθέτηση βέλους.

επιτίθεται με επίλεκτα στρατεύματα. Συνεπώς ο σοφός διοικητής δεν αποζητά την τελειότητα σε αυτούς που δεν έχουν προσόντα, αλλά λαμβάνει υπόψη του την ατομική ικανότητα και χρησιμοποιεί τη δύναμη του καθενός ανάλογα με την περίπτωση.

Όταν καταφεύγει στη συνδυασμένη δράση, οι άνδρες του μπορούν να παρομοιαστούν σαν του κορμούς και σαν τις πέτρες. Είναι στη φύση του κορμού και της πέτρας να μην κινούνται σε επίπεδο έδαφος ή όταν έχουν τετράγωνο σχήμα, όταν όμως είναι σε κεκλιμένο επίπεδο ή το σχήμα τους είναι στρογγυλεμένο κυλούν. Κατά τα προαναφερθέντα η ορμή των πολεμιστών είναι σαν την ορμή ενός στρογγυλεμένου βράχου που κυλάει από ένα βράχο χίλια πόδια ύψος.

#### 4.3.6 ΙΣΧΥΡΑ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΗ ΣΗΜΕΙΑ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, γενικά αυτός που φτάνει πρώτος στο πεδίο της μάχης και περιμένει εκεί τον εχθρό είναι ξεκούραστος, αυτός που έρχεται δεύτερος και βιάζεται να πολεμήσει θα εξαντληθεί. Συνεπώς ο επιδέξιος μαχητής φέρνει πρώτος τον αντίπαλο στο πεδίο της μάχης και του επιβάλλει τη θέλησή του. Για να τον κάνει να κινηθεί τον δελεάζει<sup>29</sup>, για να τον ακινητοποιήσει τον κάνει να πιστεύει ότι παραμονεύει κίνδυνος<sup>30</sup>.

Όταν ο εχθρός αναπαύεται να τον καταπονείτε εάν έχει στρατοπεδεύσει μετακινήστε τον και εάν είναι καλά εφοδιασμένος κάνετε τον να πεινάσει. Να εμφανίζεστε εκεί που δεν το περιμένει και να τον αιφνιδιάζετε. Για να περάσετε εκατοντάδες χιλιόμετρα χωρίς να κουραστείτε διασχίστε περιοχές στις οποίες δεν βρίσκεται ο εχθρός. Για να εξασφαλίσετε τους αντικειμενικούς σας σκοπούς επιτεθείτε σε θέσεις ανυπεράσπιστες. Επιδέξιος στην άμυνα είναι αυτός που ο αντίπαλός του δεν ξέρει τι να προσβάλλει.

Οι δεξιότητες του πολέμου γίνονται σχεδόν αόρατοι κάνοντας τον εχθρό ανάκανο να τους αντιμετωπίσει. Με αυτό τον τρόπο γίνονται κύριοι της μάχης και πλήττουν τα αδύναμα σημεία του εχθρού. Όταν δε αποσύρονται η ταχύτητά τους καθιστά αδύνατο τον εντοπισμό τους.

---

<sup>29</sup> Κάτι τέτοιο συνέβηκε επανειλημμένως στο θέατρο επιχειρήσεων της Βόρειας Θάλασσας κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου: τόσο ο γερμανικός όσο και ο βρετανικός στόλος προσέφεραν τα αποσπάσματά τους ως δολώματα προκειμένου να παρασύρουν τον αντίπαλο σε ναυμαχία με δυσμενείς όρους.

<sup>30</sup> Μια συνηθισμένη μορφή αυτής της στρατηγικής είναι οι παραπλανητικές κινήσεις στρατευμάτων ή η παραπλανητική πληροφόρηση για ύπαρξη ισχυρών φίλων δυνάμεων σε περιοχή όπου αναμένεται εχθρική κίνηση.

Όταν θέλω να δώσω μάχη ο εχθρός μου δεν μπορεί να κάνει διαφορετικά από το να με αντιμετωπίσει και όταν θέλω να αποφύγω μια μάχη ο αντίπαλος δεν μπορεί να με κάνει να τον αντιμετωπίσω. Αυτό συμβαίνει γιατί τον παρασύρω προς άλλες κατευθύνσεις από αυτές που αρχικά σκόπευε να πάει.

Εάν είμαστε σε θέση να διακρίνουμε τη διάταξη μάχης του εχθρού ενώ ταυτόχρονα οι ίδιοι παραμένουμε αόρατοι τότε μπορούμε να διατηρήσουμε συγκεντρωμένες τις δικές μας δυνάμεις ενώ οι δικές του θα παραμείνουν διαιρεμένες. Συνεπώς θα κατευθυνθούμε εναντίον του ως μια ενότητα ενώ εκείνος θα πρέπει να διασπαστεί. Με αυτό τον τρόπο θα έχουμε αριθμητική υπεροχή στα σημεία που στοχεύουμε να πλήξουμε. Σε μια τέτοια περίπτωση οι δυνάμεις του εχθρού θα βρεθούν σε τρομερά δύσκολη θέση.

Το που σκοπεύουμε να πολεμήσουμε πρέπει να παραμένει άγνωστο στον αντίπαλό μας έτσι ώστε να αναγκαστεί να καλύψει πληθώρα σημείων. Εάν φτάσει σε αυτό το σημείο θα αναγκαστεί να διασπείρει τις δυνάμεις του και έτσι οι δυνάμεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε θα είναι μικρές σε αριθμό. Εάν προσπαθήσει να ενισχύσει το μέτωπό του θα είναι αδύνατος στα μετόπισθεν· εάν καλύψει τα μετόπισθεν θα έχει ασθενές μέτωπο. Αν ενισχύσει την αριστερή του πτέρυγα θα εξασθενήσει τη δεξιά και το αντίστροφο. Αν στείλει ενισχύσεις σε κάθε σημείο θα είναι ανίσχυρος παντού. Η αριθμητική μειονεξία προκύπτει από την αναγκαιότητα προετοιμασίας έναντι πολλών επιθέσεων ενώ η αριθμητική υπεροχή από τον εξαναγκασμό του εχθρού να ετοιμάζεται για πολλαπλές επιθέσεις.

Το σημείο της επίθεσης δεν θα πρέπει να γίνει γνωστό ώστε να αποτραπεί η προετοιμασία του αντιπάλου για πιθανή επίθεση. Εάν ο εχθρός είναι ανίδεος για την τοποθεσία και τη χρονική στιγμή της μάχης θα εξασθενήσει διασπείροντας τα στρατεύματά του. Η αριστερή πλευρά δεν θα μπορεί να βοηθήσει την δεξιά και το μέτωπο την οπισθοφυλακή.

Ακόμα και αν ο εχθρός υπερτερεί σε δύναμη μπορούμε να τον αντιμετωπίσουμε αποτρέποντας τον να επιτεθεί. Να προσπαθείτε να ανακαλύψετε τι σχεδιάζει, να εντοπίζετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Προκαλέστε τον. Διενεργήστε αναγνωριστικές επιθέσεις για να ανακαλύψετε τα τρωτά του σημεία.

Όταν σχεδιάζετε την τακτική σας φροντίστε να παραμείνει κρυφή. Να κρύβετε τις προθέσεις σας ώστε να είσατε ασφαλείς από κατασκόπους και από τους σοφότερους

αντιπάλους. Ο καθένας μπορεί να δει μια νίκη αλλά δεν μπορεί να κατανοήσει τη στρατηγική από την οποία προήλθε. Η νικηφόρα στρατηγική και τακτική δεν επαναλαμβάνονται αλλά ποικίλλουν ανάλογα με τις συνθήκες που προκύπτουν κάθε φορά.

Ο στρατός παρομοιάζει με το νερό ὅπως και το νερό δεν έχει σταθερή μορφή έτσι και ο στρατός δεν έχει αναλλοίωτα στρατηγικά πλεονεκτήματα ούτε αμετάβλητους τρόπους δράσης. Ὅπως το νερό τρέχει από τα ψηλά σημεία στις πεδιάδες έτσι και ο στρατός αποφεύγει τα δυνατά σημεία του αντιπάλου του και χτυπά τα αδύναμα. Κορυφαίος θεωρείται ο στρατηγός που μεταβάλλει τις διατάξεις του ανάλογα με τον εχθρό του. Από τα πέντε στοιχεία, νερό, φωτιά, μέταλλο, ξύλο και γη, κανένα δεν κυριαρχεί. Οι τέσσερις εποχές αλλάζουν. Υπάρχουν μέρες μικρές και μέρες μεγάλης διάρκειας και η σελήνη πότε φθίνει πότε γεμίζει.

#### **4.3.7 ΕΛΙΓΜΟΙ**

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, ο στρατηγός λαμβάνει εντολές από τον ηγεμόνα. Από τη στιγμή που συμβαίνει αυτό πρέπει να συγκεντρώσει τον στρατό και να στήσει την παράταξη της μάχης. Τίποτα πιο δύσκολο δεν υπάρχει από την κατάληψη της πιο σωστής θέσης και τους σωστούς ελιγμούς. Η δυσκολία έχει να κάνει με την παραπλάνηση, με τη μετατροπή των μειονεκτημάτων σε πλεονεκτήματα και την απώλεια σε κέρδος. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να κάνετε το δρόμο του εχθρού μακρύ και δύσκολο, παρασύροντας τον και δελεάζοντας τον ώστε να βγαίνει από το δρόμο του. Με αυτό τον τρόπο ακόμα και πιο αργά να ξεκινήσετε θα φτάσετε πρώτοι στο πεδίο της μάχης. Αυτό δείχνει ότι ξέρεις την τέχνη της απόκλισης. Είναι πολύ πιθανό στρατηγικοί ελιγμοί που δίνουν πλεονεκτήματα να επιφέρουν και κίνδυνο.

Σε περίπτωση που ολόκληρο το στράτευμα συμμετάσχει στην κατάκτηση ενός πλεονεκτήματος θα χαθεί πολύτιμος χρόνος. Εάν για χάρη της ταχύτητας αφήσετε πίσω τα πολεμοφόδια, αυτά θα χαθούν. Εάν εγκαταλειφθούν οι πανοπλίες και ο στρατός αυξήσει ταχύτητα και καλύψει τη διπλάσια απόσταση χωρίς στάσεις, διανύοντας 60 χιλιόμετρα με σκοπό να κατακτήσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα, οι διοικητές των τμημάτων θα πιαστούν αιχμάλωτοι, οι γεροί άνδρες θα είναι μπροστά ενώ οι πιο αδύναμοι θα μείνουν πίσω. Συνεπώς το ένα δέκατο μόνο του στρατού θα φτάσει στον προορισμό του. Εάν με τον ίδιο τρόπο ο στρατός διανύσει 30 χιλιόμετρα, ο διοικητής θα αιχμαλωτιστεί και ο μισός μόνο στρατός θα φτάσει. Ενώ τέλος εάν

διανύσετε 20 χιλιόμετρα, μόλις τα δύο τρίτα του στρατού σας θα τα καταφέρουν. Δεδομένης της δυσκολίας των ελιγμών ένας στρατός χωρίς πολεμοφόδια είναι σίγουρα κατεστραμμένος.

Όσον αφορά τις συμμαχίες απαραίτητη είναι η γνώση των σχεδίων των γειτόνων σας. Σε περίπτωση που αγνοείτε τη μορφολογία του εδάφους, τα στενά περάσματα, τα δάση, τα βουνά και τους βάλτους η αποστολή στρατού θα αποβεί μοιραία. Μόνο η χρήση ντόπιων οδηγών μπορεί να μας βοηθήσει.

Ο πόλεμος βασίζεται στην εξαπάτηση. Κινηθείτε μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο. Όταν κινείστε να είσαστε γρήγοροι σαν τον άνεμο. Όταν είσαστε ακίνητοι να είσαστε σαν το βουνό και συμπαγείς σαν το δάσος. Όταν επιτίθεστε να ομοιάζετε με τη φωτιά και όταν κρύβεστε να μην ξεχωρίζετε από τη νύχτα. Όταν κινείστε να αστράφτετε σαν τον κεραυνό. Αυτός που κατέχει την τέχνη του ελιγμού θα πετύχει τη νίκη και αυτός που ζυγίζει την κατάσταση πριν δράσει.

Σύμφωνα με το Βιβλίο της στρατιωτικής Οργάνωσης<sup>31</sup>, στο πεδίο της μάχης οι φωνές χάνονται γι' αυτό καθιερώθηκε η χρήση των κουδουνιών και των τυμπάνων. Ούτε τα συνηθισμένα αντικείμενα ακούγονται καθαρά, γι' αυτό καθιερώθηκε η χρήση λαβάρων και σημαίων. Όλα τα παραπάνω αντικείμενα βοηθούν το μάτι να συγκεντρωθεί σε ένα σημείο. Το πλήθος έτσι ενώνεται και είναι πολύ δύσκολο για τον γενναίο να προχωρεί μόνος του αλλά και για το δειλό να οπισθοχωρεί. Τη νύχτα βασίσου σε πυρσούς και τύμπανα και το πρωί σε λάβαρα και σημαίες.

Όσον αφορά το ηθικό τώρα, η διάθεση των στρατιωτών όταν ξεκινά η εκστρατεία είναι ακμαιότατο, ενώ όσο περνάει ο χρόνος το ηθικό πέφτει και δίνει τη θέση του στη νοσταλγία. Τότε μόνο πρέπει να επιτίθεται ο ικανός στρατηγός και όχι όταν το ηθικό είναι υψηλό.

Οι σοφοί στρατηγοί περιμένουν να εμφανιστεί ο εχθρός που βρίσκεται σε αταξία και επιτίθενται οργανωμένοι. Έτσι χειρίζεται κανείς την αυτοκυριαρχία, Να είσαστε κοντά στον στόχο σας ενώ ο αντίπαλος είναι μακριά, να χρησιμοποιείται καλοαναθρεμμένα στρατεύματα ενώ ο εχθρός πεινάει. Έτσι χειρίζεται κάποιος τη δύναμη. Μη δίνετε μάχη ενάντια σε έναν εχθρό που είναι καλά και συνεκτικά παραταγμένος.

---

<sup>31</sup> Χαμένο αρχαίο κινέζικο εγχειρίδιο για στρατιωτικά ζητήματα.

Μην επιτίθεστε εναντίον: εχθρού που βρίσκεται πιο ψηλά από εσάς, που έχει λόφους πίσω του, που έχει υψηλό ηθικό και ενθουσιασμό, που προσποιείται υποχώρηση. Μην πέφτετε στις παγίδες που στήνει ο εχθρός. Μην εμποδίζετε στρατό που επιστρέφει σπίτι γιατί η ανάγκη για επιστροφή στην πατρίδα θα τον εξαγριώσει και αλίμονο σε όποιον του κλείσει το δρόμο. Μην πιέζετε πολύ έναν απελτισμένο εχθρό, γιατί αυτός που δεν έχει τίποτα πια να χάσει θα οπλιστεί με το θάρρος της απελπισίας.<sup>32</sup>

#### 4.3.8 ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου:

- Σε δύσκολο έδαφος μη στρατοπεδεύετε
- Να συναντιέστε με τους συμμάχους σας σε κόμβους στρατηγικής συμμαχίας
- Μην χρονοτριβείτε σε απομονωμένες περιοχές
- Όταν ένα μέρος ελέγχεται αποτελεσματικά από λίγους άνδρες και άρα η πρόσβαση σε αυτό είναι εύκολη να προσέχετε
- Όταν είσαστε περικυκλωμένοι να πολεμάτε
- Υπάρχουν δρόμοι που δεν πρέπει να διασχίστε
- Υπάρχουν αντίπαλοι που δεν πρέπει να αντιμετωπίσετε
- Υπάρχουν πόλεις που δεν πρέπει να πολιορκήσετε
- Υπάρχουν μέρη που δεν πρέπει να διεκδικήσετε και εντολές που πρέπει να παρακούσετε.

Ο στρατηγός που κατανοεί πλήρως τις παραλλαγές της τακτικής γνωρίζει και πώς να χρησιμοποιεί τα στρατεύματά του. Αυτός που αδυνατεί να τις κατανοήσει όσο και αν γνωρίζει τα εδάφη στα οποία επιτίθεται δεν θα καταφέρει να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που έχει. Ένας σωστός στρατηγός πρέπει να ζυγίζει τα υπέρ και τα κατά μιας κατάστασης. Σκεπτόμενος τα κατά θα προετοιμαστεί να αποφύγει τις κακοτοπιές. Σκεπτόμενος τα υπέρ θα πετύχει τα σχέδιά του.

Εκείνος που θέλει να ελέγχει ένα κράτος το κρατά διαρκώς απασχολημένο. Αυτός που θέλει να υποτάξει ένα κράτος το απειλεί συνέχεια. Αυτός που θέλει να καθοδηγεί ένα κράτος προσφέρει ψεύτικα πλεονεκτήματα.

---

<sup>32</sup> Αν και το κομμάτι αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες προτροπές του Σουν Τσου περί ηθικού,, η ιδέα του αυτή αντανακλά μια ολόκληρη παράδοση στρατηγικής σκέψης η οποία συνδέεται με την Ανατολή. Επίσης μια τέτοια τακτική εφαρμόζεται για την κατάληψη άθικτων περιοχών, κάτι που ο κινέζος στρατηγός ενστερνίζεται σε όλο το έργο του.

Βασικός κανόνας στον πόλεμο είναι η ετοιμότητα αντιμετώπισης του εχθρού να εξουδετερώνει την παθητική σκέψη και τη θεώρηση ότι ο εχθρός δεν θα επιτεθεί.

Πέντε λάθη υπάρχουν που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο έναν διοικητή:

1. Το να αφηφά τον κίνδυνο για τη ζωή του. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε σίγουρο θάνατο.
2. Το να θέλει να ζήσει με κάθε κόστος. Αυτό οδηγεί στην αιχμαλωσία.
3. Το να είναι ευερέθιστος. Αυτό τον κάνει ευαίσθητο στις προκλήσεις.
4. Το να υπερβάλλει σε θέματα τιμής και αξιοπρέπειας. Έτσι γίνεται ευάλωτος στις προσβολές και χάνει την ψυχραιμία του.
5. Το να φροντίζει υπερβολικά τους άνδρες του. Αυτό τον καθιστά ανήσυχος και τον βάζει διαρκώς σε δίλημμα.

Όταν χαθεί ένας πόλεμος και ο στρατηγός χάσει τη ζωή του η αιτία θα πρέπει σίγουρα να αναζητηθεί σε αυτά τα πέντε καταστροφικά σφάλματα

#### **4.3.9 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΕΥΜΑΤΩΝ**

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, όταν διασχίζετε τα βουνά να περνάτε μέσα από κοιλάδες. Να σταματάτε με το στρατό σε μέρη που τα βλέπει ο ήλιος. Μην ανεβαίνετε για να πολεμήσετε. Αυτά για τα βουνά.

Αφού διασχίσετε ένα ποτάμι μετά φύγετε μακριά του. Μη βιάζεστε να αντιμετωπίσετε τον εχθρό μέσα στο ποτάμι. Το καλύτερο είναι να αφήσετε τη μισή του δύναμη να περάσει απέναντι και μετά να επιτεθείτε. Μην τον αντιμετωπίζετε πλησίον του ποταμού. Μη στρατοπεδεύετε σε σημείο χαμηλότερο από τον αντίπαλο σας αλλά καταλάβετε ένα ύψωμα.

Όσον αφορά στους βαλτότοπους να τους διασχίζετε με ταχύτητα και να μην χρονοτριβείτε. Να καταλαμβάνετε θέσεις κοντά στο γρασίδι και το νερό έχοντας τα δέντρα πίσω σας.

Σε επίπεδο έδαφος να καταλαμβάνετε θέσεις που δίνουν ελευθερία κινήσεων. Φροντίστε να έχετε υψώματα δεξιά και αριστερά και το πίσω μέρος να είναι καλυμμένο. Μόνο έτσι θα διεξάγετε ασφαλώς μια μάχη. Αυτά για τις πεδιάδες.

Ο στρατός προτιμά τα ψηλά εδάφη και αποφεύγει τα χαμηλά. Ψάχνει για μέρη με τροφή και νερό, αποφεύγει τις ασθένειες. Όταν μπροστά βρίσκονται χαντάκια, λόφοι και αναχώματα να τα αφήνετε όλα πίσω και δεξιά σας.

Όταν βρέχει και ο ποταμός φουσκώνει και τα νερά του αγριεύουν θα πρέπει να κάνετε υπομονή μέχρι να έρθει η ηρεμία ξανά. Γενικά όταν συναντάτε άγρια εδάφη να φεύγετε μακριά αλλά να σπρώχνετε τον αντίπαλο προς τα εκεί. Τα έλη, τους καλαμιώνες και τα απόκρυφα περάσματα να τα εξετάζετε προσεκτικά γιατί είναι εδάφη πρόσφορα για ενέδρες και κατασκόπους.

Όταν ο εχθρός παρουσιάζεται ταπεινόφρων αλλά παραμένει στη θέση του ετοιμάζει επίθεση. Όταν παραμένει μακριά αλλά επιζητεί τη μάχη θέλει να μας κάνει να προχωρήσουμε. Εάν είναι φαινομενικά σε προσβάσιμη θέση, κάποιο κρυφό πλεονέκτημα έχει.

Όταν σηκώνεται σκόνη σε στήλες στον αέρα τότε πλησιάζουν άρματα. Όταν η σκόνη μένει χαμηλά αλλά καλύπτει μεγάλο εύρος, τότε πλησιάζει πεζικό. Όταν η σκόνη είναι διάσπαρτη τότε οι εχθροί μαζεύουν ξύλα. Λίγα σύννεφα σκόνης εδώ και εκεί σημαίνουν στρατοπέδευση του εχθρού.

Εάν οι απεσταλμένοι του εχθρού δείχνουν ταπεινοί αλλά ο στρατός τους συνεχίζει τις ετοιμασίες τότε σίγουρα θα ακολουθήσει προέλαση. Όταν είναι επιθετικοί και βιαστικοί αυτό σημαίνει πως σύντομα θα υποχωρήσουν. Πρόταση για ανακωχή δίχως όρους σημαίνει δολοπλοκία. Όταν υπάρχει αναστάτωση σημαίνει πως ήρθε η κρίσιμη στιγμή. Όταν το μισό στράτευμα υποχωρεί και το άλλο μισό προχωρά τότε ετοιμάζεται παγίδα. Όταν οι στρατιώτες στηρίζονται στα δόρατά τους, τότε είναι εξαντλημένοι, και αν οι απεσταλμένοι για νερό πίνουν πρώτοι σημαίνει πως υπάρχει έλλειψη νερού. Όταν ο ένα πλεονέκτημά είναι πασιφανές αλλά ο εχθρός δεν το διεκδικεί τότε είναι σίγουρα κουρασμένος.

Η αταξία στο στρατόπεδο δείχνει έλλειψη σεβασμού. Η συνεχείς μετακινήσεις δείχνουν αταξία. Η νευρικήτητα σημαίνει εξάντληση. Όταν ένας στρατός τάζει τα άλογα με σιτάρι, σφάζει ζώα και αρνείται να γυρίσει στη σκηνή, αυτό σημαίνει απελπισία. Όταν σας πλησιάζουν πρέσβεις όλο φιλοφρονήσεις τότε ο εχθρός επιζητεί παύση των εχθροπραξιών. Αν κάποιος αρχίσει επίθεση με κομπασμούς και τελικά φοβηθεί, αυτό δείχνει έλλειψη νοημοσύνης. Στον πόλεμο η αριθμητική υπεροχή δεν αποτελεί από μόνη της πλεονέκτημα. Μην υποτιμάτε τον εχθρό, και να φροντίζετε να σας

υποστηρίζουν πλήρως οι άνδρες σας. Άνδρες που ψιθυρίζουν έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους απέναντι στον στρατηγό τους. Εξασφαλίστε την αφοσίωσή τους και μην τους τιμωρείτε χωρίς λόγο. Οι συνεχείς τιμωρίες εξαντλούν και ο φόβος της ανταρσίας παραμονεύει. Ανυπάκουοι στρατιώτες είναι άχρηστοι. Διατηρήστε τον έλεγχό τους με την πειθαρχία και ανταμείψατε τους όταν πρέπει. Έτσι θα δημιουργήσετε μια μηχανή που θα σαρώνει κάθε εχθρό στο πέρασμά της.

Επιμείνετε στην εφαρμογή των κανόνων και των διαταγών και θα ωφεληθούν και οι δύο πλευρές. Η τέχνη του να δίνεις διαταγές δεν βασίζεται στην αμφιταλάντευση και τις αμφιβολίες αλλά στην άριστη σχέση εμπιστοσύνης που δημιουργεί ο αρχηγός με τους άνδρες του.

