

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ στην ΝΑΥΤΙΛΙΑ

#### «ΟΙ ΝΑΥΜΑΧΙΕΣ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

Βασιλική Κων. Ναλμπάντη

Διπλωματική Εργασία  
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των  
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Ιούνιος 2010

**“Copyright © Βασιλική Κων. Ναλμπάντη, 2010.**

**Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν την χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.”

**“Δήλωση Αυθεντικότητας”**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα διπλωματική εργασία δεν έχει υποβληθεί για την απόκτηση άλλου μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης ή άλλου πτυχίου, πέραν αυτού, ολικά ή μερικά, στο Πανεπιστήμιο Πειραιά ή σε άλλο Πανεπιστήμιο του εσωτερικού ή εξωτερικού.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η Δηλούσα

Βασιλική Κων. Ναλμπάντη

## “Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή”

“Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Θεωδωρής Πελαγίδης (Επιβλέπων)
- Ερνέστος Τζαννάτος
- Σωτήρης Θεοδωρόπουλος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.”

## “Πρόλογος”

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος ειδίκευσης στην ναυτιλία, του τμήματος ναυτιλιακών σπουδών του πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες αποδίδονται στον επιβλέποντα καθηγητή Θεωρή Πελαγίδη, του οποίου η αρωγή για την συγγραφή και ολοκλήρωση του πονήματος υπήρξε σπουδαία. Αφ’ ενός, μου έδωσε την δυνατότητα να επιλέξω ελεύθερα το θέμα της πτυχιακής μου εργασίας, πράγμα που σημαίνει πως είχα την χαρά να ασχοληθώ με κάτι που με ενδιέφερε, και αφ’ ετέρου, με τις παραινέσεις και τις επισημάνσεις του, τόσο κατά το αρχικό στάδιο της κατάρτισης της δομής, όσο και κατά το στάδιο των διορθώσεων, με βοήθησε στο να κατανοήσω καλύτερα και το θέμα και την διαδικασία συγγραφής. Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες στα λοιπά δύο μέλη της εξεταστικής επιτροπής, τους καθηγητές Ερνέστο Τζαννάτο και Σωτήρη Θεοδωρόπουλο.

Στο στάδιο της συλλογής των ιστορικών στοιχείων βοήθησαν σημαντικά το προσωπικό του Ναυτικού Μουσείου Πειραιά, ιδίως για τα στοιχεία που αφορούν την ναυμαχία της Σαλαμίνας, και ο συμφοιτητής μου Μιλτιάδης Σπυριδόπουλος, ο οποίος μου μεταλαμπάδευσε την ζέση του για την αρχαία ελληνική ναυτική ιστορία.

Θα ήταν παράλειψη, τέλος, να μην ευχαριστήσω από καρδιάς την Θάλεια Τσιάτα, με την βοήθεια της οποίας υπερκέρασα αντικειμενικές δυσκολίες κατά την συγγραφή του παρόντος πονήματος.

## “Πίνακας Περιεχομένων”

Σελ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	4
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ.....	4
1.1.ΤΑ ΠΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΓΕΓΟΝΟΤΑ.....	4
1.1.1. ΟΙ ΔΥΟ ΑΝΤΙΠΑΛΟΙ ΣΤΟΛΟΙ – ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΝΑΥΜΑΧΙΑ ΤΟΥ ΑΡΤΕΜΙΣΙΟΥ.....	4
1.1.2. ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ.....	5
Α. Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΙΣΘΜΟΥ	
Β. Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ	
1.1.3. ΤΟ ΤΕΧΝΑΣΜΑ ΤΟΥ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗ.....	7
1.2. Η ΝΑΥΜΑΧΙΑ.....	8
1.2.1. ΟΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΡΣΩΝ.....	8
1.2.2. Η ΠΑΡΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΣΤΟΛΩΝ.....	8
Α. ΓΡΑΜΜΗ ΜΕΤΩΠΟΥ	
Β. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΧΗΣ	
1.2.3. Α΄ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ: ΤΟ ΔΟΛΩΜΑ.....	10
1.2.4. Β΄ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ: «ΤΟ ΤΣΙΜΠΗΜΑ ΤΗΣ ΚΟΜΠΡΑΣ».....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	13
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ.....	13
2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΕΡΣΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ.....	13
2.1.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	13
2.1.2. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΠΕΡΣΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ.....	14
Α. ΑΠΟΛΥΤΑΡΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
Β. ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	