#### 4.3.10 ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΕΔΑΦΟΥΣ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, ανάλογα με τη μορφολογία του το έδαφος μπορεί να χωριστεί στις εξής κατηγορίες:

- Βατό έδαφος
- Έδαφος που ευνοεί παγίδες
- Έδαφος που οδηγεί σε στασιμότητα
- Απόκρημνο έδαφος
- Έδαφος που έχει στενά περάσματα
- Έδαφος απομακρυσμένο

Βατό έδαφος είναι το έδαφος που και οι δύο πλευρές μπορούν να προσεγγίσουν με ευκολία. Σε τέτοιο έδαφος πλεονεκτική θέση έχει αυτός που καταλαμβάνει την υψηλότερη θέση και κρατά ανοικτές τις γραμμές ανεφοδιασμού του.

Έδαφος που ευνοεί τις παγίδες, είναι έδαφος το οποίο ενώ επιτρέπει την προσέγγιση, δυσχεραίνει την οπισθοχώρηση. Σε τέτοιο έδαφος μια επίθεση μπορεί να είναι πετυχημένη μόνο όταν κατευθύνεται ενάντια σε απροετοίμαστο εχθρό. Σε περίπτωση που αποφασίσετε να τον αντιμετωπίσετε και είναι προετοιμασμένος, η οπισθοχώρηση θα είναι αδύνατη και η καταστροφή σχεδόν σίγουρη.

Σε στασιμότητα οδηγεί το έδαφος όπου καμία πλευρά δεν μπορεί να κάνει το πρώτο βήμα. Σε τέτοιο έδαφος δεν πρέπει να προχωράμε αλλά να οπισθοχωρούμε για να παρασύρουμε τον εχθρό. Το απόκρημνο έδαφος μπορεί να μας δώσει πλεονέκτημα μόνο εάν καταλάβουμε θέση σε ηλιόλουστο και υψηλό σημείο. Εκεί θα πρέπει να περιμένουμε τον εχθρό. Σε σημεία που υπάρχουν στενά περάσματα, αν καταλάβετε πρώτοι θέση, κλείστε όλες τις διόδους και αναμείνατε τον εχθρό. Σε περίπτωση που ο εχθρός μας έχει προλάβει δεν είναι σκόνη να επιτεθούμε εκτός εάν δεν έχει αποκλείσει όλες τις διόδους.

Τέλος σε έδαφος απομακρυσμένο από τη θέση του εχθρού δεν ωφελεί να επιτεθείτε και η προσπάθεια να τον προκαλέσετε να επιτεθεί εκείνος πρώτος θα αποβεί σίγουρα άκαρπη. Αυτές οι αρχές εφαρμόζονται όσον αφορά τα έξι είδη εδάφους και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.

Ένας στρατός ενδέχεται να πάθει ζημιές που δεν είναι αποτέλεσμα φυσικών φαινομένων αλλά προκαλούνται από λάθος χειρισμούς του στρατηγού.

Τα είδη ζημιάς που μπορεί να πάθει ένα στράτευμα είναι:

1. Η φυγή, όταν μια δύναμη αντιμετωπίζει μια αντίπαλη δύναμη δεκαπλάσια σε μέγεθος
2. Η απειθαρχία, όταν οι στρατιώτες είναι πιο ισχυροί από τους αρχηγούς
3. Η κατάρρευση, όταν οι αρχηγοί είναι πολύ ισχυροί και οι στρατιώτες αναποτελεσματικοί
4. Η καταστροφή, όταν οι αρχηγοί είναι ευερέθιστοι και ανοργάνωτοι και ορμούν ανεξέλεγκτα στον εχθρό, χωρίς εντολή από τον ανώτερό τους
5. Η αποδιοργάνωση, όταν ο διοικητής δεν έχει πυγμή και δεν επιβάλλει ξεκάθαρους κανονισμούς συμπεριφοράς των αξιωματικών του και όταν επικρατεί αταξία

6.

Η πανωλεθρία, όταν ο διοικητής είναι ανίκανος να ζυγίσει τη δύναμη του εχθρού και εμπλέκει μικρές δυνάμεις με μεγάλες, αμελώντας να τοποθετήσει τα ισχυρά του στρατεύματα μπροστά.

Παραπάνω παρουσιάστηκαν οι έξι τρόποι ήττας. Αποτελεί ευθύνη του διοικητή να αποφύγει να υποπέσει σε τέτοια σφάλματα.

Η μορφολογία του εδάφους μπορεί να αποτελέσει πολλαπλασιαστή ισχύος. Παρόλα αυτά ο σοφός στρατηγός θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εκτιμά την κατάσταση του εχθρού, να μετρά σωστά τις αποστάσεις αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος στο οποίο πρόκειται να δράσει. Εάν οι εκάστοτε εκτιμήσεις δείχνουν σίγουρη νίκη, ενώ ο ηγεμόνας σας έχει απαγορεύσει τη μάχη, εσείς να πολεμήσετε. Εάν η μάχη φαίνεται ότι θα οδηγήσει σε ήττα, τότε να μην πολεμήσετε παρά τις διαταγές του ηγεμόνα. Συνεπώς ένας στρατηγός που δεν τον ενδιαφέρει αν θα ντροπιαστεί με μια υποχώρηση ή αν θα δοξαστεί με μια προέλαση, αλλά νοιάζεται μόνο για το συμφέρον του κράτους του, αποτελεί κόσμημα για το βασίλειο.

Να θεωρείτε τους στρατιώτες σας παιδιά σας και εκείνοι θα σας ακολουθούν παντού και πάντα. Να τους μετράτε σαν γιούς και εκείνοι θα είναι μαζί σας ως τον θάνατο. Προσοχή όμως! Εάν τους φροντίζετε και εκείνοι δεν σας υπακούν παρά είναι απείθαρχοι και αλαζόνες χάνεται κάθε εμπιστοσύνη.

Ο στρατηγός που ρίχνει τους άντρες του στη μάχη και αγνοεί το ότι ο εχθρός δεν εκτίθεται, έχετε κάνει μισό δρόμο προς τη νίκη. Εάν γνωρίζετε πως ο εχθρός είναι ευάλωτος στην επίθεση αλλά αγνοείτε πως οι άνδρες σας

αδυνατούν να επιτεθούν, πάλι έχετε κάνει μισό δρόμο προς τη νίκη. Εάν γνωρίζετε και τα δύο παραπάνω γεγονότα αλλά αγνοείτε τη μορφολογία του εδάφους όπου δραστηριοποιείστε ξανά έχετε κάνει μισό δρόμο προς τη νίκη.

Συνεπώς οι ικανοί στρατηγοί και πολεμιστές ποτέ δεν υπεισέρχονται σε αμηχανία παρά είναι πάντοτε προετοιμασμένοι. Γι' αυτό οι σοφοί λένε: «εάν γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον εχθρό σου, η νίκη σου θα είναι αναμφίβολη. Αν όμως γνωρίζεις τον Ουρανό και τη Γη, η νίκη σου θα είναι ολοκληρωτική».

#### 4.3.11 ΟΙ ΕΝΝΕΑ ΤΟΠΟΘΕΣΙΕΣ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, ανάλογα με τη χρήση των στρατευμάτων, το έδαφος μπορεί να διαιρεθεί σε εννέα κατηγορίες:

1. Έδαφος που προκαλεί τη διασπορά
2. Συνοριακό έδαφος
3. Έδαφος- κλειδί
4. Ανοιχτό έδαφος
5. Εστιακό έδαφος
6. Κρίσιμο έδαφος
7. Δύσκολο έδαφος
8. Περιχαρακωμένο έδαφος
9. Έδαφος απελπισίας

Όταν ένας ηγεμόνας δίνει μάχη μέσα στην επικράτειά του, βρίσκεται σε έδαφος που ευνοεί τη διασπορά. Σε συνοριακό έδαφος βρίσκεται ένας ηγεμόνας όταν διεισδύει ελάχιστα σε ένα έδαφος. Έδαφος- κλειδί ονομάζεται το έδαφος που προσφέρει πλεονέκτημα σε όποιον το καταλάβει πρώτος. Έδαφος που προσφέρει ελευθερία κινήσεων, στο οποίο η πρόσβαση ευνοείται ονομάζεται εύκολο έδαφος. Εστιακό έδαφος ονομάζεται αυτό στο οποίο διασταυρώνονται τα σύνορα τριών κρατών. Ο πρώτος που θα το θέσει υπό έλεγχο θα ελέγχει και ολόκληρη την αυτοκρατορία. Όταν ο στρατός έχει μπει βαθιά στα εχθρικά εδάφη και έχει αφήσει πίσω μεγάλο αριθμό πόλεων, τότε λέμε ότι βρίσκεται σε κρίσιμο έδαφος. Το δύσκολο έδαφος αποτελείται από δύσκολα περάσματα, έλη, βουνά και απότομες πλαγιές. Περιχαρακωμένο έδαφος είναι το έδαφος στο οποίο η πρόσβαση και η αποχώρηση είναι δύσκολη. Για να φύγει κανείς από τέτοιο έδαφος πρέπει να περάσει από ελικοειδή περάσματα καθιστώντας έτσι την περιοχή εύκολα ελέγξιμη από μια μικρή δύναμη. Τέλος, έδαφος όπου η μόνη

ελπίδα για αποφυγή της καταστροφής είναι να πολεμά κανείς με όλη του τη δύναμη, ονομάζεται έδαφος απελπισίας.

Μην πολεμάτε σε έδαφος διασποράς. Σε συνοριακό έδαφος μη σταματάτε. Μην κάνετε επίθεση ενάντια σε εχθρό που έχει καταλάβει έδαφος- κλειδί. Σε έδαφος ανοιχτό μην προσπαθείτε να κόψετε το δρόμο του εχθρού. Σε εστιακό έδαφος συνάψτε συμμαχίες, ενώ σε κρίσιμο έδαφος λεηλατείστε τα πάντα. Απομακρυνθείτε από το δύσκολο έδαφος και περικυκλωμένο έδαφος γεννήστε τεχνάσματα. Σε απελπιστικό έδαφος πολεμήστε.

Στα αρχαία χρόνια, οι επιδέξιοι στρατηγοί αναγνώριζαν τη σημασία του να εμποδίζουν τη συνεργασία και επικοινωνία της εμπροσθοφυλακής του εχθρού με την οπισθοφυλακή του. Εμπόδιζαν τις μικρές μονάδες να αλληλοϋποστηρίζονται με τις επίλεκτες και τους αξιωματικούς με τους στρατιώτες. Σκοπός τους ήταν να καταστρέψουν κάθε προσπάθεια για επανένωση, όπου υπήρχε διασπορά, και να προκαλέσουν αταξία. Όταν τους ευνοούσε, μετακινούνταν, αλλιώς έμεναν στη θέση τους.

Αν κάποιος ρωτήσει: «Πώς θα αντιμετωπίσω έναν μεγάλο εχθρικό στρατό;», θα απαντήσω: «Στέρησε του κάτι πολύ σημαντικό για εκείνον, και έτσι θα τον κάνεις ότι θέλεις». Το πιο σημαντικό πράγμα στον πόλεμο είναι η ταχύτητα. Κάνετε επίθεση πριν προλάβει ο αντίπαλος να ετοιμαστεί, εμφανιστείτε εκεί που δεν σας περιμένει.

Οι αρχές που ακολουθούν θα πρέπει να εφαρμόζονται σε μια εισβολή είναι οι εξής:

- Όσο πιο βαθιά εισχωρήσετε σε μια επικράτεια τόσο πιο πλεονεκτική θέση έχετε. Η άμυνα του αντιπάλου δεν θα έχει αποτέλεσμα σε εσάς. Να επιτύχετε σε εύφορες περιοχές έτσι ώστε να αυξάνετε τις προμήθειές σας.
- Φροντίζετε τους στρατιώτες σας. Δεν πρέπει να πεινούν ούτε το ηθικό τους να πέφτει.
- Ενισχύστε την ενότητά τους και διώξτε κάθε διχόνοια.
- Σχεδιάστε απρόβλεπτες στρατηγικές.
- Σπρώξτε το στρατό σε εδάφη απελπισίας και να είσαστε σίγουροι πως θα προτιμήσουν τη μάχη από τον θάνατο. Η απελπισία οπλίζει με σθένος.
- Απαγορέψτε την οιωνοσκοπία και τις προλήψεις.
- Οι στρατιώτες δεν περιφρονούν ούτε τον πλούτο ούτε τη μακροζωία, αλλά ούτε πλούσιοι είναι, ούτε θέτουν διαρκώς τη ζωή τους σε κίνδυνο. Την ημέρα που αναχωρούν δάκρυα κυλούν στο πρόσωπό τους. Αν τους τοποθετήσετε σε μια

θέση που δεν υπάρχει διέξοδος θα πολεμήσουν με το θάρρος ενός Τσουαν Τσου ή ενός Τσαο Κουει<sup>33</sup>.

Οι επιδέξιοι στρατηγοί είναι σαν το φίδι σουαϊ-γιαν. Το σουαϊ γιαν είναι φίδι του όρους Χενγκ. Εάν χτυπήσετε το κεφάλι του θα σας επιτεθεί με την ουρά του. Εάν χτυπήσετε την ουρά του θα σας επιτεθεί το κεφάλι του. Εάν το χτυπήσετε στη μέση θα σας επιτεθεί και με τα δύο. Κάποιος θα με ρωτήσει: «Μπορεί ένα στράτευμα να εκπαιδευτεί με τέτοιο τρόπο ώστε να συντονίζεται σαν το σουαϊ-γιαν;». Θα γνέψω καταφατικά. Οι κάτοικοι του Βου και του Γιουε μισούν θανάσιμα ο ένας τον άλλον, παρόλα αυτά εάν τους χτυπούσε μια καταιγίδα στη μέση ενός ποταμού θα βοηθούσαν ο ένας τον άλλον, όπως το δεξί χέρι βοηθά το αριστερό.

Για να εμπιστευέστε το στράτευμα σας πως δεν θα το βάλει στα πόδια, δεν αρκεί να δένετε τα πόδια των αλόγων και να θάβετε τους τροχούς των αρμάτων στη γη. Σε περίπτωση που οι άνδρες σας δεν έχουν φτάσει σε ένα κοινό σημείο θάρρους και ενότητας, σίγουρα θα αποτύχετε ότι και αν κάνετε. Στο χέρι σας είναι να αξιοποιείτε όλα τα είδη στρατιωτών. Και τους δυνατούς αλλά και τους αδύναμους. Ο σοφός αρχηγός κινεί το στρατό του λες και οδηγεί έναν άνθρωπο από το χέρι.

Ο στρατηγός πρέπει να είναι ήρεμος, δίκαιος, ακέραιος, να μην αποκαλύπτει τις σκέψεις του και τα σχέδιά του. Μετακινεί το στράτευμα και ακολουθεί δρόμους χωρίς όμως να αποκαλύπτει το γιατί. Κρατά σε πλήρη άγνοια το στράτευμα για οτιδήποτε αφορά τη μάχη και αποκαλύπτεται μόνο σε κρίσιμο έδαφος. Δουλειά του είναι να συγκεντρώσει τους άνδρες του και να τους ρίξει σε κίνδυνο.

Τα διάφορα μέτρα που λαμβάνονται κάθε φορά σε κάθε μια από τις εννέα παραλλαγές εδάφους, η επιθετική ή αμυντική τακτική και η κατανόηση της ψυχολογίας των στρατιωτών είναι ζητήματα στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

Γενικά για μια δύναμη εισβολής ισχύουν τα ακόλουθα:

- Όσο πιο βαθιά βρίσκεστε στο εχθρικό έδαφος τόσο πιο μεγάλη συνοχή έχει το στράτευμά σας.
- Όταν αφήνετε πίσω τη χώρα σας και η εκστρατεία έχει πια ξεκινήσει τότε βρίσκεστε σε έδαφος από όπου είναι εύκολο να αποκοπείτε.

---

<sup>33</sup> Γενναίοι πολεμιστές που έζησαν στα τέλη του έκτου και στις αρχές του έβδομου π.Χ. αιώνα.

- Όταν σε κάποιο έδαφος υπάρχει από παντού δυνατότητα επικοινωνίας και μετακίνησης, τότε αυτό το έδαφος είναι εστιακό.
- Όταν έχετε προχωρήσει βαθιά σε μια επικράτεια τότε βρίσκεστε σε κρίσιμο έδαφος ενώ όταν δεν έχετε μπει βρίσκεστε σε συνοριακό.
- Σε περικυκλωμένο έδαφος βρίσκεστε όταν πίσω σας βρίσκετε ο εχθρός και μπροστά σας στενά περάσματα.
- Τέλος εάν εκεί που βρίσκεστε δεν υπάρχει διαφυγή τότε είσατε σίγουρα σε έδαφος απελπισίας.

Στο έδαφος διασποράς θα ενώσω τους άνδρες μου για ένα κοινό σκοπό.

Στο συνοριακό έδαφος θα διατηρώ την επαφή των ανδρών μου. Σε έδαφος κλειδί θα φροντίσω να έχω μπροστά τον εχθρό. Σε ανοιχτό έδαφος θα αγρυπνώ περιμένοντας επίθεση. Σε εστιακό έδαφος θα σταθεροποιώ τις συμμαχίες μου. Σε κρίσιμο έδαφος θα φροντίσω να μην κοπεί ο ανεφοδιασμός μου. Σε δύσκολο έδαφος απλά θα συνεχίζω. Σε περικυκλωμένο έδαφος θα κλείσω κάθε είσοδο και θα εμποδίσω τη διαφυγή, παγιδεύοντας τις εχθρικές γραμμές. Σε απελπιστικό έδαφος θα ξεκαθαρίσω στους στρατιώτες μου ότι η μόνη μας ελπίδα είναι να πολεμήσουμε για τη ζωή μας με όλη μας τη δύναμη γιατί δεν μας απομένει τίποτα άλλο. Καθώς είναι στη φύση του στρατιώτη να πολεμά μέχρι εσχάτων όταν απειλείται και να ακολουθεί διαταγές όταν κινδυνεύει.

Όταν δεν είμαστε σίγουροι για τις προθέσεις των γειτόνων, δεν συνάπτουμε συμμαχίες μαζί τους. Αν δεν γνωρίζετε τη μορφολογία του εδάφους δεν στέλνετε στρατό. Εάν αρνείστε να βασιστείτε σε ντόπιους οδηγούς δεν θα καταφέρετε να εντοπίσετε τα πλεονεκτήματα ενός εδάφους και να τα εκμεταλλευτείτε. Η άγνοια των παραπάνω δεν αποτελεί χαρακτηριστικό ενός φιλόδοξου στρατηγού. Όταν ένας ικανός στρατηγός επιτίθεται ενάντια σε ένα κράτος δεν του αφήνει περιθώρια για ανασύνταξη δυνάμεων. Κατατρομάζει τους αντιπάλους του με την υπεροχή σε δύναμη. Όταν οι αντίπαλοι τρομάξουν θα τρομάξουν και οι σύμμαχοί τους και θα αρνηθούν να τους βοηθήσουν. Έτσι δεν θα βρεθεί ποτέ στη θέση να πρέπει να αντιμετωπίσει ισχυρές συμμαχίες ούτε θα αναγκαστεί να προβεί σε ενίσχυση άλλων δυνάμεων για διατήρηση ισορροπίας. Για τη διεκπεραίωση των στόχων του βασίζεται στην προσωπική του δύναμη και τα δικά του μυστικά.

Δώστε αμοιβές χωρίς να υπολογίζετε πρακτικές και αρχές, δώστε διαταγές χωρίς να ακολουθείτε κανονισμούς και έτσι το στράτευμά σας θα προχωρεί σαν μια

γροθιά. Να αναθέτετε στους άνδρες σας δουλειές χωρίς να τους εξηγείτε το γιατί. Όταν όλα πάνε καλά να τους το αποκαλύπτετε και όταν η κατάσταση ρέπει προς την καταστροφή να το κρύβετε. Μόνο όταν ο στρατός βρεθεί στον μεγαλύτερο κίνδυνο θα τα βγάλουν πέρα.

Το μυστικό της επιτυχίας στον πόλεμο, είναι να εξετάζετε προσεκτικά τα σχέδια του αντιπάλου και να κάνετε προσαρμογές στα δικά σας. Έτσι δεν θα αφήνετε καμία ευκαιρία να πάει χαμένη. Αυτό δείχνει εξυπνάδα. Αν ο εχθρός έχει την τάση να προχωρά, παρασύρετε τον εάν ανυπομονεί να φύγει καθυστερήστε τον.

Όταν έρθει η στιγμή της έναρξης των μαχών κλείστε όλα τα σύνορα, μελετήστε καλά τα σχέδιά σας και κόψτε κάθε επαφή με τους αγγελιοφόρους του εχθρού. Εκμεταλλευτείτε ότι ευκαιρία σας δίνει απλόχερα ο εχθρός. Αν αφήσει ανοιχτή μια πόρτα μπειτε αμέσως μέσα. Καταλάβετε τα πιο σημαντικά σημεία του εχθρού. Όταν εφαρμόζετε τη στρατηγική σας θα πρέπει να προσαρμόζεστε στις μεταβολές της κατάστασης του εχθρού. Στην αρχή θα πρέπει να συμπεριφέρεστε σαν την αθώα γυναίκα μέχρι να σας δώσει την ευκαιρία ο αντίπαλος τότε ορμήξτε με την γρηγοράδα του λαγού και θα είναι πολύ αργά πια για τον εχθρό.

#### **4.3.12 Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΦΩΤΙΑΣ**

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, υπάρχουν πέντε μορφές εμπρηστικής επίθεσης σε έναν πόλεμο:

1. Ενάντια στους στρατιώτες
2. Ενάντια στα εφόδια
3. Ενάντια στα οχήματα ανεφοδιασμού
4. Ενάντια στα οπλοστάσια και τις αποθήκες
5. Ενάντια στις γραμμές συγκοινωνίας του εχθρού

Η επίθεση με φωτιά προϋποθέτει την ύπαρξη ορισμένων κατάλληλων συνθηκών. Απαιτείται να έχετε πάντα στη διάθεσή σας εύφλεκτα υλικά. Οι εμπρηστικές επιθέσεις γίνονται σε συγκεκριμένες μέρες και εποχές που ευνοούν το άναμμα της φωτιάς. Τέτοιες μέρες είναι οι ζεστές και ξηρές. Πιο συγκεκριμένα οι μέρες αυτές είναι όταν η

Σελήνη βρίσκεται στους αστερισμούς του Κόσκινου, του Τείχους, του Φτερού και της Ράβδου<sup>34</sup>, καθώς εκείνες τις ημέρες έχει άνεμο.

Όταν κάποιος επιτίθεται με φωτιά υπάρχουν πέντε πιθανά σενάρια εξέλιξης:

1. Όταν ξεκινήσει η φωτιά στο στρατόπεδο του εχθρού να επιτίθεστε εξωτερικά.
2. Εάν δείτε πως παρά την φωτιά, ο εχθρός παραμένει ήρεμος τότε παραμείνατε στις θέσεις σας.
3. Όταν η φωτιά φουντώσει, εξετάστε τις δυνατότητες επίθεσης και μετά ξεκινήστε. Αλλιώς παραμείνατε στις θέσεις σας.
4. Εάν είναι δυνατόν να βάλετε φωτιά στο εξωτερικό του στρατοπέδου, κάντε το την κατάλληλη στιγμή.
5. Τέλος όταν βάζετε φωτιά να βρίσκεστε στο μέρος του ανέμου και όχι εκεί που κατευθύνεται.

Την ημέρα ο άνεμος είναι δυνατός, ενώ τη νύχτα ασθενής.

Τις πέντε εξελίξεις του εμπρησμού, τους αστρονομικούς υπολογισμούς και τον καθορισμό καταλληλότητας των ημερών θα πρέπει να τα κατέχουν καλά οι στρατιώτες και οι στρατηγοί.

Όποιος χρησιμοποιεί τη φωτιά σαν όπλο δείχνει εξυπνάδα, αυτός όμως που χρησιμοποιεί το νερό δείχνει δύναμη. Το νερό μπορεί να καταστρέφει τον εχθρό αλλά διατηρεί τα υπάρχοντά του και τις προμήθειες.

Αυτός που κερδίζει μάχες αλλά χάνει όλα τα κέρδη αυτά για τα οποία πολέμησε, σπαταλά το χρόνο του και την ενέργειά του. Έτσι ο σοφός ηγεμόνας καταστρώνει σχέδια, ο σοφός στρατηγός τα εκτελεί. Μην πράττετε ανεξάρτητα από το συμφέρον του κράτους. Μην ρίχνετε το στρατό σε μάχες δίχως αντίκρισμα. Μην πολεμάτε εάν δεν νιώθετε κίνδυνο ή απειλή.

Ο πόλεμος δεν πρέπει να είναι αποτέλεσμα θυμού, εκδίκησης ή πικρίας. Να προχωράτε σε μάχες όταν βλέπετε ευνοϊκές συνθήκες, ειδήλλως σταματήστε.

Ο άνθρωπος που νιώθει θυμό θα ηρεμήσει, και ο άνθρωπος που βιώνει πικρία θα ξαναβρεί την ευτυχία. Το κράτος όμως που καταλύθηκε, ποτέ δεν θα αναβιώσει και οι άνθρωποι που χάθηκαν δεν θα γυρίσουν πίσω.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Αστερισμοί της κινέζικης αστρονομίας.

<sup>35</sup> Είναι πραγματικά εκπληκτικό το γεγονός ότι ο κινέζος στρατηγός σε αυτή και την προηγούμενη παράγραφο κάνει λόγο για τα δεινά του πολέμου και για τα τραγικά αποτελέσματα της μη ορθολογικής χρήσης του ως μέσου πολιτικής.

Ο φωτισμένος ηγέτης δείχνει σωφροσύνη απέναντι στον πόλεμο και ο καλός στρατηγός σύνεση στη μάχη. Έτσι μόνο διατηρείται η ασφάλεια και ο στρατός άθικτος.

#### 4.3.13 ΚΑΤΑΣΚΟΠΕΙΑ

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, το κόστος που συνεπάγεται για ένα κράτος η μετακίνηση ενός στρατού εκατό χιλιάδων ανδρών φτάνει τα χίλια χρυσά νομίσματα την ημέρα. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται την καταστροφή των περιουσιών του λαού, την εξάντληση και τις αναταραχές στο εσωτερικό της χώρας. Σχεδόν επτακόσιες χιλιάδες οικογένειες θα υποφέρουν.<sup>36</sup>

Ένας πόλεμος μπορεί να διαρκέσει χρόνια και η έκβασή του να κριθεί σε μια στιγμή. Το να μη γνωρίζει κάποιος σε τι κατάσταση βρίσκεται ο αντίπαλος μόνο και μόνο γιατί τσιγκουνεύεται να ξοδέψει υλικά για μισθούς και τιμητικές διακρίσεις αποτελεί τουλάχιστον απανθρωπιά. Κάποιος που κάνει κάτι τέτοιο δεν πρέπει να λέγεται στρατηγός, δεν προσφέρει στο κράτος του και δεν πρόκειται να νικήσει έναν πόλεμο. Ο λόγος που ένας ηγεμόνας μπορεί να λέγεται σοφός και να είναι πάντα σίγουρος για τη νίκη, είναι η εκ των προτέρων και εις βάθος γνώση της κατάστασης του εχθρού.

Αυτό τον διακρίνει από τους συνηθισμένους ανθρώπους. Αυτή η γνώση δεν προέρχεται φυσικά από μεταφυσικές πηγές, ή από εμπειρία είτε ακόμα και από αστρολογικούς υπολογισμούς. Μια τέτοια γνώση προέρχεται μόνο από ανθρώπους. Τις προθέσεις του εχθρού μόνο οι κατάσκοποι μπορούν να τις εξακριβώσουν και μόνο αυτοί.

Υπάρχουν πέντε είδη κατασκόπων:

1. Οι ντόπιοι που είναι κάτοικοι στην εχθρική περιοχή.
2. Οι εσωτερικοί που είναι αξιωματούχοι του αντιπάλου μας που δουλεύουν στην πραγματικότητα για εμάς

---

<sup>36</sup> Στην Αρχαία Κίνα οκτώ οικογένειες αποτελούσαν μια κοινότητα. Όταν μια οικογένεια έστελνε έναν άνδρα στο στρατό, οι υπόλοιπες επτά συνεισέφεραν για τη στήριξή του.

3. Οι διπλοί, οι οποίοι ξεκίνησαν αρχικά να δουλεύουν για τον εχθρό αλλά τελικά ήρθαν με το μέρος μας.
4. Οι αναλώσιμοι στους οποίους σκόπιμα δίνεις ψευδείς πληροφορίες για να τις μεταφέρουν στον εχθρό.
5. Οι επιζώντες είναι δικοί μας κατάσκοποι που γύρισαν ζωντανοί από το αντίπαλο στρατόπεδο και φέρνουν πληροφορίες για την κατάσταση του εχθρού.

Όλοι αυτοί οι κατάσκοποι χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα σε επιχειρήσεις μυστικές και είναι για τον ηγεμόνα πολύτιμοι. Οι άνθρωποι οι πιο κοντινοί στον διοικητή του στρατού είναι οι κατάσκοποι. Από τις αμοιβές που δίνονται, οι πιο απλόχερες πρέπει να δίνονται στους κατασκόπους. Από οτιδήποτε συμβαίνει η μεγαλύτερη μυστικότητα αρμόζει στα θέματα κατασκοπείας.

Όταν οι κατάσκοποι δεν επιδεικνύουν καμία ιδιαίτερη εξυπνάδα και ευστροφία, τότε σας είναι άχρηστοι. Πριν βασιστούμε σε αυτά που λέει θα πρέπει να τα εξετάσουμε προσεκτικά. Δεν υπάρχει τίποτα πιο επικίνδυνο από ένα άτομο κουτό και πονηρό.

Η σωστή διοίκηση κατασκόπων απαιτεί γενναιοδωρία και δικαιοσύνη. Να προσπαθείτε να αντλείται πληροφορίες για τα πάντα, όσο δύσκολο και αν φαίνεται αυτό. Δεν υφίσταται δουλειά που να μην απαιτεί πληροφορίες από τους κατασκόπους. Προσοχή! Εάν διαρρεύσουν πληροφορίες θα πρέπει να θανατώσετε τον κατάσκοπο αλλά και όσους τις γνωρίζουν.

Εάν σκοπεύετε να επιτεθείτε, να σκοτώσετε και να θριαμβεύσετε, θα πρέπει να γνωρίζετε τα πάντα για τον αντίπαλο. Την ταυτότητα του, την κατανομή και τα ονόματα των ακολούθων του. Ο κατάσκοποί σας θα πρέπει να σας δώσουν λεπτομερείς πληροφορίες.

Μείζονος σημασίας θέμα είναι η ανακάλυψη των αντίπαλων κατασκόπων. Όταν τους βρείτε δωροδοκήστε τους και προσφέρετε τους μια άνετη ζωή. Μόνο έτσι θα γίνουν δικοί σας πράκτορες και με αυτά που θα σας αποκαλύψουν θα μπορέσετε να στρατολογήσετε νέους εσωτερικούς και ντόπιους πράκτορες. Σύμφωνα με αυτά που θα σας πουν, δώστε τους ψευδείς πληροφορίες για να επιστρέψουν σπίτι. Τέλος με βάση τα όσα θα σας αποκαλύψουν οι διπλοί κατάσκοποι, θα μπορέσετε να δώσετε εντολή στους επιζώντες πράκτορές σας για να ολοκληρώσουν όσα ξεκίνησαν να κάνουν.

Η γνώση λοιπόν του εχθρού, μπορεί να προέλθει κυρίως από διπλούς κατασκόπους, γι' αυτό να τους τιμάτε και να τους φέρεστε με τη μεγαλύτερη γενναιοδωρία. Γιατί από εκείνους εξαρτάται και η δουλειά των υπόλοιπων ειδών κατασκόπων. Οι σοφοί

ηγεμόνες και οι επιδέξιοι στρατηγοί πετυχαίνουν τα καλύτερα και πιο μεγαλόπρεπα αποτελέσματα με τη χρήση των κατασκοπών. Στρατολογούν τους πιο έξυπνους άνδρες στις υπηρεσίες πληροφοριών και πετυχαίνουν κάθε στόχο.

Η κατασκοπεία είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για τον πόλεμο. Κάθε κίνηση του στρατού βασίζεται σε αυτήν.

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

#### 4.4 Επίλογος

Η Τέχνη του Πολέμου έχει υπάρξει και είναι μέχρι και σήμερα ένα από τα πιο σημαντικά και ουσιώδη κείμενα περί στρατηγικής. Έχει αποτελέσει την μεγαλύτερη πηγή γνώσεων και συμβουλών για τους ανθρώπους που ασχολούνται με την στρατηγική. Τη μεγαλύτερη εφαρμογή της όμως, όπως αποδεικνύεται με το πέρασμα του χρόνου, η Τέχνη του Πολέμου τη βρίσκει στον χώρο των επιχειρήσεων. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οι αρχές του Κινέζου στρατηγού, βρήκαν την απόλυτη εφαρμογή τους στον επιχειρηματικό κόσμο και έδωσαν ώθηση στις στρατηγικές κινήσεις ανώτατων διοικητικών στελεχών.

Ίσως να έχει αμφισβητηθεί η προέλευση του κειμένου, όμως η πρωτοτυπία του, η στενά καθορισμένη δομή του και η σε μεστή ανάπτυξη του θέματος της στρατηγικής σε όλη του την έκταση, αποτελούν τρανή απόδειξη πως τα Δεκατρία Κεφάλαια δεν αποτελούν συνονθύλευμα πολλών διαφορετικών συγγραμμάτων αλλά μια ενιαία μαρτυρία ενός μεγάλου και έμπειρου στρατηγού.

Αν και οι αρχές του Σουν Τσου αποτελούν απόσταγμα σοφίας, παρόλα αυτά η εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις του σήμερα είναι έργο δύσκολο. Το κενό ανάμεσα στην πολεμική στρατηγική της αρχαιότητας και τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι μεγάλο.

Στο τρίτο μέρος αυτής της εργασίας θα γίνει μια προσπάθεια σύνδεσης της στρατηγικής όπως αυτή πλαισιώθηκε από τον Σουν Τσου και εφαρμόστηκε σε πληθώρα μαχών ανά τον κόσμο, με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Θα γίνει συλλογή και ανάλυση των απόψεων πολλών ακαδημαϊκών του χώρου πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Ενδεχομένως κάποιες από τις προαναφερθείσες αρχές να μην βρίσκουν καμία εφαρμογή σε επιχειρηματικό επίπεδο, έτσι θεωρείται σκόπιμο να γίνει αναφορά σε εκείνες τις αρχές που αντανακλώνται μέχρι και σήμερα στην στρατηγική των οργανισμών. Εξάλλου οι επιχειρήσεις, όπως και οι πολεμικές επιχειρήσεις, αποτελούν έναν συνεχή αγώνα δύναμης, ταχύτητας, χρόνου οργάνωσης, διαθεσιμότητας και αποτελεσματικότητας πόρων.

## **Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Μέρους**

- Δ. Ν. Παυλάκης, Σουν Τσου, *Η Τέχνη του Πολέμου*, μετάφραση, 2005, Οδυσσέας – Φορμιγξ
- Sun Tzu, *The Art of War*, 2008, Penguin Books
- Sun Tzu- Sun Pin, 1996, *The Complete Art Of War*, Perseus Books

Μέρος 3<sup>ο</sup>

Σύνδεση Στρατηγικής των Επιχειρήσεων με την Τέχνη του Πολέμου

## Κεφάλαιο 5

### Εισαγωγή

Σύμφωνα με το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως αυτό παρουσιάστηκε στο Πρώτο Μέρος αυτής της εργασίας, η διαδικασία σχεδίασης και υλοποίησης μιας επιτυχημένης στρατηγικής αποτελείται από τέσσερα μέρη: α) την ανίχνευση περιβάλλοντος, β) τη διαμόρφωση στρατηγικής, γ) την υλοποίηση στρατηγικής και δ) την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Επικρατεί η άποψη ότι υπάρχει και ένα πέμπτο και πολύ σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής, η ανατροφοδότηση, η οποία συνοδεύει και ενισχύει κάθε στάδιο της και οδηγεί στη βελτίωση και την επιτυχία.

Κάθε στάδιο είναι αναμφίβολα αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής οργάνωσης μιας επιχείρησης και αποτελεί τμήμα ενός ενοποιημένου συνόλου που ενδεχομένως θα αποτελέσει το κύριο όπλο ενός οργανισμού στον σκληρό επιχειρηματικό κόσμο.

Στο Δεύτερο Μέρος αυτής της μελέτης παρουσιάστηκε μια σειρά αρχών στρατιωτικής στρατηγικής, όπως αυτές διατυπώθηκαν από τον Κινέζο σοφό στρατηγό Σουν Τσου, και οι οποίες αποτέλεσαν και αποτελούν ένα κράμα συμβουλών, οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή τόσο σε πραγματικούς πολέμους όσο και στις μάχες της καθημερινής ζωής. Οι αρχές χωρίστηκαν σε 13 ενότητες καθεμιά από τις οποίες καλύπτει μια συγκεκριμένη πτυχή της πολύπλοκης κατάστασης του πολέμου και εξετάζει σε βάθος όλες τις εκδοχές και τα πιθανά αποτελέσματα που μπορεί να ανακύψουν.

Στο Τρίτο Μέρος αυτής της μελέτης θα γίνει μια απόπειρα σύνδεσης της στρατηγικής του πολέμου όπως αυτή εκφράστηκε από τον Σουν Τσου και της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Με λίγα λόγια θα γίνει μια θεωρητική παρουσίαση του πώς οι αρχές της Τέχνης του Πολέμου εφαρμόζονται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, σε κάθε στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ξεχωριστά και κατά πόσο είναι επιτυχημένη αυτή τους η εφαρμογή. Όπως λέει και ο Σουν Τσου «ο πόλεμος είναι εξαιρετικά σημαντικός για ένα κράτος. Από αυτόν εξαρτάται το αν το κράτος θα επιβιώσει ή θα καταλυθεί, το αν θα παραμείνει ασφαλές ή θα οδηγηθεί στην καταστροφή. Κατά συνέπεια η μελέτη του είναι πρωτεύουσας σημασίας» (Μέρος 2, 1), το ίδιο ισχύει και για τη σημασία της στρατηγικής για μια επιχείρηση. Χωρίς αυτήν η επιχείρηση διακινδυνεύει την επιβίωσή της, πόσο μάλλον την επιτυχία της.

## 5.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και εξέλιξη της στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Όπως ήδη αναφέρθηκε ανίχνευση περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η διάχυση πληροφοριών, των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, μιας επιχείρησης (Wheelen et al, ό.π, σελ.73). Κύριος σκοπός της ανίχνευσης περιβάλλοντος είναι η τοποθέτηση μιας επιχείρησης στον κλάδο της αλλά και η πιο ξεκάθαρη εικόνα του που θέλει και μπορεί να φτάσει και πώς θα πετύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Πόσο διαφορετικό θα μπορούσε να είναι κάτι τέτοιο από την πολεμική πραγματικότητα; Ελάχιστα θα λέγαμε, καθώς αυτό που χαρακτηρίζει έναν πόλεμο και κατά κύριο λόγο μια επίθεση είναι η αναγκαιότητα μιας εκ των προτέρων ανάλυσης όλων εκείνων των πτυχών του περιβάλλοντος που θα καθορίσουν το αποτέλεσμα μιας μάχης.

### ***Ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος***

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος ξεκινά από την ανάλυση του γενικευμένου και του άμεσου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. όταν μιλάμε για γενικευμένο περιβάλλον αναφερόμαστε στις οικονομικές, κοινωνικοπολιτιστικές, πολιτικές και τεχνολογικές δυνάμεις, οι οποίες αν και δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες αποφάσεις μιας επιχείρησης, επηρεάζουν έστω και ελάχιστα τις μακροπρόθεσμες κινήσεις της. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις δυνάμεις εκείνες που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση, όπως είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι υπάλληλοι, η εκάστοτε κυβέρνηση αλλά και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος. Με λίγα λόγια το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται (Wheelen et al, ό.π, σελ. 73).

Και στο εξωτερικό περιβάλλον απαιτείται ο εντοπισμός εκείνων των παραγόντων που έχουν την ικανότητα να μετατρέπουν αρνητικά ή θετικά τις κινήσεις μιας επιχείρησης και που είναι σημαντικό να ελέγχονται έτσι ώστε να τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα ο οργανισμός. Το γενικευμένο περιβάλλον εξετάζεται μέσω της ανάλυσης των γενικών τάσεων μιας χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αποτυπώνονται όλες εκείνες οι τάσεις που μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της δράσης μιας επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, το άμεσο περιβάλλον εξετάζεται μέσω της ανάλυσης Porter (Wheelen et al, ό.π, σελ. 82), η οποία έχει να κάνει με τον εντοπισμό και την εκτίμηση των δυνάμεων που άμεσα επηρεάζουν την επιχείρηση αλλά και την κατάταξή τους σε υψηλές, μέτριες και χαμηλές, ώστε να καθοριστεί το μέγεθος της επιρροής τους. Πιο συγκεκριμένα αυτές είναι: η απειλή από νεοεισερχόμενους, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η σχετική δύναμη λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος.

Η εκτίμηση της κατάστασης σε έναν πόλεμο, σύμφωνα με τον Σουν Τσου εξαρτάται άμεσα από την εξέταση πέντε παραμέτρων: 1) του Ηθικού νόμου, β) του Ουρανού, γ) της Γης, δ) του Ηγέτη καθώς και ε) της Μεθόδου και της Πειθαρχίας.

Έτσι και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναρωτηθεί για τα θέματα ηθικής, για τη νομοθεσία και την πολιτική, για την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται ώστε να έχει μια σαφή εικόνα της θέσης της. Επιπρόσθετα θα πρέπει να βλέπει τις ανάγκες που γεννά κάθε κλάδος και να εντοπίζει τον τρόπο για να τις καλύψει με τους πόρους της.

Όπως υποστηρίζει ο Σουν Τσου: «Να προσπαθείτε να ανακαλύψετε τι σχεδιάζει (ο εχθρός), να εντοπίζετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Προκαλέστε τον. Διενεργείστε αναγνωριστικές επιθέσεις για να ανακαλύψετε τα τρωτά του σημεία». Έτσι και στις επιχειρήσεις, απαιτείται η πλήρης γνώση των ανταγωνιστών και όλων των δυνατοτήτων και χαρακτηριστικών τους που ενδεχομένως αποτελούν απειλή αλλά και των ελαττωμάτων τους που αποτελούν ευκαιρία για την επιχείρηση. Ίσως να φαίνεται υπερβολικό, όμως απαιτείται βαθιά γνώση των ανταγωνιστών για να υπάρξει βεβαιότητα πως τα στρατηγικά σχέδια που πρόκειται να δημιουργηθούν θα έχουν επιτυχή έκβαση κατά την υλοποίησή τους. Δεν είναι αρκετή μόνο η γνώση της επιχείρησης καθαυτής αλλά είναι παραπάνω από σημαντική η γνώση όλων των ατόμων που την απαρτίζουν και πιο συγκεκριμένα των διοικητικών στελεχών που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, «Εάν σκοπεύετε, να σκοτώσετε και να θριαμβεύσετε, θα πρέπει να γνωρίζετε τα πάντα για τον αντίπαλο. Την ταυτότητά του, την κατανομή, τα ονόματα των ακολούθων του»(ό.π, XIII). Θα πρέπει να γνωρίζει κάποιος όχι μόνο τα ονόματα των στελεχών αλλά και το επίπεδο σπουδών τους, τις γνωριμίες τους, τι εμπειρίες έχουν, από πού αντλούν τις πληροφορίες τους, τι φιλοδοξίες έχουν και ποιος

είναι ο διακαής επιχειρηματικός τους πόθος. Επιπρόσθετα θα πρέπει να ξέρει κάποιος το πόσο γρήγορα κινούνται οι ανταγωνιστές και τι αντανακλαστικά έχουν απέναντι στην επίθεση. Μόνο έτσι μπορεί μια επιχείρηση να είναι σίγουρη πως δεν κινείται στα τυφλά αλλά είναι ικανή να ανταπεξέλθει στο επίπεδο του πολέμου μεταξύ επιχειρήσεων. Η ανάκτηση ενός τέτοιου αριθμού πληροφοριών είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση και σίγουρα απαιτεί μεγάλα ποσά χρόνου και ενέργειας από την πλευρά τα επιχείρησης και πολλές φορές όπως έχει υποστηριχθεί από ειδικούς αγγίζει και τα όρια του ανήθικου (Wee et al, Sun Tzu War and Management, 1991). Παρόλα αυτά εάν διεξάγεται με μέτρο και με μέσα θεμιτά, μπορεί να αποτελέσει πολύ δυνατό όπλο για την επιχείρηση. Στο θέμα περί ηθικής θα επανέλθουμε αργότερα κατά την ανάλυση του σταδίου της ανατροφοδότησης και του ελέγχου.

Σε κάθε κλάδο υπάρχει μια σειρά από παράγοντες οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν. Οι παράγοντες αυτοί που ονομάζονται «μεταβλητές-κλειδιά επιτυχίας (Key Success Factors)» μπορούν να επηρεάσουν τη θέση των διαφόρων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Φυσικά παρουσιάζουν διαφορές από κλάδο σε κλάδο, παρόλα αυτά η δουλειά τους είναι ίδια παντού. Αποτελούν διαβατήριο για την επιτυχία ενός οργανισμού που θέλει να διαφοροποιείται στην αγορά, η οποία τους καθορίζει κιάλας ανάλογα με τις τάσεις της.(Wheelen et al, ό.π, σελ.91).

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στο Πανεπιστήμιο Cheng Kung Tainan στην Taiwan από τον Πρύτανη Wan-Yih Wu και δύο διδάκτορες, τους Chih Hsiung Chou και Ya-Jung Wu, σχετικά με το θέμα των μεταβλητών επιτυχίας και της σχέσης τους με την Τέχνη του Πολέμου είχε θετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα διεξήχθη με σκοπό τη μελέτη και αξιολόγηση μιας πρωθύστερης έρευνας την οποία είχε διεξάγει ο Wee<sup>37</sup> με σκοπό την απόδειξη συσχέτισης του μάνατζμεντ με τις αρχές του Σουν Τσου. Ο Wee αν και είχε δείξει τη συσχέτιση των αρχών με την διοίκηση των επιχειρήσεων είχε παραλείψει να αναφερθεί στη σχέση τους με την επιτυχία. Έτσι με τη σειρά τους, η Πανεπιστημιακή ομάδα του Wu, κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι αρχές του Σουν Τσου συνδέονται άμεσα με τους παράγοντες επιτυχίας και μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές τις και να πετύχει τους

---

<sup>37</sup>Καθηγητής Στρατηγικής και Επιχειρησιακής πολιτικής, Διευθυντής του Nan yang Executive Program στο Nan yang Business School και του Nan yang Technological University, επίτιμος Καθηγητής στο Xian men University of China. Έχει δημοσιεύει πάνω από 200 άρθρα και ειδικεύεται σε θέματα στρατηγικής διαμέσου των Αρχών του Σουν Τσου.

μακροπρόθεσμους στόχους της. Οι παράγοντες αυτοί ήδη έχουν αναφερθεί από τον Κινέζο στρατηγό.

Αρχικά οι πέντε παράμετροι εκτίμησης της κατάστασης όπως αναφέρθηκαν παραπάνω και μετά τα επτά κριτήρια που θα καθορίσουν το αποτέλεσμα του πολέμου για τα οποία γίνεται λόγος παρακάτω. Κατά ανάλογο τρόπο συνδέεται και η νίκη στον πόλεμο των επιχειρήσεων με την απόκτηση και διατήρηση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας τα περί ανίχνευσης εξωτερικού περιβάλλοντος αξίζει να αναφέρουμε για ακόμα μια φορά τα λόγια του Κινέζου στρατηγού, «Τα στοιχεία της τέχνης του πολέμου είναι τα εξής:

- Η μέτρηση των αποστάσεων και η εκτίμηση του περιβάλλοντα χώρου
- Η εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων για τη διεξαγωγή της μάχης
- Οι υπολογισμοί της αριθμητικής δύναμης μας
- Οι συσχετισμοί δύναμης μεταξύ των αντιπάλων
- Οι πιθανότητες της νίκης” (ό.π, IV)»

Σε αυτά αντικατοπτρίζονται επακριβώς όλα εκείνα τα βήματα που είναι απαραίτητα για την πλήρη αποτύπωση της εικόνας του κλάδου αλλά και των βασικών εκείνων στοιχείων που θα καθορίσουν το αν και κατά πόσο τα σχέδια μας θα στεφθούν με επιτυχία. Όπως φαίνεται στα προαναφερθέντα ένα από τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο στρατηγός- διοικητικό στέλεχος είναι και οι υπολογισμοί της δύναμης της επιχείρησης του και η εκτίμηση απαιτούμενων πόρων. Κάτι τέτοιο παραπέμπει στην εσωτερική εκτίμηση και αναζήτηση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που συνθέτουν το είναι του οργανισμού και στα οποία βασίζεται η επιχείρηση κατά τη δραστηριοποίηση της στον κλάδο όπου ανήκει.