2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ.....	16
2.2.1. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ.....	16
2.2.2. ΙΚΑΝΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	17
2.2.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	18
Α. ΕΣΚΕΜΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
Β. ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
Γ. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΕΣΚΕΜΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	
2.2.4. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΤΟΠΟΥ.....	20
2.2.5. ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	23
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	25
3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΩΝ ΑΙΓΟΣ ΠΟΤΑΜΩΝ.....	25
3.1. ΤΑ ΠΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΓΕΓΟΝΟΤΑ.....	25
3.1.1. Η ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	25
3.1.2. Η ΚΑΤΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΛΑΜΨΑΚΟΥ.....	26
3.1.3. ΟΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΑΘΗΝΑΙΩΝ.....	26
3.1.4. ΟΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΛΑΚΕΔΑΙΜΟΝΙΩΝ.....	27
3.1.5. Η ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΤΟΥ ΑΛΚΙΒΙΑΔΗ.....	28
3.2. Η ΝΑΥΜΑΧΙΑ.....	29
3.2.1. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ ΛΥΣΑΝΔΡΟΥ.....	29
3.2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	31
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΩΝ ΑΙΓΟΣ ΠΟΤΑΜΩΝ	
4.1. ΟΙ ΔΥΟ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	31
4.1.1. Η ΑΘΗΝΑ.....	31
4.1.2. Η ΣΠΑΡΤΗ.....	32
4.1.3. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΑΝΤΙΠΑΛΩΝ.....	32
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΑΘΗΝΑΙΩΝ.....	33
4.2.1. ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ.....	33

4.2.2. ΥΠΕΡΒΑΛΛΟΥΣΑ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ.....	35
4.2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΒΑΣΗΣ.....	36
4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΠΑΡΤΙΑΤΩΝ.....	37
4.3.1. ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΠΑΛΟΥ.....	37
4.3.2. ΣΥΝΑΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ.....	38
4.3.3. ΠΑΡΕΛΚΥΣΤΙΚΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΤΑΚΤΙΚΗ.....	40
4.3.4. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΑΙΦΝΙΔΙΑΣΜΟΥ.....	41
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	43
5. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΟΥ ΑΚΤΙΟΥ.....	43
5.1. ΤΑ ΠΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΓΕΓΟΝΟΤΑ.....	43
5.1.1. ΟΙ ΔΥΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....	43
5.1.2. CASUS BELLI.....	44
5.1.3. ΟΙ ΔΥΟ ΣΤΟΛΟΙ.....	44
Α. Ο ΣΤΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ	
Β. Ο ΣΤΟΛΟΣ ΤΟΥ ΟΚΤΑΒΙΟΥ	
5.1.4. ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ.....	46
5.1.5. ΔΥΟ ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΕΥΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ.....	47
5.2. Η ΝΑΥΜΑΧΙΑ.....	48
5.2.1. Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΟΥ ΟΚΤΑΒΙΟΥ ΓΙΑ ΝΑΥΜΑΧΙΑ.....	48
5.2.2. Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΡΡΑΞΗΣ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	51
6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΟΥ ΑΚΤΙΟΥ.....	51
6.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ.....	51
6.1.1. ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΚΑΙ ΚΛΕΟΠΑΤΡΑΣ.....	51
6.1.2. ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	53
6.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ.....	55
6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΚΤΑΒΙΟΥ.....	58
6.2.1. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΜΕΣΟΥ.....	58

6.2.2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ.....	60
6.2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	61
 ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	 64
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	 64
7. ΤΕΛΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ.....	64
7.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΟΛΕΜΟΥ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ.....	64
Α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
Β. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	
Γ. Η ΖΗΤΗΣΗ	
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	 67
8. ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΛΕΜΟΥ.....	67
8.1. ΠΟΛΕΜΟΣ ΕΝΟΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΚΟΛΟΣΣΟΥ ΜΕ ΜΙΑ ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ.....	67
8.1.1. Η ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	67
Α. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
Β. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (JOINT VENTURE)	
8.1.2. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ.....	69
Α. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ ΘΕΣΗΣ	
Β. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	
8.2. ΠΟΛΕΜΟΣ ΜΟΝΟΠΩΛΗΤΗ ΜΕ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟ.....	71
8.2.1. Η ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	71
Α. ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
Β. ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΗΣ	
Γ. Η ΑΙΤΙΑ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟΥ	
8.2.2. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ.....	73
8.3. ΠΟΛΕΜΟΣ ΔΥΟΠΩΛΗΤΩΝ.....	74
8.3.1. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	74
8.3.2. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ.....	75



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78
Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	78
Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	80

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## “Περίληψη”