### ***Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος***

Αν και το εξωτερικό περιβάλλον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης δεν υπάρχει πιο σημαντικό πράγμα από την ανάλυση και εξέταση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών που καταλλήλως εκμεταλλεόμενες θα προσδώσουν στην επιχείρηση ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εσωτερική ανίχνευση, γνωστή αλλιώς και σαν οργανωσιακή ανάλυση (Wheelen et al, ό.π, σελ.106) ασχολείται με τον εντοπισμό πόρων που

διαθέτει και ικανοτήτων που έχει αναπτύξει η επιχείρηση. Επίσης ασχολείται και με πόρους και ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητες σε ένα οργανισμό δεν υπάρχουν απομακρύνοντας τον από τη επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του.

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου, «Ο στρατηγός που ρίχνει τους άντρες του στη μάχη και αγνοεί το ότι ο εχθρός δεν εκτίθεται, έχει κάνει μισό δρόμο προς τη νίκη. Εάν γνωρίζετε πως ο εχθρός είναι ευάλωτος στην επίθεση αλλά αγνοείτε πως οι άνδρες σας αδυνατούν να επιτεθούν, πάλι έχετε κάνει μισό δρόμο προς τη νίκη. Εάν γνωρίζετε και τα δύο παραπάνω γεγονότα αλλά αγνοείτε τη μορφολογία του εδάφους όπου δραστηριοποιείστε ξανά έχετε κάνει μισό δρόμο προς τη νίκη. Συνεπώς οι ικανοί στρατηγοί και πολεμιστές ποτέ δεν υπεισέρχονται σε αμηχανία παρά είναι πάντοτε προετοιμασμένοι. Γι' αυτό οι σοφοί λένε: «εάν γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον εχθρό σου, η νίκη σου θα είναι αναμφίβολη. Αν όμως γνωρίζεις τον Ουρανό και τη Γη, η νίκη σου θα είναι ολοκληρωτική»(ό.π, X).

Είναι αναμφίβολα πολύ σημαντικό να γνωρίζει το διοικητικό στέλεχος πότε είναι δυνατή η επιχείρηση και πότε αδύναμη, πού εμφανίζει τα πιο δυνατά χαρακτηριστικά της και που τις αδυναμίες της και με ποιο τρόπο. Με αυτό τον τρόπο θα γνωρίζει όχι μόνο πώς να κινείται αλλά και πώς αντιλαμβάνονται οι ανταγωνιστές της τη θέση της και τις δυνατότητές της. Εάν τη φοβούνται και αν μπορεί να τους εξαπατήσει. Η πληροφόρηση αυτή θα έλθει μέσα από την επιχείρηση. Μια συζήτηση με τους υπαλλήλους σε καθημερινή βάση ή ακόμα και η χρήση ενός πλαισίου αξιολόγησης<sup>38</sup> όλων των λειτουργιών της επιχείρησης και τέλος μια εκτίμηση των προσωπικών δράσεων του διοικητικού στελέχους θα οδηγήσει σε μια βαθιά γνώση και κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού (Mc Neilly, Sun Tzu and The Art of Business, 1996).

Όπως ένας στρατηγός προσπαθεί να δημιουργήσει δεσμούς εμπιστοσύνης με τους στρατιώτες του (ό.π, IX) έτσι και το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να μπορεί να βασιστεί στους υφισταμένους του ώστε να αντλεί όλες εκείνες τις ζωτικής σημασίας πληροφορίες για την επιχείρηση του. Ανάλογα με το πλαίσιο που θα ακολουθήσει ένα διοικητικό στέλεχος, το οποίο θα αποτελείται από παραμέτρους, έτσι και ο στρατηγός αναλύει τον πόλεμο μέσα από πέντε παραμέτρους όπως ήδη έχουν αναφερθεί και κατά τον ίδιο τρόπο θέτει και μια σειρά ερωτήσεων που θα

---

<sup>38</sup> π.χ. Το Πλαίσιο Baldrige, που αποτελείται από επτά κατηγορίες οι οποίες καλύπτουν περιοχές όπως η ηγεσία, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ποιότητα, η πληροφόρηση, τα λειτουργικά αποτελέσματα και η ικανοποίηση του πελάτη. Οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. (Mc Neilly, ό.π, σελ 48)

ρίξουν φως στη εσωτερική του αναζήτηση καθώς και στη σύγκρισή του με τους ανταγωνιστές του. Σύμφωνα με τον Σουν Τσου ουσιαστικά θα πρέπει «να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Ποιος ηγεμόνας προχωρά σύμφωνα με τον Ηθικό Νόμο;
- Ποιος από τους δύο στρατηγούς είναι ο πιο ικανός;
- Ποια πλευρά ευνοείται από τον Ουρανό και τη Γη;
- Σε ποια πλευρά είναι πιο αυστηρά εφαρμόσιμη η πειθαρχία;
- Ποια πλευρά είναι καλύτερα εκπαιδευμένη;
- Σε ποιο στρατό η ανταμοιβή και η τιμωρία αποδίδονται όταν και όπου πρέπει;» (μέρος 2, Ι).

Μόνο απαντώντας σε αυτά τα ερωτήματα μπορεί ο ικανός στρατηγός να καθορίσει τις επόμενες κινήσεις του και να προβλέψει ο αποτέλεσμα του πολέμου. Έτσι και η επιχείρηση θα πρέπει με τη σειρά της να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήματα για τον εαυτό της και τους ανταγωνιστές της:

- Ποιος υπερέχει σε θέματα Ηθικής και ακολουθεί το Νόμο;
- Ποιος είναι πιο ικανός και άρα πιο επικίνδυνος;
- Ποιος ευνοείται από τη θέση του στον κλάδο;
- Ποιος ανταγωνιστής έχει καλύτερα οργανωμένη ομάδα και ακολουθεί τους κανόνες;
- Σε ποια επιχείρηση οι ανταμοιβές αρκούν για να γίνουν όπλο στα χέρια των διοικητικών στελεχών, ενισχύοντας το πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα στους υπαλλήλους;» (ό.π, Ι).

Όταν δοθούν απαντήσεις σε όλα αυτά τότε μόνο το διοικητικό στέλεχος θα μπορέσει να εκτιμήσει τόσο την κατάσταση των ανταγωνιστών του όσο και τη δική του. Και θα χτίσει μια ισχυρή επιχείρηση που θα μπορεί όχι μόνο να αγγίζει την επιτυχία αλλά και να αμύνεται απέναντι στις επιθέσεις των ανταγωνιστών.

«Ένας σωστός στρατηγός πρέπει να ζυγίζει τα υπέρ και τα κατά μιας κατάστασης. Σκεπτόμενος τα κατά θα προετοιμαστεί να αποφύγει τις κακοτοπιές. Σκεπτόμενος τα υπέρ θα πετύχει τα σχέδιά του» (ό.π, VIII). Υπεροχή σε θέματα μάρκετινγκ, πόρων, λειτουργιών, έρευνας και ανάπτυξης αλλά και τεχνολογικής εξέλιξης θα αποτελέσει το εισιτήριο για την επιτυχία και θα δώσει την ευκαιρία στο διοικητικό στέλεχος να θριαμβεύσει και να καταπνίξει κάθε απόπειρα επίθεσης από τους ανταγωνιστές της.

«Η δυσκολία έχει να κάνει με την παραπλάνηση, με τη μετατροπή των μειονεκτημάτων σε πλεονεκτήματα και την απώλεια σε κέρδος» (ό.π, VII). Μιλώντας για παραπλάνηση, αξίζει να αναφερθεί πως μόνο η ουσιαστική γνώση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να πραγματοποιούν ελιγμούς και να παραπλανούν

τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να επιτίθενται την κατάλληλη στιγμή εκεί που δεν το περιμένει κανείς.

Είναι αρκετά συνηθισμένο, στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο τα διοικητικά στελέχη να ακολουθούν τη μέθοδο της μίμησης των καλύτερων του κλάδου και να σχεδιάζουν αναλόγως τις κινήσεις τους. Με αυτό τον τρόπο δυστυχώς λίγα μπορούν να γίνουν, καθώς αν και η μίμηση αποτελεί την πιο ασφαλή οδό για κάθε επιχείρηση, παρόλα αυτά ποτέ δε δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Ο εντοπισμός των δυνάμεων και η επίθεση στις αδυναμίες των ανταγωνιστών, από την άλλη, μπορεί να οδηγήσει στη διαφοροποίηση και στον αιφνιδιασμό των ανταγωνιστών, πράγμα που εγγυάται αν όχι τη νίκη, σίγουρα το προβάδισμα. Για τον αιφνιδιασμό θα γίνει λόγος κατά την ανάλυση διαμόρφωσης της στρατηγικής όπου θα φανεί πώς η τέχνη του αιφνιδιασμού μπορεί να καθορίσει το αποτέλεσμα εκατοντάδων μαχών είτε πολεμικών είτε επιχειρηματικών.

Κλείνοντας με την ανίχνευση συνοψίζοντας αξίζει να γίνει αναφορά των λόγων του Σουν Τσου για ακόμα μια φορά. «Ο έμπειρος πολεμιστής πρώτα καταλαμβάνει μια θέση στην οποία είναι σίγουρος πως δεν θα νικηθεί και δεν χάνει καμία ευκαιρία να νικήσει τον αντίπαλο. Έτσι είναι ο πόλεμος, ο νικητής επιζητεί τη μάχη αφού έχει ήδη εξασφαλίσει τη νίκη, ο ηττημένος πρώτα δίνει τη μάχη και έπειτα αναζητά τη νίκη» (ό.π. IV). Συνεπώς η βεβαιότητα αυτή θα έρθει μόνο διαμέσου της προσεκτικής και ουσιώδους αναζήτησης όλων εκείνων των παραμέτρων που επηρεάζουν και κατευθύνουν την επιχείρηση τόσο εξωτερικά όσο και εκ των έσω. Μέσω της πλήρους κατανόησης του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να φτάσει στην αυτογνωσία και τη δημιουργία χαρακτήρα που θα αποτελέσει για εκείνη τον καμβά πάνω στον οποίο θα σχεδιάσει τη διαδρομή της προς την ολοκλήρωση της δομής της και την πραγματοποίηση των προσωπικών της φιλοδοξιών και οραμάτων.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση του σχεδιασμού στρατηγικής και η σύνδεσή του με τις σοφές ρήσεις του στρατηγού Σουν Τσου. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και από αυτόν εξαρτάται το αν η εφαρμογή της στρατηγικής θα φέρει θετικά αποτελέσματα σχετικά με το τι αναμένει ο οργανισμός και ανάλογα με τις προτεραιότητες που έχει θέσει για το μέλλον. Θα μπορούσε να πει κανείς πως ο σχεδιασμός αποτελεί το πιο δύσκολο και γεμάτο παγίδες στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και γι' αυτό το λόγο απαιτείται μια μεγάλη ικανότητα από τα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε να αποφεύγουν τα λάθη και τις υπερβολές και να βρίσκονται σε διαρκή σύνδεση με την κουλτούρα της επιχείρησης,

τους στόχους που έχουν θέσει αλλά και το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον που διαρκώς ανατρέπει τα δεδομένα.

### 5.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Αφού ολοκληρώθηκε η αναζήτηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος και η ανίχνευση των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, σειρά έχει η σωστή εκμετάλλευση όλων αυτών, δηλαδή η σωστή σύνδεση των ευκαιριών με τις δυνάμεις της επιχείρησης και η προσέγγιση των αδυναμιών και απειλών με τέτοιο τρόπο ώστε να επέλθει βελτίωση και θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής γίνεται ο καθορισμός της αποστολής, των στόχων και σκοπών, των εναλλακτικών στρατηγικών και της πολιτικής της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω δίνουν πραγματική υπόσταση στα μακροπρόθεσμα σχέδια του οργανισμού και φροντίζουν να μένει επιχείρηση άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα της, πράγμα που είναι ζωτικής σημασίας για τη επιβίωση και ανάπτυξή της στην αγορά. Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger εάν η στρατηγική της επιχείρησης δεν συνάδει με την κουλτούρα της τότε είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει να κάνει με την ανάπτυξη ενός πολύπλευρου και σωστά δομημένου σχεδίου δράσης το οποίο προσαρμόζεται σε επιχειρηματικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο της επιχείρησης. Κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα, ουσιαστικά αφορά και ένα διαφορετικό πεδίο δράσης του οργανισμού. Συνοπτικά αξίζει να αναφερθεί το τι ορίζει το κάθε επίπεδο έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν αυτές οι έννοιες.

Όταν μιλάμε για επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) αναφερόμαστε στην κατεύθυνση την οποία ακολουθεί ο οργανισμός και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες βρίσκεται ή θα ήθελε να βρίσκεται (Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2002, σελ.165). Η επιχειρησιακή στρατηγική λοιπόν ασχολείται με αποφάσεις για την εισροή και εκροή οικονομικών και άλλων πόρων προς και από τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης.

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης μέσα σε έναν κλάδο ή

σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς το οποίο εξυπηρετεί (Wheelen et al, ό.π, σελ.145). Ουσιαστικά έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύει ο οργανισμός να ανταγωνιστεί στις επιλεγμένες δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, ό.π, σελ.209). Τέλος η λειτουργική στρατηγική έχει να κάνει με την προσέγγιση των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών μέσα από τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας πόρων (Wheelen et al, ό.π, σελ.189).

Μέσα από τη γενική εικόνα του πώς οργανώνεται μια στρατηγική σε επίπεδα γεννιέται το ερώτημα εάν το κάθε επίπεδο υπόκειται σε κοινές παραμέτρους με τα υπόλοιπα. Σύμφωνα με την επιχειρηματική πρακτική σε όλα τα στρατηγικά επίπεδα υπάρχουν μεταβλητές οι οποίες κατευθύνουν και καθορίζουν σε πολύ μεγάλο ποσοστό την επιτυχημένη ή όχι σχεδίαση μιας στρατηγικής, κάτι που κατά συνέπεια θα επηρεάσει και την επικείμενη εφαρμογή της. Η πιο σημαντική μεταβλητή ο χρόνος που θα εφαρμοστεί η στρατηγική.

Στην Τέχνη του Πολέμου ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της επιτυχούς έκβασης μιας μάχης ή και ενός πολέμου είναι η διάρκεια του. «Όταν ξεκινάτε έναν πόλεμο να προσπαθείτε αυτός να είναι σύντομος. Αν ο πόλεμος διαρκεί πολύ και η νίκη αργεί τότε τα όπλα χάνουν την κόψη τους και το ηθικό των ανδρών πέφτει. Μόνο όποιος γνωρίζει τις καταστροφικές συνέπειες ενός πολέμου που δεν τελειώνει μπορεί να κατανοήσει το πόσο σημαντική είναι η γρήγορη λήξη του.»(ό.π, II). Το να ξεκινήσει κάποιος έναν πόλεμο φθοράς<sup>39</sup> με τους ανταγωνιστές του μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες ακόμα και για ένα πολύ έξυπνα σχεδιασμένο στρατηγικό σχέδιο. Το σωστό είναι για το διοικητικό στέλεχος να κινείται γρήγορα, να συλλέγει πληροφορίες χωρίς να χρονοτριβεί και να τις αξιολογεί εγκαίρως (Mc Neilly, ό.π, σελ.88). Θα πρέπει να σχεδιάζει μια στρατηγική, η χρονική έκταση της οποίας θα συμβαδίζει με την ανάγκη για πόρους, κεφάλαια και αξιοποίηση των ευκαιριών που δίνει το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο σκοπός αυτής της πίεσης χρόνου έχει να κάνει με την ανάγκη για προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εξάλλου όπως θα δούμε και στην υλοποίηση της στρατηγικής, η ταχύτητα και η ευελιξία αποτελούν κανόνα για την επιτυχία. Το να αμελεί κάποιος να πετύχει τους στόχους του σε εύλογο χρονικό διάστημα μπορεί να αποδειχθεί μεγάλο λάθος καθώς η σπατάλη πόρων, η εξουθένωση του εργατικού δυναμικού από τις συνεχείς πιέσεις και οι απειλές που σιγά-σιγά θα προκύπτουν θα

---

<sup>39</sup> Βλ. Μέρος 1<sup>ο</sup>, παρ. 1.4, Α

οδηγούν σε αύξηση των λαθών και ίσως και απώλεια του ελέγχου της κατάστασης, μιας κατάστασης που αρχικά ενδεχομένως ήταν υπέρ του.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί επιδεξιότητα και την ικανότητα να βλέπει κανείς και να προσμετρά όλες εκείνες τις παραμέτρους από τις οποίες εξαρτάται το αποτέλεσμα. Ανάλογα με τη θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, σε άμυνα ή σε επίθεση, η επιδεξιότητα εντοπίζεται σε διαφορετικά σημεία. «Επιδέξιος στην άμυνα είναι αυτός που ο αντίπαλός του δεν ξέρει τι να προσβάλλει.»(ό.π, VI). Έτσι και στον επιχειρηματικό κόσμο, πολλές φορές η άμυνα απέναντι στον οικονομικό, επικοινωνιακό, ή οποιασδήποτε άλλης μορφής πόλεμο μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων συνίσταται στην παραπλάνηση. Όπως και στον πόλεμο, η εξαπάτηση του αντιπάλου μπορεί από τη μια στιγμή στην άλλη να ανατρέψει καταστάσεις και δεδομένα. «Ο πόλεμος βασίζεται στην εξαπάτηση» (ό.π, I), το ίδιο και ο αγώνας επιβίωσης των επιχειρήσεων. Και όταν μιλάμε για εξαπάτηση δεν αναφερόμαστε φυσικά στη χρήση αθέμιτων μέσων και πρακτικών οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με τον ηθικό κώδικα συμπεριφοράς και δράσης των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά σε μια σειρά κινήσεων στρατηγικής σημασίας που στοχεύουν στον αποπροσανατολισμό των κύριων ανταγωνιστών στον αιφνιδιασμό και τελικά στην εξάντληση τους.

«Ένας σοφός στρατηγός γνωρίζει πως η οικονομική εξάντληση αποτελεί κοινό μυστικό επιτυχίας ή αποτυχίας και ανάλογα καθορίζει πόσο θα ληλατήσει τον εχθρό» (ό.π, II). Ο Κινέζος στρατηγός διατάζει «Γι' αυτό όταν είσατε έτοιμοι να επιτεθείτε, να δείχνετε ανήμποροι, όταν χρησιμοποιείτε τις δυνάμεις σας να δείχνετε αδρανείς, όταν είσατε κοντά κάντε τον εχθρό να πιστέψει ότι είσατε μακριά. Προσελκύστε τον στο σημείο που θέλετε τη στιγμή που αυτός νομίζει ότι έχει πλεονέκτημα. Προσποιηθείτε αταξία και επιτεθείτε. Εάν είναι ισχυρότερος αποφύγετε τον. Εάν έχει ανεβασμένο ηθικό, προσπαθήστε να του το ρίξετε».

Να υποκρίνεστε ότι είσαι αδύναμος για να γίνει αλαζόνας. Αν ξεκουράζεται ταραξάτε τον. Εάν οι δυνάμεις του είναι ενωμένες διασπάστε τις. Να εμφανίζεστε εκεί που δεν το περιμένει» (ό.π, I). Υπάρχουν αναρίθμητοι τόποι να εξαπατήσει κάποιος τους ανταγωνιστές του, από το να αποκρύψει το λανσάρισμα ενός επαναστατικού προϊόντος ενώ κυκλοφορούν πληροφορίες γι' αυτό ή ακόμα και το αντίθετο. Το να πείσεις έναν ανταγωνιστή πως βγάζεις ένα προϊόν που θα αναστατώσει την αγορά ενώ στην πραγματικότητα δεν κάνεις κάτι ανάλογο, θα προκαλέσει αναταραχή στους ανταγωνιστές και θα τους οδηγήσει σε σπασμωδικές κινήσεις και σε σπατάλη πόρων.

«Η αριθμητική μειονεξία προκύπτει από την αναγκαιότητα προετοιμασίας έναντι πολλών επιθέσεων ενώ η αριθμητική υπεροχή από τον εξαναγκασμό του εχθρού να ετοιμάζεται για πολλαπλές επιθέσεις.» (ό.π, VI). Δεν είναι καλό για μια επιχείρηση να γνωστοποιεί τις δυνάμεις και αδυναμίες της, αλλά θα πρέπει να είναι διφορούμενα τα λόγια των στελεχών της όταν δίνουν συνεντεύξεις ή προετοιμάζουν συνεργασίες, για τα μελλοντικά σχέδια και τις κινήσεις τους. Το να εξαπατάς τον ανταγωνιστή απαιτεί πειθαρχία, το να αποπροσανατολίζεις απαιτεί έλεγχο και το να διασφαλίζεις τη μυστικότητα απαιτεί ασφάλεια (Mc Neilly, ό.π, σελ 55). Μια εταιρεία με χαλαρή και άπειρη διαχείριση των πόρων και του εργατικού δυναμικού δεν μπορεί να χειριστεί σωστά τέτοια θέματα.

Αυτό που ευνοεί την εξαπάτηση είναι το μικρό μέγεθος ενός οργανισμού. Μια εταιρεία μικρή μπορεί ευκολότερα να ξεφύγει και να δημιουργήσει ψευδείς προσδοκίες στους ανταγωνιστές της, μια πολυεθνική αντιθέτως δυσκολεύεται αρκετά. Η IBM είναι μια εταιρεία διεθνούς κύρους. Για πολλές δεκαετίες εφαρμόζε μια πολιτική μυστικότητας και αυστηρής πειθαρχίας σχετικά με την κίνηση στα γραφεία της, τη σχέση των υπαλλήλων της με τον Τύπο και τους πελάτες της. Στα τέλη του 1980 αποφασίστηκε από τη διοίκηση να υιοθετηθεί ένα πιο χαλαρό στυλ διοίκησης και να δοθεί περισσότερη ελευθερία στους υπαλλήλους κατά τη χρήση και διάχυση της πληροφορίας από και προς τον οργανισμό. Αυτό κατέληξε σε δημοσιοποίηση των σχεδίων της και σε ανοιχτές διατμηματικές διαμάχες μεταξύ των υπαλλήλων της με αποτέλεσμα να προκληθεί σύγχυση στο καταναλωτικό κοινό αλλά και να διαταραχτεί η ισορροπία στο εσωτερικό. Χρειάστηκε αλλαγή στη διοίκηση κάποια χρόνια αργότερα για να επαναφέρει την εταιρεία στα αρχικά της επίπεδα. Από το παράδειγμα της IBM φαίνεται πως μεγάλοι οργανισμοί δεν μπορούν σκοπίμως να παραπλανούν το κοινό παρόλα αυτά μπορούν με τεχνάσματα να αποκαλύπτουν μόνο όλα όσα εκείνοι θεωρούν ότι δεν θα βλάψουν τόσο τα σχέδια όσο και τις δυνάμεις τους (Mc Neilly, ό.π, σελ. 56).

Η εξαπάτηση εξαρτάται τόσο από μέγεθος του οργανισμού, την χώρα στην οποία δραστηριοποιείται και το τμήμα της αγοράς το οποίο εξυπηρετεί. Παρά τις δυσκολίες που προκύπτουν από την εξαπάτηση εάν αυτή χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να αποτελέσει σημαντικό όπλο στα χέρια των στελεχών που επιθυμούν όχι απλά να επιβιώνουν αλλά και να διαφοροποιούνται έναντι των ανταγωνιστών τους. «Όταν σχεδιάζετε την τακτική σας φροντίστε να παραμείνει κρυφή. Ο καθένας μπορεί να δει μια νίκη αλλά δεν μπορεί να κατανοήσει τη στρατηγική από την οποία προήλθε» (ό.π, VI). Όπως είναι πολύ σημαντικό να σκιαγραφεί κάποιος τους ανταγωνιστές του και να αποτυπώνει όλα τα σημαντικά χαρακτηριστικά τους άλλο τόσο και πιο σημαντικό

ακόμα είναι να μην αφήνει τους ανταγωνιστές του να κάνουν το ίδιο για εκείνον. Θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση παρόμοιων τακτικών και κινήσεων καθώς και η συνεχής επίδειξη των επιτυχιών της επιχείρησης.

«Υπάρχουν πέντε νότες και οι συνδυασμοί τους γεννούν αποχρώσεις που δεν τις χωρά ο ανθρώπινος νους» (ό.π, V) Η καλύτερη τακτική είναι η τακτική της ταπεινοφροσύνης και της μυστικότητας. Η εμφανής επιτυχία μιας επιχείρησης αρκεί για να ρίξει το ηθικό των ανταγωνιστών της δεν χρειάζεται κάποιος να τη διαλαλεί, γιατί τότε έρχεται ο κίνδυνος της διαρροής πληροφοριών. (Mc Neilly, ό.π, σελ.115). Μέχρι αυτό το σημείο μπορέσαμε να δούμε την εξαπάτηση από την πλευρά της άμυνας της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της, όμως ιδιαίτερης σημασίας είναι και η εξαπάτηση κατά την επίθεση.

Όπως έχει αναφερθεί στην στρατηγική του πολέμου, η εξαπάτηση κατά την επίθεση παίρνει τη μορφή του αιφνιδιασμού. Ο στρατηγικός αιφνιδιασμός ορίζεται ως η κατάσταση εκείνη κατά την οποία ένα κράτος καταλαμβάνεται εξ απήνης από μια ξένη πρωτοβουλία σε στρατηγικό επίπεδο (A. Levite). Είναι μια ξαφνική κατανόηση πως η αντίληψη της απειλής, με βάση την οποία το κράτος λειτουργούσε, ήταν λανθασμένη (Levite, 1987). Ο ορισμός αυτός θεωρείται από τους πιο ολοκληρωμένους ορισμούς, όμως κατά την αναζήτηση ενός ορισμού, αυτός των Knorr και Morgan<sup>40</sup> και αυτός της Brodin<sup>41</sup> έδειξε να συμβαδίζει περισσότερο με τη λογική των επιχειρήσεων.

Οι πρώτοι ορίζουν πως «ο στρατηγικός αιφνιδιασμός αποπειράται να προξενήσει στον αντίπαλο μια συντριπτική ήττα, η οποία αλλάζει δραστικά την στρατιωτική κατάσταση και πιθανόν καθορίζει το αποτέλεσμα της σύγκρουσης», ενώ η δεύτερη υποστηρίζει πως «η αιφνιδιαστική επίθεση μπορεί να οριστεί ως μια επίθεση η οποία εξαπολύεται εναντίον ενός αντιπάλου που είναι ανεπαρκώς προετοιμασμένος σε σχέση με τα μέσα που δυνητικά (σε περίπτωση κινητοποίησης) έχει στη διάθεσή του». Ο τελευταίος ορισμός είναι εκείνος που αντικατοπτρίζει καλύτερα την κατάσταση που επικρατεί στον μέτωπο του πολέμου των επιχειρήσεων. Στον αγώνα μεταξύ οργανισμών οι επιθέσεις καθορίζονται από παραμέτρους όπως ο χρόνος της επίθεσης, η ταυτότητα του αιφνιδιάζοντα, ο τρόπος αιφνιδιασμού, ο τόπος, δηλαδή η αγορά στην οποία λαμβάνει χώρα ο αιφνιδιασμός και τέλος ο λόγος για τον οποίο έγινε ο αιφνιδιασμός.

---

<sup>40</sup> Knorr and Morgan, 1983, *Strategic Military Surprise: Incentives and Opportunities*, New Brunswick, Transaction Books

<sup>41</sup> Brodin Katarina, 1978, "Surprise Attack: The case of Sweden, *Journal of Strategic Studies* 1, p. 98-110.

Όλες οι παραπάνω διαστάσεις θα πρέπει να προβλεφθούν με ακρίβεια έτσι ώστε να στεφθεί με απόλυτη επιτυχία ο αιφνιδιασμός αλλά και σε να αποτραπεί σε περίπτωση που γίνει εναντίον μας. Μια επιτυχημένη έκβαση του αιφνιδιασμού μπορεί να δώσει πλεονεκτήματα τέτοιου μεγέθους για μια επιχείρηση που με άλλο τρόπο να ήταν αδύνατον να επιτευχθούν. Ο ίδιος ο Σουν Τσου έδινε μεγάλη σημασία στον αιφνιδιασμό και αυτό αποδεικνύεται από πολλά αποσπάσματα του έργου του (Κολιόπουλος, Στρατηγικό Αιφνιδιασμός, 2000, σελ.36). «Εκμεταλλευτείτε ότι ευκαιρία σας δίνει απλόχερα ο εχθρός. Αν αφήσει ανοιχτή μια πόρτα μπειτε αμέσως μέσα. Στην αρχή θα πρέπει να συμπεριφέρεστε σαν την αθώα γυναίκα μέχρι να σας δώσει την ευκαιρία ο αντίπαλος τότε ορμήξτε με την γρηγοράδα του λαγού και θα είναι πολύ αργά πια για τον εχθρό.» (ό.π, XI). Ακόμα και αν ο κύριος ανταγωνιστής μιας επιχείρησης είναι πρώτος στην παραγωγή κάποιου προϊόντος ή διαφοροποιείται ή ακόμα ακολουθεί μια πολιτική χαμηλού κόστους σίγουρα αναμένει πως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να χτυπήσουν ακριβώς εκεί. Είναι συνηθισμένη μια τέτοια αντίδραση καθώς ο κλασικός τρόπος επίθεσης που υποδεικνύει η σύγχρονη κουλτούρα είναι αυτός της άμεσης επίθεσης που στοχεύει στο να πλήξει τα ισχυρά σημεία του αντιπάλου.

Αν και τα αποτελέσματα από μια τέτοια επίθεση μπορεί να δικαιώσουν όποιον τη τολμήσει, παρόλα αυτά ο κίνδυνος είναι μεγάλος. Το να κάνει κανείς κάτι ανάλογο οδηγεί αναπόφευκτα σε έναν πόλεμο φθοράς, ο οποίος μπορεί να χρήσει νικήτρια εκείνη την πλευρά που θα καταφέρει να ξεπεράσει την άλλη σε πόρους και κεφάλαιο. Κάτι τέτοιο φυσικά ενέχει τον κίνδυνο της οικονομικής εξάντλησης οποία είναι επιθυμητή για τον ανταγωνιστή αλλά και εφιάλης για τη δική μας επιχείρηση. Συνήθως αυτά που κερδίζονται μέσα από έναν πόλεμο φθοράς δεν επαρκούν για να ισορροπήσουν την απώλεια πόρων. «Αυτός που κερδίζει μάχες αλλά χάνει όλα τα κέρδη αυτά για τα οποία πολέμησε, σπαταλά το χρόνο του και την ενέργειά του» (ό.π, XII).

Η εστίαση στα δυνατά σημεία του ανταγωνιστή πολλές φορές οδηγεί στην άγνοια νέων ευκαιριών που ενδεχομένως προκύπτουν αλλά ακόμα και αν αυτές γίνουν αντιληπτές οι πόροι για την εκμετάλλευσή τους έχουν χαθεί (Mc Neilly, ό.π, σελ. 33). Η πιο σωστή τακτική είναι να πολεμά κανείς τα αδύνατα σημεία του αντιπάλου του, τα σημεία εκείνα που στην αλυσίδα αξίας του προκαλούν πρόβλημα. Εάν αδυνατεί στη διανομή αξίζει να χτυπηθούν εκεί, εάν αδυνατούν στην προμήθεια χτυπήσετε τους εκεί. Κάτι τέτοιο θα επηρεάσει αρνητικά τους ανταγωνιστές όχι μόνο όσον αφορά τους πόρους αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο. Το ηθικό της αντίπαλης πλευράς μπορεί να πέσει με μια επίθεση

στα σχέδιά της, και πραγματικά ένα πεσμένο ηθικό μπορεί να γίνει πηγή σπασμωδικών κινήσεων και λαθών που μπορούν να γεννήσουν πληθώρα ευκαιριών για την επιχείρησή μας και το μόνο σημείο όπου θα πρέπει να δοθεί σημασία είναι ο τρόπος εκμετάλλευσης αυτών των ευκαιριών αλλά και τα σημεία κλειδιά στα οποία θα έλθουν τα επόμενα χτυπήματα. Τα σημεία κλειδιά θα καθοριστούν μετά από έναν έλεγχο των αδύναμων σημείων των ανταγωνιστών και μια εκτίμηση του οφέλους που θα προσφέρουν εάν χτυπηθούν.

Βέβαια όλα τα παραπάνω δεν σημαίνουν πως θα πρέπει να ενδιαφέρεται κανείς μόνο για τις αδυναμίες του ανταγωνιστή καθώς με αυτό τον τρόπο θα χάσει την ουσία της κατάστασης η οποία είναι να εξαφανίσει ή έστω να μειώσει τις δικές του αδυναμίες μέσα από την εκμετάλλευση των δυνατών του σημείων. Σκοπός των επιχειρήσεων σε αυτόν τον αγώνα είναι η επικράτηση κέντρων ισχύος, ακόμα και αν αυτό απαιτεί κάποιους συμβιβασμούς ή ακόμα και εφαρμογή πολιτικών που δεν είναι λογικές ή και εσωτερικά συναφείς (Κολιόπουλος, ό.π, σελ. 57). Για να πετύχει ένας στρατηγικός αιφνιδιασμός απαιτείται αναμφισβήτητα ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών και δυστυχώς οι μεγάλοι οργανισμοί είναι φτιαγμένοι για να οδηγούν σε αποτυχίες στον τομέα των πληροφοριών (Wilenski, 1967, Organizational Intelligence σελ.179).

Η συλλογή ολοκληρωμένων και ουσιαστικών πληροφοριών είναι διαδικασία αντιστρόφως ανάλογη των επιπέδων ιεραρχίας και του αριθμού των τμημάτων ενός οργανισμού που λαμβάνει αποφάσεις. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει συνοχή στους οργανισμούς και μια αίσθηση ενότητας υπό την καθοδήγηση της κουλτούρας που τους διέπει. Αποτέλεσμα αυτής της δύσκολης συλλογής πληροφοριών είναι πολλές φορές η ανικανότητα των επιχειρήσεων να κάνουν αιφνιδιαστικές κινήσεις αλλά και η ανεπιτυχή αντιμετώπιση ενδεχόμενων αιφνιδιασμών από τους ανταγωνιστές.

Μια άλλη αιτία της ανεπιτυχούς αντιμετώπισης αιφνιδιασμών είναι οι σταθερές λειτουργικές διαδικασίες των οργανισμών, οι οποίες, αν και είναι απαραίτητες για το συντονισμό των λειτουργιών του οργανισμού αλλά δεν προσφέρουν ευελιξία για την αντιμετώπιση αναπάντεχων γεγονότων και καταστάσεων που δεν έχουν προηγηθεί. Αντιθέτως μια διαταραχή αυτών των λειτουργιών μπορεί να αποβεί μοιραία για έναν οργανισμό καθώς με αυτό τον τρόπο μπορεί να κλονισθεί η συνοχή του και οι σταθερές δομές πάνω στις οποίες έχει αναπτύξει τα σχέδιά του (Allison, G., Essence of Decision, 1971, σελ. 68).

Κλείνοντας το θέμα του στρατηγικού αιφνιδιασμού θεωρείται σκόπιμο να παρατεθούν οι λόγοι που ωθούν μια επιχείρηση, σε πολεμική στρατηγική ή ένα κράτος σε μια αιφνιδιαστική επίθεση. Ο πρώτος έχει να κάνει με την άμυνα, δηλαδή όταν μια επιχείρηση νιώθει να απειλείται από μια πιθανή επικείμενη επίθεση εναντίον της, διαλέγει να επιτεθεί πρώτη. Οι υπόλοιποι λόγοι έχουν να κάνουν με την επιθετική στρατηγική, έτσι ο πιο σημαντικός από αυτούς είναι η επιθυμία της επιτιθέμενης πλευράς να ολοκληρωθεί ο πόλεμος σε σύντομο χρονικό διάστημα, καθώς όπως αναφέρθηκε μια διαμάχη μεταξύ επιχειρήσεων που έχει μεγάλη διάρκεια μπορεί τελικά να μην αναδείξει νικητή αλλά δύο επιχειρήσεις που θα έχουν αφυδατωθεί εντελώς σε επίπεδο πόρων και δυνάμεων. «Αν και πολλά λέγονται για την ανοησία της βιασύνης στη μάχη, σε όλη την ιστορία δεν υπάρχει περίπτωση μιας χώρας που να ωφελήθηκε από έναν παρατεταμένο πόλεμο.» (ό.π, II).

Επιπρόσθετα ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αιφνιδιασμούς είναι η ανάγκη τους να κρατήσουν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα, περιορίζοντας τη φθορά. Ο Σουν Τσου εμμένοντας πολύ στο κόστος του πολέμου το έφερε σε αναλογία με τη διάρκεια του πολέμου, κάτι που βρίσκει υπόσταση και στον επιχειρηματικό κόσμο. Όταν ένας οργανισμός γνωρίζει πως μπορεί να λήξει μια μάχη σε σύντομο χρονικό διάστημα τότε μπορεί να είναι ασφαλής και ήσυχος για τη διαθεσιμότητα των πόρων του αλλά και για την ενέργεια που πρέπει να διοχετεύσει για τη νίκη. (Κνορτ, Morgan, ό.π, σελ. 5) «Στον πόλεμο λοιπόν αυτό που πραγματικά μετράει είναι η νίκη και όχι οι μακροχρόνιες εκστρατείες» (ό.π, II). Τέλος κάποιος μπορεί να καταφύγει σε μια αιφνιδιαστική επίθεση γιατί είναι η μόνη λύση για την επιβίωση η ακόμα και για τη νίκη. Ένας αιφνιδιασμός μπορεί να λειτουργήσει πολλαπλασιαστικά για τη δύναμη μιας επιχείρησης και να φέρει σε ισορροπία τις όποιες ελλείψεις αυτή παρουσιάζει σε ότι αφορά τα ισχυρά της σημεία. (Handel, "Perception, Deception, Surprise", 1983, σελ.113).

Κατά τη σχεδίαση και διαμόρφωση μιας στρατηγικής προκύπτει πολλές φορές η ανάγκη για τη δημιουργία δεσμών μεταξύ των επιχειρήσεων έτσι ώστε να οδηγηθούν στην απόκτηση κάποιων στρατηγικών πλεονεκτημάτων που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να αγγίξουν είτε λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας πόρων είτε λόγω ορισμένων αδυναμιών που ενδεχομένως έχει σε κάποια στάδια της αλυσίδας αξίας της. Έτσι αν και οι επιχειρήσεις στην αρένα του κέρδους έρχονται σε σύγκρουση πολλές φορές καταφεύγουν σε συνεργασίες που προσφέρουν αμοιβαία οφέλη. Αυτό είναι το φαινόμενο του συνανταγωνισμού (co-opetition) (Wheelen et al, ό.π, σελ.161). «Κάποιος θα με ρωτήσει: «Μπορεί ένα στράτευμα να εκπαιδευτεί με τέτοιο τρόπο ώστε

να συντονίζεται σαν το σουαι-γιαν;». Θα γνέψω καταφατικά. Οι κάτοικοι του Βου και του Γιουε μισούν θανάσιμα ο ένας τον άλλον, παρόλα αυτά εάν τους χτυπούσε μια καταιγίδα στη μέση ενός ποταμού θα βοηθούσαν ο ένας τον άλλον, όπως το δεξί χέρι βοηθά το αριστερό.» (ό.π, XI)

Αν και από τον συνανταγωνισμό προκύπτουν πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές, παρόλα αυτά κρύβει και παγίδες. Κατά τη συνεργασία αυτή μεταξύ οργανισμών υπάρχει πολύ έντονα μια συνεχής αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών τόσο για τη δομή του οργανισμού όσο και για τις λειτουργίες και διαδικασίες που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός για να διαφοροποιείται και να πραγματοποιεί όλα εκείνα τα βήματα προς την επιτυχία. η ανταλλαγή γνώσης τέτοιας σημασίας προϋποθέτει τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων που αποφασίζουν να συμμαχήσουν στο επιχειρηματικό μέτωπο. Διαφορετικά όχι μόνο καταρρέει η όποια απόπειρα για συνεργασία αλλά γεννιέται και μεγάλος κίνδυνος για τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις ξεχωριστά και για την εσωτερική του ισορροπία και συνοχή. «Όταν δεν είμαστε σίγουροι για τις προθέσεις των γειτόνων, δεν συνάπτουμε συμμαχίες μαζί τους» (ό.π, XI).

Το να διαλέγει κανείς τους σωστούς συμμάχους είναι μόνο η αρχή για μια σωστή συμμαχία. Αυτό που θα πρέπει να γνωρίζει ένα διοικητικό στέλεχος είναι το πώς να διατηρεί τους συμμάχους του όταν αυτοί είναι απαραίτητοι και ισχυροί και πώς να θέτει τέρμα στη συνεργασία όταν δεν τους χρειάζεται πια. Η συμμαχία μεταξύ επιχειρήσεων είναι λειτουργική και αποδίδει, όπως αναφέρθηκε μόνο όταν υπάρχει εμπιστοσύνη και αμοιβαίο ενδιαφέρον μεταξύ των μερών. (Mc Neilly, ό.π, σελ. 112). Το κοινό ενδιαφέρον αποτελεί τη βάση για μια σωστή συμμαχία και προκύπτει από τους κοινούς στόχους και τις κοινές προσδοκίες των επιχειρήσεων. Κοινοί στόχοι των επιχειρήσεων μπορεί να είναι μια μείωση του κόστους ή και η κατάκτηση μιας αγοράς ή ακόμα και η ανάπτυξη ενός κλάδου που βρίσκεται σε κάμψη.

Όποιος και αν είναι ο λόγος της συμμαχίας εάν χαθεί το κοινό όφελος και ενδιαφέρον τότε η συμμαχία θεωρείται ότι απέτυχε (ibid). Και τότε γεννιέται η ανάγκη για διάσπαση της συμμαχίας. Η διάσπαση μιας συμμαχίας στην πραγματικότητα πρέπει να γίνει όσο πιο ανώδυνα και σύντομα γίνεται, αλλιώς η αρχικά συμφέρουσα συνεργασία θα μετατραπεί σε πληγή για την επιχείρηση. Κάτι άλλο που θα πρέπει να γίνει σαφές είναι το ότι μια συμμαχία απαιτεί οι επιχειρήσεις να είναι αναλόγως ισχυρές, καθώς μια μεγάλη και ισχυρή επιχείρηση έχει λίγο έως και καθόλου συμφέρον από μια μικρότερης ισχύος. Μια επιχείρηση δεν πρέπει να συνάπτει συμμαχίες μόνο και μόνο για να έχει

συμμάχους. Το βασικό είναι να κερδίσει από αυτήν. Μια συμμαχία μπορεί να αποδειχθεί παγίδα εάν γίνεται μόνο για λόγους επιφανειακούς. Όπως η συμμαχίες γίνονται αφορμή για ισχυροποίηση των οργανισμών, όταν αποτελούν συμμαχίες από την αντίπαλη πλευρά μπορούν να καταστρέψουν τα σχέδια και τους στόχους μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Mc Neilly υπάρχουν 3 χρυσοί κανόνες που αφορούν τις ανταγωνιστικές συμμαχίες. Αρχικά, μια από τις πιο σημαντικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι να αποτραπούν συμμαχίες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων εναντίον μας. «Όταν ένας ικανός στρατηγός επιτίθεται ενάντια σε ένα κράτος δεν του αφήνει περιθώρια για ανασύνταξη δυνάμεων. Κατατρομάζει τους αντιπάλους του με την υπεροχή σε δύναμη. Όταν οι αντίπαλοι τρομάζουν θα τρομάξουν και οι σύμμαχοί τους και θα αρνηθούν να τους βοηθήσουν..» (ό.π, XI). Το να αποτρέψει κανείς συμμαχίες αν και δύσκολο έργο, παρόλα αυτά μπορεί να αποδειχθεί σωτήριο. Η δυσκολία συναντάται στους τρόπους αντιμετώπισης μιας τέτοιας κατάστασης. Μια αρκετά καλή κίνηση είναι η διαστρέβλωση και αμαύρωση της εικόνας μιας επιχείρησης στην κοινή γνώμη και στα ΜΜΕ.

Στο Πρώτο Μέρος αυτής της εργασίας, και πιο συγκεκριμένα στη στρατηγική της εξουθένωσης τονίστηκε ιδιαίτερα η σημασία της υπονόμησης της εικόνας ενός αντιπάλου στο διεθνές σκηνικό. Η ζημιά που μπορεί να προκαλέσει η αποδοκιμασία του κόσμου σε μια επιχείρηση δεν μπορεί να εξισορροπηθεί με καμία δύναμη, καθώς ο κύριος σκοπός όλων των επιχειρήσεων είναι το κέρδος διαμέσου της ευρείας αποδοχής από το καταναλωτικό κοινό. Εάν μια επιχείρηση αρχίσει να χάνει έδαφος λόγω της κακής εικόνας που βγάζει προς τα έξω, τότε θα είναι πραγματικά σημαντική η γρήγορη εκμετάλλευση αυτού του γεγονότος για αύξηση του μεριδίου αγοράς και για βελτίωση της εικόνας τη επιχειρήσής μας σε αντιπαραβολή. «Έτσι δεν θα βρεθεί ποτέ στη θέση να πρέπει να αντιμετωπίσει ισχυρές συμμαχίες ούτε θα αναγκαστεί να προβεί σε ενίσχυση άλλων δυνάμεων για διατήρηση ισορροπίας» (ό.π).

Παρά τις κινήσεις που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για να αποτρέψει μια ισχυρή συμμαχία, πολλές φορές δεν καθίσταται δυνατόν να το καταφέρει, έτσι σίγουρα κάποια στιγμή θα δημιουργηθούν ισχυρές συμμαχίες οι οποίες θα απειλήσουν την επιχείρηση. Μια σωστή τακτική όσον αφορά αυτού του είδους τις συμμαχίες είναι η αποφυγή. «Υπάρχουν αντίπαλοι που δεν πρέπει να αντιμετωπίσετε. Υπάρχουν πόλεις που δεν πρέπει να πολιορκήσετε. Υπάρχουν μέρη που δεν πρέπει να διεκδικήσετε και εντολές που πρέπει να παρακούσετε.» (ό.π, VIII).

«Τα είδη ζημιάς που μπορεί να πάθει ένα στράτευμα είναι: Η φυγή, όταν μια δύναμη αντιμετωπίζει μια αντίπαλη δύναμη δεκαπλάσια σε μέγεθος» (ό.π, X). Για το Σουν Τσου ήταν μια ζημιά για το κύρος και το ηθικό ενός στρατεύματος, για το σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο όμως είναι ένα βήμα πίσω που μπορεί όμως να αποδειχθεί σωτήριο για τα μετέπειτα βήματα του οργανισμού.

Τέλος, αν και η φυγή θεωρήθηκε ως μια καλή αντιμετώπιση των ισχυρών συμμαχιών, παρόλα αυτά πολλές περιπτώσεις δεν αφήνουν περιθώρια για αποφυγή, αλλά απαιτούν μια συντονισμένη και καλά δομημένη αντιμετώπιση. Το κύριο χαρακτηριστικό μιας τέτοιας δύσκολης αντιμετώπισης είναι η προσπάθεια που κάνει μια επιχείρηση για διάσπαση των ήδη υπαρχουσών συμμαχιών των ανταγωνιστών της πριν να επιτεθεί (Mc Neilly, ό.π, σελ. 108). «Η ανώτατη μορφή τέχνης είναι να πράττεις με τέτοιο τρόπο ώστε να ματαιώνεις τα σχέδια του αντιπάλου σου, να εμποδίζεις τις συμμαχίες του<sup>42</sup> και τέλος να επιτίθεσαι στα στρατεύματά του στο πεδίο της μάχης.» (ό.π, III)

«Εάν οι δυνάμεις του είναι ενωμένες διασπάστε τις.» (ό.π, I). Το να διασπάσει κανείς μια δυνατή συμμαχία θα έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο αναρίθμητα πλεονεκτήματα για τον ίδιο αλλά και καταστροφικές συνέπειες για τους ανταγωνιστές. Αποτελεί πολύ μεγάλο πλήγμα για μια επιχείρηση να καταστραφούν οι δεσμοί της με τους συμμάχους της, είναι κάτι που διαταράσσει τόσο την ισορροπία όσο και το ηθικό της. Ένας οργανισμός θα πρέπει να αποβλέπει όχι μόνο στη διάσπαση ανταγωνιστικών συμμαχιών αλλά και στην προσάρτηση των συμμάχων που αποκόπηκαν στη δική του ομάδα.

Τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να βάζουν όρια και περιορισμούς στο θέμα συνεργασία- συμμαχία. Όλοι οι ανταγωνιστές μπορούν από τα μια στιγμή στην άλλη να γίνουν σύμμαχοι, σε ένα περιβάλλον τόσο απρόβλεπτο και γεμάτο παγίδες. Φυσικά όπως αναφέρθηκε θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που πρόκειται να προσαρτηθούν ή να συνεργαστούν με την επιχείρηση και σε όλες τις παλιότερες κινήσεις που είτε ωφέλησαν είτε έβλαψαν τον οργανισμό. Δεν πρέπει να παραβλέπει κανείς το γεγονός πως ένας πολύ δυνατός αντίπαλος είναι εξίσου δυνατός ως σύμμαχος και δεδομένων των γνώσεων που έχει αποκτήσει για τους ανταγωνιστές μπορεί να αποδειχθεί παραπάνω από λειτουργικός για την επιχείρηση.