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αναλύονται στρατηγικά τρεις πολύ σημαντικές ναυμαχίες που εκτυλίχθηκαν στον Ελλαδικό χώρο και δη, η ναυμαχία της Σαλαμίνας (480 π.Χ.), η ναυμαχία των Αιγός ποταμών (405 π.Χ.) και η ναυμαχία του Ακτίου (31 π.Χ.) και καθόρισαν τον ρουθ της ιστορίας.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε και στις τρεις ναυμαχίες είναι η ακόλουθη: Αρχικά προβαίνουμε σε μία ιστορική ανάλυση, η οποία μας δίνει το στίγμα της εποχής και χαράσσει το πλαίσιο της περαιτέρω ανάλυσης. Κατόπιν αναλύεται η ναυμαχία στρατηγικά σε επίπεδο πολεμικών τακτικών που εφαρμόστηκαν, αλλά και σε επίπεδο της εν γένει στρατηγικής (επιχειρηματικής).

Τέλος, στα συμπεράσματα γίνεται μία προσπάθεια παραλληλισμού των ναυμαχιών με τον πόλεμο των επιχειρήσεων και εντοπίζονται και αναλύονται επιχειρηματικά μορφώματα εντός των αγορών.

## “Abstract”

In this thesis three very important naval battles, that took place in the Greek area, have been analyzed strategically. More specific the three naval battles that they've been analyzed are: the naval battle of Salamina (480 b.C.), the naval battle of Aigos River (405 b.C.) and the naval battle of Action (31 b.C.).

The method that we used to this thesis is the above: First of all, we analyzed historically the three naval battles. That analysis gave us the stigma of the era of each naval battle and gave us the context for further analysis. Afterwards, we analyzed each naval battle strategically through the plane of polemical tactics that have been used and through the plane of strategy in general (business strategy).

Finally, as a conclusion, we tried to compare the three naval battles with the business battle. We also tried to detect and analyze the business forms in the markets.

## “Εισαγωγή”

Το θέμα της παρούσας εργασίας είναι οι ναυμαχίες ως επιχειρηματική στρατηγική. Αναλύθηκαν στρατηγικά τρεις σημαντικές ναυμαχίες η ναυμαχία της Σαλαμίνας, των Αιγός ποταμών και του Ακτίου. Σκοπός του πονήματος ήταν να αναδείξει, στο μέτρο του δυνατού, τον συσχετισμό μεταξύ των στρατηγικών που ακολουθήθηκαν στις τρεις ναυμαχίες και στις στρατηγικές που μπορεί μία επιχείρηση του σήμερα να εφαρμόσει. Καθώς όμως η στρατηγική δεν είναι κάτι το απολύτως σαφές και διακριτό, όταν αυτή αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συνόλου, μπορεί κανείς να αναγνωρίσει στοιχεία – ψήγματα στρατηγικής πρόθεσης και σε μη πολεμικές ενέργειες, όπως το πολιτικό σκηνικό πριν από κάθε ναυμαχία, τις προθέσεις των πρωταγωνιστών, τις αιτίες των ναυμαχιών κ.α. Η αναγνώριση αυτή είναι ευχερής, χάρη στην χρονική απόσταση από τον χρόνο κατά τον οποίο εκτυλίχθηκαν τα γεγονότα.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τέσσερα μέρη, ένα αφιερωμένο σε κάθε ναυμαχία και το ένα που περιλαμβάνει γενικότερα συμπεράσματα. Το κάθε μέρος περιλαμβάνει δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη αναφορά του ιστορικού πλαισίου και των ιστορικών γεγονότων. Στο δεύτερο μέρος γίνεται μία ανάλυση της στρατηγικής η οποία εφαρμόστηκε στην ναυμαχία που προηγουμένως εξιστορήθηκε.

Ειδικότερα, το πρώτο μέρος αφιερώθηκε στην ναυμαχία της Σαλαμίνας. Στο πρώτο κεφάλαιο (ιστορική ανάλυση) εξιστορούνται τα γεγονότα προ της ναυμαχίας και δη, περιγραφή των δύο αντίπαλων στόλων, το πολεμικό συμβούλιο των Ελλήνων με τις δύο επικρατούσες απόψεις για τον τόπο της ναυμαχίας, το τέχνασμα του Θεμιστοκλή, δυνάμει του οποίου η ναυμαχία διεξήχθη στην Σαλαμίνα. Επιπλέον, γίνεται περιγραφική αναφορά στις προεργασίες των Περσών και στις τακτικές που ακολουθήθηκαν κατά την σύρραξη. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται αρχικά η στρατηγική των Περσών που επικεντρωνόταν στην ανάπτυξη της αγοράς και στο ανθρώπινο δυναμικό του στόλου. Κατόπιν αναλύεται η στρατηγική του ελληνικού στόλου που παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην συγκεκριμένη ναυμαχία. Η συγκέντρωση των ελληνικών δυνάμεων, η ικανή ηγεσία, η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής εσκεμμένη και αναδυόμενη, η επιλογή του κατάλληλου τόπου και τέλος ο οραματισμός για το μέλλον ήταν οι συντελεστές της επιτυχίας των Ελλήνων.