---

<sup>42</sup> Ο Σουν Τσου αναγνωρίζει την αξία της διπλωματικής απομόνωσης του αντιπάλου. (βλ. Μέρος 1<sup>ο</sup>, κεφ. 1.4, παράγραφος (β))

Συνοψίζοντας τα παραπάνω που αφορούν τη διαμόρφωση της στρατηγικής θεωρήθηκε πως τα λόγια του Σουν Τσου είναι αρκετά για να χωρέσουν όλες εκείνες τις συμβουλές για σωστές στρατηγικές κινήσεις: «Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να έχουμε υπόψη πέντε ουσιώδεις παράγοντες που οδηγούν στη νίκη: Θα νικήσει αυτός που ξέρει πότε πρέπει να πολεμήσει και πότε όχι. Θα νικήσει αυτός που γνωρίζει πώς να εκμεταλλευτεί ανώτερες δυνάμεις και αριθμητικά μειονεκτήματα. Θα νικήσει αυτός του οποίου ο στρατός παρουσιάζει αφοσίωση σε όλες τις βαθμίδες. Θα νικήσει αυτός που είναι προετοιμασμένος και ο εχθρός του είναι απροετοίμαστος. Θα νικήσει αυτός που είναι ικανός και δεν επιτρέπει παρεμβάσεις του ηγεμόνα του.» (ό.π, III).

Έως τώρα έχει γίνει παρουσίαση των δύο πρώτων σταδίων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και η σύνδεσή τους με τις αρχές του Σουν Τσου και με τη λογική της στρατηγικής του πολέμου. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που απαιτεί τον έλεγχο και την εκτίμηση αναρίθμητων παραμέτρων. Παρόλα αυτά απαιτεί και την ικανότητα της ανάληψης κινδύνου. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να βασίζεται και στο ένστικτό του για τη λήψη αποφάσεων. Η λογική είναι απαραίτητη όμως πολλές φορές χάνεται μέσα στην αναταραχή και τις ξαφνικές μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το βήμα που οδηγεί στην υλοποίηση της στρατηγικής μέσω των πολιτικών. (Wheelen et al, ό.π, σελ. 208). Αυτή την εφαρμογή θα αναλύσουμε παρακάτω, αντιπαραβάλλοντας ταυτόχρονα τις σοφίες της Τέχνης του Πολέμου.

## 5.4 Υλοποίηση της Στρατηγικής

Στρατηγική υλοποίηση είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και επιλογών που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Αν και η εφαρμογή της στρατηγικής ακολουθεί τη σχεδίαση της παρόλα αυτά αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Η εφαρμογή της στρατηγικής κρύβει παγίδες και πολλές φορές δεν μπορεί να ακολουθήσει επακριβώς τα χρονικά περιθώρια που έχουν τεθεί κατά τη στρατηγική σχεδίαση. Το βασικό θέμα είναι αρχικά να καθοριστεί ποιοι άνθρωποι θα εφαρμόσουν το στρατηγικό σχέδιο, τι ακριβώς θα πρέπει να γίνει για να ευθυγραμμιστούν οι λειτουργίες του οργανισμού με τη νέα κατεύθυνση και τέλος το πώς θα οργανωθούν τα μέρη της επιχείρησης για να γίνει όλο αυτό πραγματικότητα (Wheelen et al, ό.π, σελ. 215).

Μετά από διεξοδική μελέτη των αρχών του Σουν Τσου παρατηρήθηκε πως και ο ίδιος έδωσε μεγάλη βάση στο θέμα της υλοποίησης της στρατηγικής από τη σκοπιά του πολέμου και τόνισε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα παρουσιαστούν παρακάτω σε σύγκριση με την επιχειρηματική πρακτική. Όπως τονίστηκε και στα προηγούμενα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ υπάρχουν παράμετροι που επηρεάζουν την επιτυχή ή όχι έκβαση της στρατηγικής. Έτσι και σε αυτό το στάδιο υπάρχουν πέντε παράμετροι που μπορούν να υποστηρίξουν την εφαρμογή της στρατηγικής (Wan- Yih Wu et al, ό.π).

Η πρώτη παράμετρος αφορά την ταχύτητα. Η ταχύτητα μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην πραγματοποίηση των σχεδίων μιας επιχείρησης. «Η έφοδος των στρατευμάτων είναι σαν το χείμμαρο που παρασέρνει ότι βρεθεί στο πέρασμά του. Όταν το γεράκι ορμά στο θύμα του στοχεύει τόσο καλά που του σπάει τα κόκαλα. Τέτοια αποφασιστικότητα χρειάζεται. Με αυτό τον τρόπο το στρατηγικό πλεονέκτημα ενός ικανού πολεμιστή είναι συντριπτικό, συγκεντρωμένο και χρησιμοποιείται την κατάλληλη στιγμή, σαν την όπλιση της βαλλιστρίδας και το πάτημα της σκανδάλης» (ό.π, V).

Ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός από τη φύση του βασίζεται στην ταχύτητα. Αργές κινήσεις και νωθρές αποφάσεις έχουν σαν αποτέλεσμα την αποτυχία και την αδυναμία εκπλήρωσης των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης. Ο λόγος που καθιστά την ταχύτητα αναντικατάστατη κατά την επιχειρηματική πρακτική είναι η ικανότητά της

να γίνεται υποκατάστατο πόρων, να ξαφνιάζει τους ανταγωνιστές, να καλύπτει αδυναμίες και να αξιοποιεί ευκαιρίες (Mc Neilly, ό.π, σελ. 59).

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τους πόρους ένα ενδεχόμενο έλλειμμα τους μπορεί να καλυφθεί με έξυπνες και γρήγορες επιλογές. Για παράδειγμα εάν η εταιρεία μας μπορεί να παράγει τα προϊόντα της στο μισό χρόνο από ότι οι ανταγωνιστές και να καλύπτει παραγγελίες σε πολύ μικρότερους χρόνους τότε εξοικονομεί και σε πόρους αλλά και σε ανθρώπινο δυναμικό (Mc Neilly, 1996). Επιχειρήσεις που πετυχαίνουν την εφαρμογή των στρατηγικών τους σε μικρούς χρόνους έχουν πολύ μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από άλλες. Όπως ένας στρατός, μικρός σε μέγεθος, μπορεί να χτυπά έναν μεγάλο στρατό χτυπώντας τον γρήγορα και κατά τόπους έτσι και μια μικρή σε μέγεθος ή δύναμη επιχείρηση μπορεί να διαλύσει μια ισχυρότερη, καταστρέφοντας την κομματιαστά.

«Το να διοικείς μια μεγάλη δύναμη είναι παρόμοιο με το να ελέγχεις μια μικρή δύναμη. Όλα είναι ζήτημα διαίρεσης και οργάνωσης. Το να πολεμάς σε μια μάχη με μια μεγάλη δύναμη είναι το ίδιο με το να πολεμάς με λίγους άνδρες. Όλα είναι ζήτημα καθορισμού των σημάτων που θα δίδονται οι διαταγές. Συνεπώς θα κατευθυνθούμε εναντίον του ως μια ενότητα ενώ εκείνος θα πρέπει να διασπαστεί. Με αυτό τον τρόπο θα έχουμε αριθμητική υπεροχή στα σημεία που στοχεύουμε να πλήξουμε. Σε μια τέτοια περίπτωση οι δυνάμεις του εχθρού θα βρεθούν σε τρομερά δύσκολη θέση.» (ό.π, V και VI).

Επιπρόσθετα, αναφέρθηκε πώς η ταχύτητα βοηθά στην εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης αλλά και στην αντιμετώπιση των αδυναμιών και απειλών που μπορούν να βλάψουν έναν οργανισμό. Είναι φυσικό πως όταν η επιχείρηση στοχεύει στο να πλήξει μια άλλη επιχείρηση στα αδύναμα σημεία της, με το να καθυστερεί δίνει τη δυνατότητα σε αυτήν να ανασυντάξει τις δυνάμεις της και να βρει διέξοδο. Το ίδιο ισχύει και για την ίδια την επιχείρηση. Όταν αναμένει επίθεση στα αδύναμα σημεία της η ταχύτητα είναι αναμφίβολα σημαντική καθώς μόνο έτσι της δίνεται η ευκαιρία να ανταπεξέλθει. Με αυτό το τρόπο όχι μόνο μπορεί να αποφύγει πιθανά πλήγματα αλλά και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που ανακύπτουν. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν έχει να φοβάται τίποτα ακόμα και αν υστερεί σε δύναμη και εξοπλισμό. Αρκεί μια συντονισμένη και ταχύτατη αντίδραση για να κερδίσει την υπεροχή.

Τέλος η ταχύτητα μπορεί να αποτελέσει για τους ανταγωνιστές πηγή δυσάρεστων εκπλήξεων. Όπως ήδη αναφέρθηκε η εξαπάτηση στον πόλεμο και στην επιχειρηματική

πρακτική παίζει πρωτεύοντα ρόλο, και όταν συνδυάζεται με την ταχεία αντίδραση και κίνηση μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση πολλές ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτά τα δύο όπλα η επιχείρηση αποκτά τη δύναμη που απαιτείται για να διαταράξει την ισορροπία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και να τις οδηγήσει σε λάθη που μπορεί να αποβούν καταστροφικά. «Το πιο σημαντικό πράγμα στον πόλεμο είναι η ταχύτητα. Κάνετε επίθεση πριν προλάβει ο αντίπαλος να ετοιμαστεί, εμφανιστείτε εκεί που δεν σας περιμένει» (ό.π, XI).

Ως προς την ταχύτητα κρίνεται σκόπιμο να τεθεί το εξής ερώτημα: « Και πώς θα επιτευχθεί η ταχύτητα;». Η ερώτηση αυτή είναι πολύ λογική καθώς είναι εύκολο να μιλάμε για γρήγορες κινήσεις και αποφάσεις, όμως στην πραγματικότητα απαιτείται άριστος συντονισμός μεταξύ των επιμέρους τμημάτων ενός οργανισμού για να φτάσει στο σημείο να υπερέχει. Ένα βασικό βήμα είναι η μείωση των χρόνων μέσα στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Και όταν μιλάμε για λειτουργίες δεν εννοούνται μόνο η διανομή, η παραγωγή και η ανάπτυξη προϊόντος αλλά και η λήψη αποφάσεων και η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του αγοραστή. Το να λαμβάνει κανείς αποφάσεις στο μικρότερο δυνατό χρονικό διάστημα είναι η αρχή για τη γρήγορη επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

Φυσικά η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων εξαρτάται από τη διάχυση της πληροφορίας μέσα στον οργανισμό αλλά και από το περιεχόμενο αυτής. Όπου κάτι τέτοιο κρίνεται σκόπιμο είναι προτιμότερο να μειωθεί η ταχύτητα σε άλλες διαδικασίες του οργανισμού και να δοθεί περισσότερη σημασία στη λήψη αποφάσεων και στην πληροφόρηση. Μόνο έτσι θα μπορέσει να είναι σίγουρο το διοικητικό στέλεχος για την ασφάλεια των αποφάσεων του και για την άρρηκτη δομή των σχεδίων του αλλά και για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που κινείται και αναπτύσσεται με αυξανόμενους ρυθμούς προσφέροντας αναρίθμητες ευκαιρίες σε όποιον μπορεί να τις εντοπίσει και να τις εκμεταλλευτεί αλλά και υπεροχή σε ό,τι και αν επιχειρεί (Mc Neilly, ό.π, σελ.71).

Είναι μέγιστης σημασίας για μια επιχείρηση να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές γιατί έτσι έχει καθορίζει όπως επιθυμεί όλες τις παραμέτρους που επηρεάζουν το επιχειρησιακό σκηνικό, προς όφελός της. «αυτός που φτάνει πρώτος στο πεδίο της μάχης και περιμένει εκεί τον εχθρό είναι ξεκούραστος, αυτός που έρχεται δεύτερος και βιάζεται να πολεμήσει θα εξαντληθεί. Συνεπώς ο επιδέξιος μαχητής φέρνει πρώτος τον αντίπαλο στο πεδίο της μάχης και του επιβάλλει τη θέλησή του» (ό.π, VI).

Συνεχίζοντας με τις παραμέτρους που επηρεάζουν την υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, η επόμενη πιο σημαντική είναι η προσαρμοστικότητα του στρατηγικού σχεδίου στο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά και στις κινήσεις του αντιπάλου. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να διαφοροποιηθεί από τις άλλες θα πρέπει να κυνηγά τις καινοτόμες ιδέες και να προσπαθεί να ξεχωρίσει διαμέσου της γρήγορης προσαρμογής στις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. «Ο στρατός παρομοιάζει με το νερό· όπως και το νερό δεν έχει σταθερή μορφή έτσι και ο στρατός δεν έχει αναλλοίωτα στρατηγικά πλεονεκτήματα ούτε αμετάβλητους τρόπους δράσης.

Όπως το νερό τρέχει από τα ψηλά σημεία στις πεδιάδες έτσι και ο στρατός αποφεύγει τα δυνατά σημεία του αντιπάλου του και χτυπά τα αδύναμα. Κορυφαίος θεωρείται ο στρατηγός που μεταβάλλει τις διατάξεις του ανάλογα με τον εχθρό του» (ό.π, VI). «Το μυστικό της επιτυχίας στον πόλεμο, είναι να εξετάζετε προσεκτικά τα σχέδια του αντιπάλου και να κάνετε προσαρμογές στα δικά σας. Έτσι δεν θα αφήνετε καμία ευκαιρία να πάει χαμένη. Αυτό δείχνει εξυπνά. Η νικηφόρα στρατηγική και τακτική δεν επαναλαμβάνονται αλλά ποικίλλουν ανάλογα με τις συνθήκες που προκύπτουν κάθε φορά» (ό.π).

Επόμενη παράμετρος που επηρεάζει την εφαρμογή της στρατηγικής είναι η εξαπάτηση στην οποία ήδη έχει γίνει εκτενής αναφορά και θεωρείται πως δεν χρειάζεται περεταίρω εξήγηση. Προχωράμε έτσι στην αμέσως επόμενη μεταβλητή, η οποία είναι η διαθεσιμότητα πόρων. Είναι πολύ πιθανό τα σχέδια που έχει κάνει ένα διοικητικό στέλεχος για το μέλλον της επιχείρησης να μην μπορούν να καλυφθούν από την έλλειψη πόρων είτε και από την απουσία κατάλληλων μέσων και τεχνικών. Ενδεχομένως, τεχνικές και μέσα που στο παρελθόν έφεραν επιτυχία, να μην ταιριάζουν στο νέο στρατηγικό σχέδιο μας και να απαιτούνται αλλαγές. «Όποιος χρησιμοποιεί τη φωτιά σαν όπλο δείχνει εξυπνάδα, αυτός όμως που χρησιμοποιεί το νερό δείχνει δύναμη. Το νερό μπορεί να καταστρέφει τον εχθρό αλλά διατηρεί τα υπάρχοντά του και τις προμήθειες» (ό.π, VIII) «Από τη μέτρηση των αποστάσεων προκύπτει η εκτίμηση των πόρων που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της μάχης. Οι υπολογισμοί της στρατιωτικής ισχύος προκύπτουν από τους πόρους» (ό.π, IV).

Τελευταία παράμετρος που επηρεάζει την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η τέχνη του να προβλέπει κανείς τις κινήσεις του αντιπάλου και να είναι έτοιμος να τις αντιμετωπίσει τη στιγμή που θα συμβούν. Εδώ απαιτείται σιγουριά για όλα εκείνα που αναμένονται. Για παράδειγμα εάν είμαστε σίγουροι πως ο ανταγωνιστής θα μας

χτυπήσει όπου υπάρχουν αδυναμίες, δεν ωφελεί να κρυβόμαστε και να υποκρινόμαστε πως δεν θα τα καταφέρει, αλλά αντιθέτως θα πρέπει να βρούμε τρόπους αντιμετώπισης και θωράκισης του οργανισμού. Θα πρέπει να βρεθούν διέξοδοι και μέθοδοι προσαρμογής των κινήσεων της επιχείρησης στα βήματα των ανταγωνιστών ώστε όχι μόνο να επιβιώσει η επιχείρηση αλλά και να αφήσει πίσω της τους αντιπάλους.

«Κορυφαίος θεωρείται ο στρατηγός που μεταβάλλει τις διατάξεις του ανάλογα με τον εχθρό του» (ό.π, VI). Μια επιχείρηση που θέλει να υπερέχει θα πρέπει να ξέρει πότε πρέπει να επιτεθεί και πότε να περιμένει. Δεν έχει κανένα όφελος η συνεχής επίθεση ή η συνεχής άμυνα. Όταν θα έρθει η κατάλληλη στιγμή και το περιβάλλον θα ευνοεί τότε η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να εφαρμόσει τα σχέδιά της. «Οι εμπρηστικές επιθέσεις γίνονται σε συγκεκριμένες μέρες και εποχές που ευνοούν το άναμμα της φωτιάς. Τέτοιες μέρες είναι οι ζεστές και ξηρές. Πιο συγκεκριμένα οι μέρες αυτές είναι όταν η Σελήνη βρίσκεται στους αστερισμούς του Κόσκινου, του Τείχους, του Φτερού και της Ράβδου, καθώς εκείνες τις ημέρες έχει άνεμο» (ό.π, XII). Σύμφωνα με τους Wu et al μια επιχείρηση θα πρέπει να αναδιοργανώσει τις λειτουργίες της με βάση όλα όσα αναμένει από τους ανταγωνιστές της. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να πλησιάσει προς την απόκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που τόσο πολύ αποζητά.

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger, οι απόψεις των οποίων έχουν δώσει βάσεις στην παρούσα εργασία, έθιξαν και μια άλλη διάσταση της υλοποίησης της στρατηγικής η οποία θεωρείται πολύ σημαντική και άξια αναφοράς και ανάλυσης. Οι προαναφερθέντες αναφέρουν πως κατά την υλοποίηση της στρατηγικής ενός οργανισμού σημείο κλειδί στην υπόθεση είναι και η τέχνη του να επανδρώνει κανείς σωστά την επιχείρηση και να τοποθετεί στις κατάλληλες θέσεις τα πιο σωστά άτομα ώστε να φέρουν εις πέρας το δύσκολο έργο της διεκπεραίωσης των στόχων που έχουν τεθεί. Επιπρόσθετα πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και το ανώτατο διοικητικό στέλεχος που θα λάβει όλες τις τελικές αποφάσεις για το πολύπλοκο και απαιτητικό αυτό εγχείρημα.

Όπως αναφέρθηκε πολλές αλλαγές θα πρέπει να γίνουν τόσο στις λειτουργίες όσο και στη συνολική στάση και συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντι στη νέα στρατηγική. Όμως για να γίνουν όλα αυτά σωστά και αποτελεσματικά απαιτείται παρακίνηση και οργάνωση. Τόσο η παρακίνηση όσο και η οργάνωση προκύπτουν από τις ικανότητες του ατόμου που ηγείται της κατάστασης. Όπως ένας στρατηγός είναι η κολώνα που

στηρίζει το στράτευμα σε μάχες και πολέμους και που κατευθύνει τους άνδρες προς τα σωστά μονοπάτια που οδηγούν στη νίκη έτσι και το διοικητικό στέλεχος είναι αυτό που ενσαρκώνει όλους τους στόχους της επιχείρησης και τοποθετεί τις ανάγκες του οργανισμού πάνω από τις δικές του με σκοπό την απόλυτη επιτυχία. Οι αρετές που θα πρέπει να συγκεντρώνει ένα διοικητικό στέλεχος είναι δύσκολο να βρεθούν συγκεντρωμένες σε ένα άτομο και οι θυσίες που θα πρέπει να κάνει είναι πολλές.

Το σωστό διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να έχει ένα δυνατό χαρακτήρα, να παρακινεί τους υφισταμένους του με πράξεις και όχι μόνο με λόγια, να παρακινεί συναισθηματικά και όχι μόνο υλικά, να αναθέτει συγκεκριμένες εργασίες για διεκπεραίωση αποφεύγοντας τη σύγχυση καθηκόντων και τέλος να φροντίζει ώστε η στρατηγική που εφαρμόζει να κατευθύνει τον οργανισμό και όχι το αντίθετο (Mc Neilly, ό.π, σελ. 117). Τέλος αυτό που είναι σημαντικό είναι το διοικητικό στέλεχος να μοιράζεται με τους υπαλλήλους του όχι μόνο τις νίκες αλλά και τις αποτυχίες, γιατί μόνο έτσι θα καταφέρει να κερδίσει το πολυτιμότερο πράγμα που είναι η πλήρης εμπιστοσύνη των υφισταμένων του.

«Η τέχνη του να δίνεις διαταγές δεν βασίζεται στην αμφιταλάντευση και τις αμφιβολίες αλλά στην άριστη σχέση εμπιστοσύνης που δημιουργεί ο αρχηγός με τους άνδρες του. Να θεωρείτε τους στρατιώτες σας παιδιά σας και εκείνοι θα σας ακολουθούν παντού και πάντα» (ό.π, ΙΧ και Χ). Είναι υψίστης σημασίας η ανάπτυξη άρρηκτων δεσμών με τους υπαλλήλους. Έτσι θα επιτευχθεί σίγουρα η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση το οποίο θα θέσει γερές βάσεις στην υλοποίηση της στρατηγικής. Αμοιβές θα πρέπει να δίνονται όχι μόνο σε μεγάλες επιτυχίες αλλά και σε μικρά βήματα τα οποία έγιναν και έφεραν την επιχείρηση λίγο πιο κοντά στους στόχους της, «εάν σε μια μάχη καταληφθούν δέκα άρματα, ανταμείψετε αυτόν το στρατιώτη που κατέλαβε το πρώτο» (ό.π, ΙΙ). Οι υπάλληλοι συχνά νιώθουν την ανάγκη να ταυτιστούν με κάποιον, γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα άτομο που να δίνει εικόνα στο όραμα, την αποστολή και την πολιτική του οργανισμού (Mc Neilly). Αυτή η ενσάρκωση της κουλτούρας απαιτεί έργα και όχι λόγια.

Είναι σύνηθες φαινόμενο σε μεγάλους οργανισμούς να εκφράζονται μεγαλεπήβολα σχέδια τα οποία δεν βρίσκουν τελικά τη δίοδο για να πραγματοποιηθούν αφήνοντας όλους όσους πίστεψαν σε αυτά με μια πικρία και αμφιβολία για την αξιοπιστία των ανωτέρων τους. Το να υποδεικνύει ένα στέλεχος τακτικές εφαρμογής της στρατηγικής και το ίδιο να μη βρίσκει χρόνο να τις εφαρμόσει προκαλεί την αδιαφορία των υπαλλήλων και τελικά τη διατάραξη των ισορροπιών του οργανισμού. «Ο ικανός ηγέτης

τηρεί τον Ηθικό Νόμο και εμμένει αυστηρά στη Μέθοδο και την Πειθαρχία, έτσι μόνο θα έχει τη δυνατότητα να κερδίσει» (ό.π, IV).

Σύμφωνα με τον Σουν Τσου (ό.π, V) μια από τις μεγαλύτερες αρετές του στρατηγού είναι η ικανότητά του να βλέπει στον κάθε στρατιώτη του, που αυτός μπορεί να χρησιμεύσει καλύτερα, παρά τις όποιες δυνάμεις ή αδυναμίες έχει, έτσι ώστε να αξιοποιεί όποιες ικανότητες, ακόμα και τις πιο ασήμαντες προς όφελος των επιχειρήσεών του. Έτσι και στον επιχειρηματικό κόσμο το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει καλά τους υπαλλήλους του και να μπορεί να εντοπίσει σε αυτούς όλα εκείνα τα προσόντα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να ξεχωρίσει και να πετύχει τα μακροπρόθεσμα σχέδιά του.

Ο οργανισμός λειτουργεί σαν ομάδα και έχει ανάγκη από ενότητα και συλλογική προσπάθεια για να καταφέρει να επιβιώνει. Επιπρόσθετα όπως ο καλός ηγέτης εντοπίζει και τα καλά και τα κακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του έτσι αντίστοιχα θα πρέπει να μοιράζεται μαζί τους και τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Φυσικά κάτι τέτοιο δεν σημαίνει πώς υπάλληλοι που μονίμως εμφανίζουν αδυναμίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με επιείκεια, αντιθέτως όπως σημαντική είναι και η αμοιβή την ίδια σημασία έχει και η τιμωρία σε μια επιχείρηση. Μόνο έτσι θα διατηρηθεί ισορροπία στη δομή του οργανισμού.

Παρά την πληθώρα προσόντων που απαιτεί η θέση ενός διοικητικού στελέχους και τα θετικά χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνονται στο πρόσωπό του, δυστυχώς η ιστορία του επιχειρηματικού κόσμου αποδεικνύει πανηγυρικά πως στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις δεν διοικούνται από άξια άτομα. Για παράδειγμα το σκάνδαλο της EXXON (Mc Neilly, 1996) και της Tyco (Wheelen, 2008), μπορούν να δείξουν πως μια επιχείρηση μπορεί να γίνει έρμαιο ανθρώπων που προσδοκούν την προσωπική φήμη και ευημερία παραμερίζοντας την καλή πρακτική και το όφελος του οργανισμού που υπηρετούν.

Ο Κινέζος στρατηγός υποδεικνύει κατά ανάλογο τρόπο τα χαρακτηριστικά εκείνα που μπορούν να οδηγήσουν ένα στρατηγό στην καταστροφή: «Το να αψηφά τον κίνδυνο για τη ζωή του. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε σίγουρο θάνατο. Το να θέλει να ζήσει με κάθε κόστος. Αυτό οδηγεί στην αιχμαλωσία. Το να είναι ευερέθιστος. Αυτό τον κάνει ευαίσθητο στις προκλήσεις. Το να υπερβάλλει σε θέματα τιμής και αξιοπρέπειας. Έτσι γίνεται ευάλωτος στις προσβολές και χάνει την ψυχραιμία του. Το να φροντίζει υπερβολικά τους άνδρες του. Αυτό τον καθιστά ανήσυχος και τον βάζει διαρκώς σε

δίλημμα» (ό.π, VIII). Από αυτή την επίμονη αναφορά του Σουν Τσου γίνεται εμφανής η επιρροή που έχει ο αρχηγός μιας ομάδας στα μέλη της, είτε αυτός είναι ο στρατηγός ενός στρατού είτε είναι ένα διοικητικό στέλεχος που έχει αναλάβει τη διεξαγωγή ενός στρατηγικού σχεδίου και την επίτευξη ορισμένων στόχων.

Συνοψίζοντας είδαμε πως η υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου απαιτεί ταχύτητα, προσαρμοστικότητα, εξαπάτηση, διαθέσιμα μέσα και την ικανότητα της αναμονής και πρόβλεψης για να εφαρμόσει επιτυχώς τη στρατηγική της και να αποκτήσει προβάδισμα σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της. Ο Σουν Τσου υποστήριξε: «Ο πόλεμος βασίζεται στην εξαπάτηση. Κινηθείτε μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο. Όταν κινείστε να είσαστε γρήγοροι σαν τον άνεμο. Όταν είσαστε ακίνητοι να είσαστε σαν το βουνό και συμπαγείς σαν το δάσος. Όταν επιτίθεστε να ομοιάζετε με τη φωτιά και όταν κρύβεστε να μην ξεχωρίζετε από τη νύχτα. Όταν κινείστε να αστράφτετε σαν τον κεραυνό. Αυτός που κατέχει την τέχνη του ελιγμού και αυτός που ζυγίζει την κατάσταση πριν δράσει, θα πετύχει τη νίκη» (ό.π, VII), υποδεικνύοντας τη σημαντικότητα όλων των παραπάνω παραμέτρων για την έκβαση μιας μάχης. Σαν μάχη θα πρέπει να αντιμετωπίζεται η σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική και σαν αρχιστράτηγοι τα διοικητικά στελέχη που αγωνίζονται τόσο για την προσωπική τους επιτυχία όσο και για την εκτόξευση της επιχείρησής τους στην κορυφή.

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής ενδεχομένως θα παρουσιαστούν ορισμένα προβλήματα. Το βασικότερο είναι η πιθανότητα απόκλισης της στρατηγικής από τις υπάρχουσες δομές της επιχείρησης. Η εφαρμογή μιας καινοτόμου στρατηγικής εκτός από πολλά υποσχόμενα αποτελέσματα, κέρδη και ευκαιρίες, ενέχει απειλές, κινδύνους και αβεβαιότητα που ενδεχομένως θα προκαλέσουν αναταραχή στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, καθώς τα συστήματά της δημιουργήθηκαν με σκοπό να εξυπηρετήσουν παλαιότερες γραμμές στρατηγικής και προφανέστατα με δυσκολία θα μπορούσαν να υποστηρίξουν κάτι ριζικά νέο (Ν. Γεωργόπουλος, 2002). Αν και η υλοποίηση της στρατηγικής συνεπάγεται μια συνεχή διαδικασία ανατροφοδότησης προς τα προηγούμενα στάδια με σκοπό την πρόωρη αντιμετώπιση εκπλήξεων από το δραματικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, σίγουρα θα πρέπει συχνά να γίνονται και μεγάλα βήματα προς τα εμπρός ώστε να προβλεφθούν και να διορθωθούν εγκαίρως τέτοιου είδους προβλήματα και να γίνει μια αναπροσαρμογή των λειτουργιών και των δομών του οργανισμού στη νέα κατεύθυνση που ακολουθεί.

Στην επόμενη παράγραφο ακολουθεί το τελευταίο στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, η αξιολόγηση και ο έλεγχος και γίνεται αναφορά στην ανατροφοδότηση. Η αξιολόγηση

αποτελεί το τελευταίο και σημαντικότερο στάδιο καθώς από αυτό θα προκύψει το αν η επιχείρηση πέτυχε ή απέτυχε σε όλα τα προηγούμενα στάδια αλλά και στην επίτευξη των στόχων που είχε θέσει. Από αυτό θα κριθεί η κάθε προσπάθεια που έγινε και η αξία των θυσιών που έγιναν τόσο από το διοικητικό στέλεχος όσο και από τα επιμέρους μέρη της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## 5.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Ο σκοπός της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι ο εντοπισμός και η σύγκριση των τελικών αποτελεσμάτων που πέτυχε μια επιχείρηση με τα επιθυμητά και αναμενόμενα αποτελέσματα που είχαν καθοριστεί στο παρελθόν. Επιπρόσθετα ανατροφοδοτεί με τις απαραίτητες πληροφορίες τη διοίκηση με σκοπό τόσο τη βελτίωση των διαδικασιών που συντέλεσαν στη δημιουργία και εφαρμογή της στρατηγικής που θεωρήθηκε η καταλληλότερη (Wheelen et al, ό.π, σελ. 262). Αν και η εφαρμογή της στρατηγικής και ο έλεγχος θεωρούνται δύο ξεχωριστά στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στην πραγματικότητα είναι δύο μέρη μιας διαδικασίας η οποία έχει ως τελικό σκοπό της την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να γίνει με το σωστό τρόπο κάτι τέτοιο θα πρέπει να καθοριστεί ποια στοιχεία θα μετρηθούν, να οριστούν κάποια αποδεκτά επίπεδα επίδοσης, να μετρηθεί η πραγματική επίδοση, να γίνει σύγκριση με την αναμενόμενη και τελικά να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωση της κατάστασης που έχει προκύψει (ό.π). Η αξιολόγηση και ο έλεγχος καθώς και η ανατροφοδότηση που προκύπτει από αυτά έχουν μια κοινή βάση, την πληροφόρηση. Η σωστή πληροφόρηση απαιτεί αναζήτηση και ανοιχτές διόδους επικοινωνίας τόσο με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και με το εσωτερικό της.

Στην Τέχνη του Πολέμου, ο Σουν Τσου δίνει μεγάλη έμφαση στη σημασία που έχει τόσο η συλλογή πληροφοριών όσο και η αποτροπή οποιασδήποτε διαρροής αυτών προς επικίνδυνες για τον οργανισμό κατευθύνσεις. Στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ η συλλογή πληροφοριών αποτελεί ζωτικής σημασίας κίνηση έτσι ώστε να πέσει φως πάνω σε όλα εκείνα τα κρυφά σημεία, η εξερεύνηση των οποίων θα δώσει όλα όσα απαιτούνται από μια επιχείρηση στον αγώνα για την κατάκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον Σουν Τσου η εύρεση και χρήση πληροφοριών μπορεί να γίνει σωστά μόνο μέσα από τη χρήση κατασκόπων (ό.π, XIII), κάτι που όπως έχει ήδη προαναφερθεί θεωρείται ανήθικο και παράνομο στο κόσμο των επιχειρήσεων.

Παρόλα αυτά η σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική έστω και κρυφά καταφεύγει σε ανάλογες κινήσεις με σκοπό τη μέγιστη και βέλτιστη πληροφόρηση. (Wu et al, ό.π). Κάτι τέτοιο ενδεχομένως δεν θα έπρεπε να θεωρηθεί παράλογο καθώς μια επιχείρηση που αγνοεί λεπτομέρειες για τους ανταγωνιστές της αλλά και για ορισμένα τμήματά της

είναι γεγονός απαράδεκτο τόσο για τον έλεγχο των πεπραγμένων όσο και για τα αρχικά στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που συντελούν στην ολοκληρωμένη στρατηγική υποδομή του κάθε επιχειρηματικού οργανισμού. «Το να μη γνωρίζει κάποιος σε τι κατάσταση βρίσκεται ο αντίπαλος αποτελεί τουλάχιστον απανθρωπιά. Κάποιος που κάνει κάτι τέτοιο δεν πρέπει να λέγεται στρατηγός, δεν προσφέρει στο κράτος του και δεν πρόκειται να νικήσει έναν πόλεμο. Ο λόγος που ένας ηγεμόνας μπορεί να λέγεται σοφός και να είναι πάντα σίγουρος για τη νίκη, είναι η εκ των προτέρων και εις βάθος γνώση της κατάστασης του εχθρού» (ό.π, XIII).

Είναι απαραίτητο να γνωρίζει το διοικητικό στέλεχος τι αντίδραση είχαν οι ανταγωνιστές στις κινήσεις που έγιναν και κατά πόσο επηρεάστηκαν από τη στρατηγική που εφαρμόστηκε. Το κακό με τη συλλογή τέτοιων πληροφοριών είναι η εξάρτηση από άτομα που είτε βρίσκονται ήδη μέσα στον αντίπαλο οργανισμό είτε έφυγαν και έγιναν κομμάτι τα εταιρείας μας. Το θέμα της εμπιστοσύνης εδώ είναι πολύ σοβαρό και δύσκολο να το διαχειριστεί κανείς, καθώς η διαδικασία της κατασκοπευτικής ανάκτησης πληροφοριών κατά βάση είναι πράξη αμφίδρομη μεταξύ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Κινέζο στρατηγό «Εάν διαρρεύσουν πληροφορίες θα πρέπει να θανατώσετε τον κατάσκοπο αλλά και όσους τις γνωρίζουν», και φυσικά κάτι τέτοιο δεν σημαίνει πως το διοικητικό στέλεχος θα σκοτώνει τους υφισταμένους του.

Πρακτικά κάτι τέτοιο μεταφράζεται ως εξής, η τιμωρία ενός στελέχους που αφήνει εσκεμμένα ή και λόγω απροσεξίας πληροφορίες οποιασδήποτε μορφής να διαρρεύσουν είναι παραπάνω από απαραίτητη. Η μυστικότητα, όσον αφορά στις διαδικασίες, τις στρατηγικές και τους στόχους που θέτει μια επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζεται με νομικά μέσα. Ένας άλλος τρόπος βέβαια είναι η απόκρυψη συγκεκριμένων σημαντικών πληροφοριών από άτομα που δεν ανήκουν στην ανώτατη διοίκηση. «Ο στρατηγός πρέπει να είναι ήρεμος, δίκαιος, ακέραιος, να μην αποκαλύπτει τις σκέψεις του και τα σχέδιά του. Να αναθέτετε στους άνδρες σας δουλειές χωρίς να τους εξηγείτε το γιατί» (ό.π, XI). Κάτι τέτοιο αντιβαίνει όμως τις γενικά παραδεκτές μεθόδους του μάνατζμεντ όσον αφορά την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους.

Το να προβαίνει ένα διοικητικό στέλεχος σε απόκρυψη πληροφοριών αποτελεί ένδειξη έλλειψης εμπιστοσύνης στους υφισταμένους του, γεγονός το οποίο εάν γίνει αντιληπτό θα προκαλέσει διάσπαση των δεσμών και ρήξη στα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Οι υφιστάμενοι θα νιώθουν ότι κάθε πληροφορία που

λαμβάνουν είναι είτε φιλτραρισμένη είτε εικονική και αντιδρώντας με τη σειρά τους θα κάνουν το ίδιο με τις πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση και αναζητά η διοίκηση με σκοπό τη συνολική αξιολόγηση του οργανισμού και της επίδοσής του. Φυσικά κάτι τέτοιο δεν μπορεί παρά να βλάψει την επιχείρηση και να δημιουργήσει ένα κλίμα αμοιβαίας αμφιβολίας. (Mc Neilly,ό.π).

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger όταν προκύπτουν προβλήματα λόγω λανθασμένης εφαρμογής των διαδικασιών της στρατηγικής, αρχικά τα ανώτατα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να αναμειχθούν αλλά η διόρθωση της κατάστασης θα πρέπει να γίνεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά στρώματα του οργανισμού. Παρόλα αυτά εάν το πρόβλημα προκύπτει από τις διαδικασίες αυτές καθαυτές, τότε η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ενημερωθεί και σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη να προβεί σε διορθωτικές διαδικασίες ώστε να γίνουν αλλαγές στα προγράμματα εφαρμογής της στρατηγικής και στις διαδικασίες που τα αφορούν.

Σύμφωνα με το Σουν Τσου οι πιο ικανοί και σοφοί στρατηγοί κινούν το στρατό τους να είναι μια γροθιά, σαν ένα ανθρώπινο χέρι (XI), έτσι και το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αποπνέει τέτοια εμπιστοσύνη και σιγουριά στους υπαλλήλους του ώστε να μην αμφισβητούν τις αποφάσεις και τις κινήσεις του. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα λειτουργεί ομαδικά και θα υποστηρίζει συνολικά τα σχέδια που έχουν γίνει από τη διοίκηση. «Όταν καταφεύγει στη συνδυασμένη δράση, οι άνδρες του μπορούν να παρομοιαστούν σαν του κορμούς και σαν τις πέτρες» (ό.π, V). Παρά τη σημασία της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι γεγονός πως με την πάροδο των ετών και με τις ραγδαίες μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, το έργο της αξιολόγησης γίνεται ολοένα και δυσκολότερο.

Οι προβλέψεις λόγω της πολυσυνθετότητας του περιβάλλοντος δεν γίνονται με μεγάλη ακρίβεια καθώς υπάρχει ένας τεράστιος αριθμός μεταβλητών και παραμέτρων που θα πρέπει να εντοπιστούν και να μετρηθούν. Τα στρατηγικά σχέδια που αρχικά φαίνονταν ιδανικά είναι πολύ πιθανό να θεωρηθούν ακόμα και ξεπερασμένα προτού ολοκληρωθεί η εφαρμογή τους (N. Γεωργόπουλος, 2006). Έτσι φαίνεται η σημασία που έχει μια προσεκτική επιλογή στρατηγικού σχεδίου αλλά και η σωστή και μέσα στα σωστά χρονικά όρια εφαρμογή του από το διοικητικό στέλεχος και την ομάδα του. «Συνεπώς οι ικανοί στρατηγοί και πολεμιστές ποτέ δεν υπεισέρχονται σε αμηχανία παρά είναι πάντοτε προετοιμασμένοι» (ό.π, X). Το μόνο που απαιτείται είναι συντονισμένη δράση, η τήρηση των χρόνων που έχουν τεθεί και η εφαρμογή κανόνων και πολιτικών της επιχείρησης, τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τη διοίκηση.

Έχει παρατηρηθεί πως η εμμονή στην αξιολόγηση των διαδικασιών μιας επιχείρησης μπορεί εκτός από τα θετικά αποτελέσματα να έχει και αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό. Οι υπάλληλοι της κάθε επιχείρησης δεν νιώθουν καλά όταν γίνονται αντικείμενα επεξεργασίας, μελέτης και συνεχούς αξιολόγησης ακόμα και όταν αυτή η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση των διαδικασιών και όχι τόσο στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπρόσθετα όταν η διοίκηση επικεντρώνεται στο να μελετά και να ελέγχει τη συμπεριφορά και τις ενέργειες των υπαλλήλων της επιχείρησης, ίσως χάνει την ουσία και απομακρύνεται από τα πραγματικά σημαντικά σημεία που χρήζουν προσοχής.

Η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική αλλά πρέπει να γίνεται μόνο μέχρι εκείνο το σημείο που διαβεβαιώνεται η επιτυχής έκβαση του στρατηγικού σχεδίου. Αν και έως τώρα έχει γίνει αρκετές φορές αναφορά στη σημασία των ανταμοιβών, θεωρήθηκε απαραίτητο στο κλείσιμο της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ να γίνει μια πιο εκτεταμένη αναφορά σε αυτό και στο πώς μπορεί να επηρεάσει στο σύνολό της τη στρατηγική των επιχειρήσεων αλλά και πιο συγκεκριμένα το στάδιο του ελέγχου.

Οι αμοιβές σε μια επιχείρηση αποτελούν κύριο και ουσιαστικό παράγοντα για την καλή συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση αλλά και μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους προσέλκυσης και επιλογής κατάλληλων υποψηφίων και εξασφάλισης της παραμονής τους στην επιχείρηση (Λ. Χυτήρης, 2001). Λόγω της αυξημένης ανταγωνιστικότητας, της αύξησης του εργασιακού κόστους, των συνθηκών της αγοράς εργασίας αλλά πρωτίστως της ανάγκης των επιχειρήσεων για μια δυναμική ομάδα εργασίας που να μπορεί να αντιμετωπίζει τις αναδυόμενες προκλήσεις, είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση η ύπαρξη μιας σαφούς πολιτικής ανταμοιβών.

Απώτερος στόχος ενός ολοκληρωμένου συστήματος ανταμοιβών είναι η παρακίνηση των εργαζομένων έτσι ώστε να ικανοποιούν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και να διοχετεύουν την ενέργεια που αντλούν από αυτό το γεγονός στην επιχείρηση. Η ανταμοιβή μπορεί να πάρει δύο μορφές, είτε την υλική είτε την ψυχολογική (ό.π), όπως είπε και ο Σουν Τσου «η κατανόηση της ψυχολογίας των στρατιωτών είναι ζήτημα στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή» (XI). Ο καθορισμός των αμοιβών γίνεται από μια πληθώρα παραμέτρων οι πιο σημαντικές από τις οποίες είναι: οι αμοιβές των ανταγωνιστών και οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

Όσον αφορά την πρώτη παράμετρο, είναι παραπάνω από αυτονόητο το γεγονός πως σε έναν επιχειρησιακό κόσμο έντονου ανταγωνισμού, μια επιχείρηση θα πρέπει να

υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της στο σύστημα ανταμοιβών έτσι ώστε να εξασφαλίζει την αφοσίωση και την ολοκληρωμένη απόδοση των εργαζομένων της, αλλά και την αποφυγή διαρροής προσωπικού προς κατευθύνσεις επικίνδυνες για τον οργανισμό. «Να χρησιμοποιείτε καλοαναθρεμμένα στρατεύματα ενώ ο εχθρός πεινάει. Έτσι χειρίζεται κάποιος τη δύναμη» (VII).

Όσον αφορά τους στρατηγικούς στόχους, απαραίτητο στοιχείο για την επίτευξή τους είναι η πλήρης και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Για να εξασφαλιστεί αυτή η συμμετοχή θα πρέπει να υπάρχει μια πλήρης ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού με το σύστημα ανταμοιβών που εφαρμόζει. Το σύστημα των ανταμοιβών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές, από τις αρχές της ατομικής δικαιοσύνης, της εταιρικής δικαιοσύνης και της ανταγωνιστικότητας. Το πιο σημαντικό όμως από όλα είναι η διαδικασία καθορισμού των ανταμοιβών να μην χαρακτηρίζεται από υπερβολική μυστικότητα.

- Η μυστικότητα είναι περισσότερο από σίγουρο πως θα προκαλέσει δυσπιστία και αναταραχή ανάμεσα στους εργαζομένους, γεγονός που μπορούν πολύ εύκολα να εκμεταλλευτούν οι ανταγωνιστές και να προσελκύσουν δυσαρεστημένους υπαλλήλους που πιθανότατα γνωρίζουν σε βάθος τόσο τη ίδια την επιχείρηση όσο και τα μακροπρόθεσμα σχέδιά της και μπορούν να γίνουν μια περιεκτικότερη πηγή πληροφοριών που θα αποδειχθούν όπλο στα χέρια των ανταγωνιστών. «Όταν ο στρατός είναι μπερδεμένος και καχύποπτος άλλοι ηγεμόνες θα σπεύσουν να εκμεταλλευτούν την κατάσταση και να οδηγήσουν το κράτος στην ήττα» (III). Ένα σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων ενέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση (Λ.Χυτήρης, ό.π):
- Καθορίζουν σαφείς σχέσεις μεταξύ απόδοσης των εργαζομένων και πληρωμής
- Δημιουργούν μια κουλτούρα που ευνοεί τη δημιουργικότητα
- Ενθαρρύνουν τον επαγγελματισμό και τη ροπή των υπαλλήλων προς την ταύτιση με την επιχειρησιακή νοοτροπία
- Προσελκύουν άτομα με φιλοδοξίες και ικανότητες
- Συνεισφέρουν στην παραμονή των εργαζομένων
- Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα

Βέβαια τα κίνητρα δεν ωθούν την επιχείρηση πάντοτε προς το καλύτερο. Υπάρχει περίπτωση ένα σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών να μην λειτουργεί όπως θα έπρεπε λόγω κακής εφαρμογής ή σχεδίασης του ή ακόμα και λόγω εσωτερικών και εξωτερικών

παραγόντων. Είναι σύνηθες φαινόμενο σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα σύστημα ανταμοιβών οι υπάλληλοι να εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμες απολαβές και να χάνουν την ουσία που είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού. Επίσης η επιτυχής ή όχι εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος έχει να κάνει και με το ηθικό των υπαλλήλων και με τη δίκαιη ή όχι αντιμετώπισή τους από τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τον επιβραβευτικό χαρακτήρα ενός συστήματος κινήτρων και αμοιβών και να κατανοούν πόσο στενά συνδέεται με την απόδοσή τους.

Επιπρόσθετα απαραίτητη είναι η συνεχής επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης έτσι ώστε να αναπτυχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και να εξαλειφθούν οι όποιες ανισότητες και συγκρούσεις που αφορούν στο θέμα. Τέλος απαιτείται ανταπόκριση από την πλευρά των υπαλλήλων σε κάθε επιβράβευσή τους από τη διοίκηση. «Να θεωρείτε τους στρατιώτες σας παιδιά σας και εκείνοι θα σας ακολουθούν παντού και πάντα. Να τους μετράτε σαν γιούς και εκείνοι θα είναι μαζί σας ως τον θάνατο. Προσοχή όμως! Εάν τους φροντίζετε και εκείνοι δεν σας υπακούν παρά είναι απείθαρχοι και αλαζόνες χάνεται κάθε εμπιστοσύνη» (X).

Το να αμείβει κανείς συνεχώς τους υφισταμένους του χωρίς να παίρνει πίσω κάποια ανταπόδοση σε θέματα εργατικότητας και υψηλών αποδόσεων είναι όχι απλά ανώφελο αλλά και βλαβερό για μια επιχείρηση καθώς σύντομα θα επιφέρει δυσαρέσκεια και απογοήτευση τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των υπολοίπων εργαζομένων που προσπαθούν και δεν βλέπουν αντίκρισμα.

Κλείνοντας με το σύστημα αμοιβών αξίζει να πούμε συνοπτικά πως για να είναι πετυχημένο θα πρέπει να είναι απλό και σαφές, να ορίζει σαφείς και επιτεύξιμους στόχους, να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες κυρίως τις ψυχολογικές των υπαλλήλων και φυσικά να διασφαλίζεται η διατήρηση της αμοιβής σε ένα καλό και αποδεκτό επίπεδο χωρίς αυτή να γίνεται υποκατάστατο ή συμπλήρωμα της κανονικής αμοιβής των εργαζομένων (Λ.Χυτήρης, ό.π). Όταν το διοικητικό στέλεχος καταφέρει να εφαρμόσει σωστά ένα τέτοιο σύστημα, τότε σίγουρα θα τονώσει και θα ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων του και θα έχει στα χέρια του μια ομάδα ισχυρή και έτοιμη πάντα να αντιμετωπίζει απρόβλεπτες καταστάσεις. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί η διοίκηση να νιώθει περισσότερη σιγουριά για το εσωτερικό της επιχείρησης και σίγουρα θα μπορεί να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για όλα όσα συμβαίνουν σε αυτό.

Είναι γεγονός πως οι υπάλληλοι νιώθοντας μεγαλύτερη εμπιστοσύνη θα έχουν και τη διάθεση να ανατροφοδοτούν τη διοίκηση με όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες

για τις λειτουργίες του οργανισμού αλλά και για τις δυσκολίες ή τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των στρατηγικών που επιλέχθηκαν αρχικά από την επιχείρηση. Συνεπώς ένα ικανοποιημένο προσωπικό μπορεί να στηρίξει απόλυτα μια επιχείρηση και να συνεισφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του, προσφέροντας ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες τάσεις της διεθνούς αγοράς. Όπως είπε και ο Σουν Τσου, «Διατηρήστε τον έλεγχό τους με την πειθαρχία και ανταμείψατε τους όταν πρέπει. Έτσι θα δημιουργήσετε μια μηχανή που θα σαρώνει κάθε εχθρό στο πέρασμά της» (ΙΧ).

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι ο σίγουρος τρόπος για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού, παρουσιάζει όμως και ιδιαίτερες δυσκολίες. Είναι πολύ πιθανό να μας οδηγήσει σε λάθος δρόμους και σε λανθασμένη τοποθέτηση στόχων. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί μια σειρά από κανόνες και αρχές για τη βέλτιστη σχεδίαση και εφαρμογή συστημάτων ελέγχου. Αρχικά το σύστημα θα πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική και όχι να προϋπάρχει αυτής καθώς παραμονεύει ο κίνδυνος δυσλειτουργίας του συστήματος και υπονόμησης των στρατηγικών σχεδίων. Το σημαντικό σε ένα έλεγχο είναι να μετρά μόνο τα απαραίτητα και ουσιώδη αποτελέσματα και να χρησιμοποιεί μόνο όσες πληροφορίες είναι απαραίτητες, επίσης είναι αδιαμφισβήτητα ιδιάζουσας σημασίας η ύπαρξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων ελέγχων. Τέλος ο έλεγχος θα πρέπει να υποδεικνύει τις εξαιρέσεις και τα αποτελέσματα που εμφανίζουν απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ανεξάρτητα λοιπόν από τα συστήματα και τη διάθεση της κάθε επιχείρησης να ξεχωρίσει αποτελεί γεγονός η σημαντικότητα του ελέγχου στη συνολική διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και στο διαρκή αγώνα των επιχειρήσεων για διαφοροποίηση και απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα τις οδηγήσει στην κορυφή του κλάδου τους και γιατί όχι στην κορυφή του επιχειρηματικού κόσμου σε διεθνές επίπεδο.

## 5.6 Επίλογος

### Συμπεράσματα- Προτάσεις

Ο πόλεμος έχει αποτελέσει ανά τους αιώνες την ύψιστη μορφή έκφρασης της ανάγκης του ανθρώπου και των ομάδων για επιβίωση και για επίδειξη ισχύος. Η ανάγκη εύρεσης των βαθύτερων πολιτικών αιτίων του κάθε πολέμου που σημάδεψε την ιστορία, είναι μια διαδικασία συνεχής και επαναλαμβανόμενη στο πέρασμα των χρόνων. Αυτό όμως που κίνησε την επιστημονική περιέργεια και ταυτόχρονα τη συγγραφή αυτής της εργασίας είναι όχι τόσο ο λόγος διεξαγωγής ενός τέτοιου εγχειρήματος αλλά ο τρόπος διεξαγωγής και οργάνωσής του.

Όπως παρουσιάστηκε στο Πρώτο Μέρος αυτού του συγγράμματος, η διεξαγωγή μιας πολεμικής ενέργειας απαιτεί συντονισμό και προσεκτική σχεδίαση όλων εκείνων των βημάτων που πρόκειται να καθοδηγήσουν ένα στράτευμα που αναζητά την υπεροχή. Τα βήματα αυτά δεν είναι κάτι διαφορετικό από τη στρατηγική του πολέμου. Ανά τους αιώνες μεγάλοι πολέμαρχοι και στρατηγοί έδωσαν τη δική τους έννοια και ανάλυση τη στρατηγικής του πολέμου, και μια παρουσίαση των πτυχών και κρυφών χαρακτηριστικών μιας μάχης.

Ο Clausewitz, ο Hart, ο Θουκυδίδης και ο Σουν Τσου, ο καθένας με το δικό του μοναδικό τρόπο εξέφρασαν τις απόψεις τους πάνω στο πολύπλοκο αυτό ζήτημα και μέσα από τις εμπειρίες τους κατάφεραν να προσφέρουν μια σειρά από εκτενείς συμβουλές και σοφίες οι οποίες έχουν γίνει οδηγός για πολλούς ανθρώπους του χώρου αυτού και όχι μόνο.

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με την ανάλυση και σύγκριση δύο τομέων της στρατηγικής που κυριαρχούν στη σύγχρονη ζωή, της στρατηγικής του πολέμου και της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Στον πόλεμο όπως και στις επιχειρήσεις το να προσπαθεί κάποιος να επιβληθεί σε αντιπάλους ισχυρούς που έχουν γερές βάσεις μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση και διατάραξη των ισορροπιών. Η απόκτηση της νίκης σε μια τέτοια περίπτωση απαιτεί υπεροχή σε ισχύ. Παρόλα αυτά κάτι τέτοιο δεν εγγυάται μια αποφασιστική επιτυχία. Η επιτυχία είναι αποτέλεσμα συντονισμένων κινήσεων, σχεδίων και μιας βαθιάς γνώσης των χαρακτηριστικών εκείνων του ανταγωνιστή που θα τον κάνουν ευάλωτο στα χτυπήματά μας.

Για να γίνουν με ευκολία όλα τα παραπάνω θα πρέπει να υπάρξει μια σωστή στρατηγική σχεδίαση αλλά και μια ολοκληρωμένη εφαρμογή όλων όσων σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποδιάρθρωση της φυσικής και ψυχολογικής ισορροπίας του αντιπάλου και να οδηγηθούμε στους στόχους που έχουμε θέσει (L. Hart, Strategy, 1941). Ο πόλεμος είναι μια κατάσταση συνεχούς αγωνίας και αμφισβητήσεων. Μικρά λάθη μπορούν να αποβούν μοιραία για την έκβασή του και η εξαπάτηση αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό όλων των εκφάνσεων του.

Αυτό που είναι εκπληκτικό είναι η δυναμικότητα που παρουσιάζουν οι εξελίξεις σε μια μάχη και κατ' επέκταση σε έναν πόλεμο. Η πληθώρα μεταβολών και εκπλήξεων που λαμβάνουν χώρα κατά την εξέλιξή του. Όλες αυτές οι ανισορροπίες δεν μπορούν παρά να αντιμετωπιστούν με συστηματικό έλεγχο και αξιολόγηση παρελθουσών κινήσεων και αποφάσεων, έτσι ώστε να καθοριστούν όλες εκείνες οι λεπτομέρειες που καθορίζουν τα αποτελέσματα. Όποιος πιστεύει πως μια επιχείρηση καθορίζεται μόνο από αριθμητικά δεδομένα και στοιχεία ποσοτικά δεν θα μπορέσει ποτέ να κατανοήσει πλήρως το πώς λειτουργεί.

Τόσο στον πόλεμο όσο και στον πόλεμο των επιχειρήσεων πολλά καθορίζονται από την εμπειρία και από τη μελέτη μιας σειράς από επαναλαμβανόμενα γεγονότα τα οποία αν και διαφέρουν από εποχή σε εποχή και από περίπτωση σε περίπτωση, παρουσιάζουν κοινά σημεία και αποτελέσματα τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν ως οδηγός για μελλοντικές κινήσεις και να θέσουν θεμέλια για την επιτυχία (ό.π). Ο κόσμος των επιχειρήσεων δεν διαφέρει πολύ από μια εμπόλεμη ζώνη. Θα έλεγε κανείς ότι είναι δύο διαφορετικές εκφάνσεις μιας κατάστασης που παρουσιάζει συνεχείς διαμάχες για την υπεροχή και κρυφά μονοπάτια προς τη νίκη, τα οποία μόνο όποιος τα ανακαλύψει θα καταφέρει να διακριθεί. Και στις δύο αυτές εκφάνσεις ο απώτερος στόχος είναι κοινός, το κέρδος.

Από αρχαιοτάτων χρόνων αναγνωρίστηκε η επιρροή του χρήματος σε κάθε στρατιωτική επιχείρηση κάνοντας ακόμα πιο έντονη τη σχέση πολεμικών επιχειρήσεων και εμπορικών επιχειρήσεων. Αυτή την άμεση σχέση του πολέμου με το χρήμα την τόνισε πρώτα μια μεγάλη προσωπικότητα της Στρατηγικής του Πολέμου, ο Κινέζος στρατηγός Σουν Τσου, ο οποίος με το έργο του «Η Τέχνη του Πολέμου», σημάδεψε όχι μόνο το στρατιωτικό χώρο αλλά και πληθώρα τομέων της σύγχρονης ζωής. Τη μεγαλύτερη επιρροή του την είχε στη στρατηγική των επιχειρήσεων, καθώς η πραγματεία αυτή έχει αποτελέσει και αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εγχειρίδια για

τα στελέχη των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ξεχωρίσουν στον αδιάκοπο αγώνα των επιχειρήσεων.

Όπως παρουσιάστηκε στην παρούσα ανάλυση, αφού πρώτα έγινε μια παρουσίαση των λεγόμενων Αρχών του Σουν Τσου στο Δεύτερο Μέρος, έγινε σύνδεση αυτών των αρχών με τη στρατηγική των επιχειρήσεων μέσα από μια ανάλυση των επιμέρους σταδίων που συνθέτουν την πολύπλοκη αλλά και τόσο σημαντική διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Υπήρξε μια φοβερή ταύτιση των περισσότερων σοφιών του Κινέζου στρατηγού με τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών σχεδιασμών και κινήσεων. Σε όλα τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, βρίσκουν εφαρμογή όλα όσα με την πείρα του θεώρησε σημαντικά για την αναζήτηση της νίκης ο αρχιστράτηγος.

Εκτός από τη μελέτη των σταδίων έγινε και μια ανάλυση των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να συγκεντρώνει ένα διοικητικό στέλεχος για να μπορεί σαν ηγέτης μιας ομάδας να αξιοποιεί στο έπακρο όλα εκείνα που έχει στη διάθεσή του, υλικά αλλά και ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε με τις κατάλληλες κινήσεις να φτάνει στο συντομότερο χρονικό διάστημα τους στόχους που έχει θέσει και να πλησιάζει όσο πιο πολύ γίνεται στην απόκτηση του πολυπόθητου διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως φαίνεται και από την παραπάνω ανάλυση, ο δυναμικός στρατηγός ενός στρατεύματος που ετοιμάζεται να ριχτεί στη μάχη και το αποφασισμένο διοικητικό στέλεχος που ετοιμάζει μια ομάδα ατόμων να κυνηγήσουν τις φιλοδοξίες τόσο τις προσωπικές όσο και τις συνολικές, έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά τα οποία όταν υπάρχουν μπορούν να γίνουν διαπιστευτήρια μιας επικείμενης επιτυχίας.

Ξεκινώντας από την ανίχνευση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, συνεχίζοντας με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο των όσων επετεύχθησαν μέσα από τη διαρκή και ολοκληρωτική ανατροφοδότηση, υπήρξε αδιαμφισβήτητο γεγονός η σημασία που έχει για μια επιχείρηση η ανάπτυξη άμυνας αλλά ταυτόχρονα και επιθετικής συμπεριφοράς, η διαρκής προσαρμογή στις ραγδαίες μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και η ανάγκη για προσφυγή σε τεχνάσματα και στρατηγικής σημασίας βήματα. Μόνο μέσα από προσεκτικό σχεδιασμό μπορεί ένας οργανισμός να προχωρεί υπερέχοντας των ανταγωνιστών του, όσα πλεονεκτήματα και αν έχει.

Είναι πολύ εύκολο για έναν οργανισμό που υπερέχει σαφέστατα σε εξοπλισμό να κινδυνεύσει με αποτυχία λόγω λανθασμένων χειρισμών, αλλά και για μια μικρή επιχείρηση να διαπρέψει ακολουθώντας σωστούς δρόμους και επιδεικνύοντας

εξυπνάδα στους χειρισμούς και γενναιότητα στην ανάληψη ρίσκου και τη δυσκολία αντιμετώπισης ισχυρών ανταγωνιστών. Η σημασία της στρατηγικής σε κάθε πλευρά της σύγχρονης ζωής και σε κάθε μάχη προσωπική η συλλογική είναι ξεκάθαρη. Η οργάνωση, η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας αλλά και η ύπαρξη δυνατού ενστίκτου και πίστης στην προσωπική δύναμη, η εμπιστοσύνη και η μάθηση μπορούν να γίνουν εισιτήριο στην ολοκλήρωση ανθρώπων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Η παρούσα εργασία εκτός από τη μελέτη και ανάλυση της Τέχνης του Πολέμου σε σχέση με τη στρατηγική των επιχειρήσεων έχει σαν στόχο της να δώσει έναυσμα για την περαιτέρω μελέτη της στρατιωτικής στρατηγικής και της χρήση της ως όπλου για τη βελτίωση και ανύψωση της στρατηγικής των οργανισμών. Προτείνεται μια μελέτη των στρατηγικών απόψεων άλλων εξίσου σημαντικών προσώπων του πολεμικού σκηνικού, οι οποίοι με τη σειρά τους σημάδεψαν την παγκόσμια ιστορία.

Ο Θουκυδίδης, ο πατέρας του πολιτικού ρεαλισμού, μέσα από την Ιστορία του Πελοποννησιακού Πολέμου κατάφερε να προβλέψει την Ιστορία σχεδόν όλων των πολέμων που ακολούθησαν στην Ιστορία και να σημαδέψει την διεθνή πολιτική σκέψη. Ο χαρισματικός αυτός Ιστορικός έχει να επιδείξει ένα έργο υψίστης ιστορικής σημασίας το οποίο θα μπορούσε να συνδεθεί με τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Το ίδιο ισχύει και για τον Karl Von Clausewitz, ο οποίος εξέφρασε απόψεις λίγο διαφοροποιημένες από αυτές που μελετήθηκαν στο παρόν σύγγραμμα, όσον αφορά την επιθετικότητα και την αμεσότητα των στόχων του. Παρόλα αυτά σύμφωνα με τους Al Ries και Jack Trout<sup>43</sup>, ο Clausewitz αποτέλεσε τον μεγαλύτερο επιχειρηματικό «στρατηγιστή» όλων των εποχών, και στο έργο του "Περί Πολέμου", βρήκαν όλες εκείνες τις έννοιες που ταιριάζουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό πόλεμο.

Τέλος προτείνεται η έρευνα μιας σειράς αρχών που προέρχονται και πάλι από την Ανατολική σκέψη. Ο Taο Zhugong υπήρξε μια σημαντική στρατιωτική προσωπικότητα του 720-221 π. Χ , ο οποίος αποφάσισε να διοχετεύσει όλες τις στρατιωτικές του εμπειρίες και γνώσεις σε επιχειρήσεις, οπότε κι στράφηκε στο εμπόριο. Ο ίδιος αναγνωρίστηκε ως ο πατέρας της Κινεζικής Σχολής Μάνατζμεντ και οι αρχές του αποτέλεσαν τη 'Βίβλο' των επιχειρήσεων της Κίνας μέχρι τις μέρες μας. Ο λόγος που

---

<sup>43</sup> A.Ries, J.Trout, Marketing Warfare, Mc Graw-Hill, 1986

το έργο του παραμένει άγνωστο στο Δυτικό Κόσμο είναι το εμπόδιο της γλώσσας, το οποίο τα τελευταία χρόνια τείνει να ξεπεραστεί.

Όπως και να δει κανείς τη στρατηγική του πολέμου, επιθετικά, έμμεσα, άμεσα, αμυντικά, ένα είναι το σίγουρο, «Στον πόλεμο οι ευκαιρίες δεν περιμένουν» (Θουκυδίδης, Α142), το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις. Με αυτή τη ρήση για οδηγό και με τη δύναμη του χαρακτήρα και της θέλησης μπορεί ο καθένας να βγει νικητής στην αναζήτηση της επιτυχίας. Το ποιος θα είναι τελικά αυτός δεν θα το καθορίσει η τύχη αλλά η ταχύτητα, η εξυπνάδα και η αυτογνωσία.

Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος να κλείσει η παρούσα μελέτη από την παράθεση των λόγων του Κινέζου στρατηγού Σουν Τσου που αναδεικνύουν τη σημαντικότητα της στρατηγικής, η οποία αποτέλεσε και αποτελεί ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα για μελέτη.

***« Όλοι μπορούν να δουν την τακτική με την οποία πετυχαίνω μια νίκη` αλλά κανείς δεν μπορεί να δει τη στρατηγική από την οποία προήλθε αυτή η νίκη.»  
(Σουν Τσου VI).***

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Μέρους

- Sir Basil Liddell Hart, 1941, Strategy, 2<sup>nd</sup> Revised Edition
- Γεωργαντάς, Κ., 1995, Η στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, Βάνιας
- Πλατιάς, 2000, Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη, Δεύτερη Έκδοση, Εστία
- Κολιόπουλος, Κ., 2000, Στρατηγικός αιφνιδιασμός, υπηρεσίες πληροφοριών και στρατηγικές επιθέσεις, Ελληνικά Γράμματα
- Wheelen and Hunger, 2008, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 11<sup>th</sup> Edition
- Mark Mc Neilly, 1996, Sun Tzu and The Art of Business, Six Strategic Principles for Managers, Oxford University Press
- Al Ries, Jack Trout, 1986, Marketing Warfare, Mc Graw- Hill
- Sun Tzu, 2000, Η Τέχνη του Πολέμου, Μετάφραση Δ.Ν. Παυλάκης, Οδυσσεάς-Φόρμιγξ
- Ν. Β. Γεωργόπουλος, 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Λ. Χυτήρης, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks
- Knorr and Morgan, 1983, Strategic Military Surprise: Incentives and Opportunities, New Brunswick, Transaction Books
- Brodin Katarina, 1978, "Surprise Attack: The case of Sweden, Journal of Strategic Studies 1, p. 98-110.
- Allison Graham, 1971, Essence of Decision, Boston, Little Brown
- Handel, M., 1983, Perception, Deception, Surprise, Leonard Davis Institute
- Wilensky, Harold, 1967, Organizational Intelligence, N.Y, Basic Books
- Levite Ariel, 1987, Intelligence and Strategic Surprise, N.Y, Columbia University Press
- Wann- Yih Wu et al, 2004, A study of Strategy Implementation as Expressed Through Sun Tzu's Principles of War, Industrial Management & Data Systems, vol. 104, Number 5, p.p. 396-408
- Wee, C-H, 1991, Sun Tzu War & Management, Addison- Wesley, Reading, MA
- Sui Pheng Low, 2001, Chinese business principles from the eastern Zhou dynasty (720-221 bc): Are they still relevant today?, Marketing Intelligence and Planning, pp.200-207

### Links

- <http://www.chinapage.com/sunzi-e.html>
- <http://www.mailsbroadcast.com/the.artofwar.htm>
- <http://www.sonshi.com/michaelson.html>
- <http://www.online-literature.com/suntzu/>
- <http://www.ndu.edu/inss/siws/cont.html>
- <http://academic.bowdoin.edu/suntzu/>
- <http://www.suntzu1.com/>

## Συνοπτική Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γεωργαντάς, Κ., 1995, Η στρατηγική της έμμεσης προσεγγίσεως, Βάνιας
- Πλατιάς, 2000, Διεθνείς σχέσεις και στρατηγική στον Θουκυδίδη, Δεύτερη Έκδοση, Εστία
- Κολιόπουλος, Κ., 2000, Στρατηγικός αιφνιδιασμός, υπηρεσίες πληροφοριών και στρατηγικές επιθέσεις, Ελληνικά Γράμματα
- Ν. Β. Γεωργόπουλος, 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Λ. Χυτήρης, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks

### Ξένα Βιβλιογραφία

- Sir Basil Liddell Hart, 1941, Strategy, 2<sup>nd</sup> Revised Edition
- Clausewitz, Von Karl, 1832, On War
- Plattias, A. , 1998, Thucydides on Grand Strategy: Periclean Grand During the Peloponnesian War,
- Delbrück, H., 1985 , History of the Art of War
- Lawrence Freedman, The changing forms of military conflict, Survival, vol.40
- Luttwak, E., 1995, Toward Post-Heroic Warfare
- Chandler, A., 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, p.13
- Andrews, K., 1971, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Irwin
- Ansoff, I., 1985, Corporate Strategy, London Penguin
- Hofer , C.W. et al., 1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West
- Besai, A. , 2000, Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief, Management Decision, p.685-693
- Dixit, A., 2001, Πώς να σκέπτεσθε στρατηγικά: Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και την Καθημερινή Ζωή, Εκδόσεις Καστανιώτη
- Mintzberg, H., 1985, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review
- Kaplan et al, 2000, Having trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review
- Quinn, J., 1988, The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, Prentice Hall, First Edition
- Porter , M., 1998, What is Strategy? , Harvard Business Review
- Johnson, G. and Scholes K., 1999, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, Fifth Edition
- Coyne, K., 1996, Binging Leadership to Strategy, The Mc Kinsey Quarterly, 4, 61-70
- L ester, R. , 1989, 'Made I America', MIT Commission on Industrial Productivity, Boston
- Deming, W.E., 1982, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Center of Advanced Engineering, Cambridge Mass.
- Juran, J.M., 1992, Juran on Quality, Free Press, New York
- Crosby, P., 1979, Quality is Free, Mc Graw Hill
- Feignbaum, A., Total Quality Control, 3<sup>rd</sup> Edition, Mc Graw Hill, 1990
- Heskett, J., 1986, Managing in the Service Economy, Harvard Business School Press, Boston
- Davidow, W. και Utal, B., 1990, Total Customer Service

- Schlesinger, L. et al, 1991, Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction, Harvard Business Review
- Berry, L., 1995, On great service, Free Press
- Fisher, L., 2001, The State of Strategy, Strategy and Business, 22, 1-4
- Wheelen and Hunger, 2008, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 11<sup>th</sup> Edition
- Warnock, D., 2000, Understanding Strategy, Purdue University Press, Strategy and Leadership
- Sun Tzu, *The Art of War*, 2008, Penguin Books
- Sun Tzu- Sun Pin, 1996, *The Complete Art Of War*, Perseus Books
- Mark Mc Neilly, 1996, Sun Tzu and The Art of Business, Six Strategic Principles for Managers, Oxford University Press
- Al Ries, Jack Trout, 1986, Marketing Warfare, Mc Graw- Hill
- Sun Tzu, 2000, Η Τέχνη του Πολέμου, Μετάφραση Δ.Ν. Παυλάκης, Οδυσσεάς-Φόρμιξ
- Knorr and Morgan, 1983, Strategic Military Surprise: Incentives and Opportunities, New Brunswick, Transaction Books
- Brodin Katarina, 1978, "Surprise Attack: The case of Sweden, Journal of Strategic Studies 1, p. 98-110.
- Allison Graham, 1971, Essence of Decision, Boston, Little Brown
- Handel, M., 1983, Perception, Deception, Surprise, Leonard Davis Institute
- Wilensky, Harold, 1967, Organizational Intelligence, N.Y, Basic Books
- Levite Ariel, 1987, Intelligence and Strategic Surprise, N.Y, Columbia University Press
- Wann- Yih Wu et al, 2004, A study of Strategy Implementation as Expressed Through Sun Tzu's Principles of War, Industrial Management & Data Systems, vol. 104, Number 5, p.p. 396-408
- Wee, C-H, 1991, Sun Tzu War & Management, Addison- Wesley, Reading, MA
- Sui Pheng Low, 2001, Chinese business principles from the eastern Zhou dynasty (720-221 bc): Are they still relevant today?, Marketing Intelligence and Planning, pp.200-207

## Links

- <http://www.chinapage.com/sunzi-e.html>
- <http://www.mailsbroadcast.com/the.artofwar.htm>
- <http://www.sonshi.com/michaelson.html>
- <http://www.online-literature.com/suntzu/>
- <http://www.ndu.edu/inss/siws/cont.html>
- <http://academic.bowdoin.edu/suntzu/>
- <http://www.suntzu1.com/>
- <http://www.compupress.gr/polemiki/Polemiki-istoria-7.htm>
- <http://dictionary.die.net/strategy>
- [http://www.sansimera.gr/archive/biographies/show.php?id=19&name=Carl\\_von\\_Clausewitz](http://www.sansimera.gr/archive/biographies/show.php?id=19&name=Carl_von_Clausewitz)