Το δεύτερο μέρος αφορά την ναυμαχία στους Αιγός ποταμούς, η οποία διεξήχθη μεταξύ Αθηναίων και Σπαρτιατών και σηματοδότησε, με την ολοσχερή ήττα της Αθήνας, το τέλος του Πελοποννησιακού πολέμου. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται τα αίτια της σύγκρουσης των δύο δυνάμεων και τα βήματα έως την σύγκρουση που ήταν η κατάληψη της συμμαχικής πόλης των Αθηναίων Λαμινάκου από τους Λακεδαιμονίους, οι προεργασίες των μεν και των δε πριν την ναυμαχία, η ανεπιτυχής παρέμβαση του στρατηγού Αλκιβιάδη, ο οποίος επισήμανε την ακαταλληλότητα του αγκυροβολίου των Αθηναίων. Ακολούθως γίνεται αναφορά στο σχέδιο του Σπαρτιάτη ναυάρχου Λύσανδρου και στο αποτέλεσμα της ναυμαχίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο της στρατηγικής ανάλυσης αναλύονται οι δύο αντίπαλοι και ο ανταγωνισμός τους καθώς και η στρατηγική εκάστου. Στην στρατηγική των Αθηναίων εντοπίζονται κάποια βασικά λάθη όπως η επανάληψη της πολεμικής τακτικής, η υπερβάλλουσα αυτοπεποίθηση, η οποία αντικατοπτριζόταν στην συμπεριφορά τους απέναντι στον αντίπαλο στόλο και η λάθος επιλογή της βάσης τους. Στην στρατηγική των Σπαρτιατών εντοπίζονται κάποια στοιχεία που βοήθησαν στην νίκη τους όπως η μελέτη του αντιπάλου, η σύναψη συμμαχιών, η παρελκυστική πολεμική τακτική και ο αιφνιδιασμός.

Στο τρίτο μέρος αναλύεται η ναυμαχία του Ακτίου, της καθοριστικότερης ναυμαχίας, με την οποία επήλθε το τέλος της ρωμαϊκής δημοκρατίας και η αρχή της αυτοκρατορίας του Οκταβιανού Αυγούστου. Κάποια δεδομένα πριν την ναυμαχία όπως οι δύο ανταγωνιστές, η αιτία του πολέμου, οι δύο στόλοι, του Αντωνίου και του Οκταβιανού, το πολεμικό συμβούλιο του Αντωνίου και οι δύο ομάδες που σχηματίστηκαν στον στόλο του, αναλύονται στο πρώτο κεφάλαιο. Στην ίδια ενότητα περιλαμβάνεται η απόφαση του Οκταβίου για ναυμαχία και η διεξαγωγή της σύρραξης. Το δεύτερο κεφάλαιο μοιράζεται σε ανάλυση της στρατηγικής των δύο αντιπάλων. Όσον αφορά τον Αντώνιο σημαντικά στοιχεία είναι η συμμαχία του με την Κλεοπάτρα, η αθρόα διαρροή στελεχών του στόλου του λίγο πριν την αναμέτρηση και η αποτυχημένη – ανεκπλήρωτη στρατηγική της ανόρθωσης που επεδίωξε να εφαρμόσει. Ο Οκτάβιος νίκησε διότι τόλμησε να καινοτομήσει ως προς το πολεμικό μέσο που χρησιμοποίησε, είχε καλύτερη προετοιμασία και στρατηγικό σχεδιασμό.

Στο τελευταίο μέρος, το τέταρτο, παρατίθενται κάποια συμπεράσματα που έχουν να κάνουν με την συσχέτιση του πολέμου-ναυμαχιών και της αγοράς. Στο

πρώτο κεφάλαιο παρατίθενται οι βασικές έννοιες της στρατηγικής, του ανταγωνισμού και της ζήτησης, οι οποίες αποτελούν στοιχεία *sine qua non* για τις αγορές, ενώ στο δεύτερο γίνεται μία προσπάθεια προσομοίωσης των τριών ναυμαχιών με μορφές πολέμου επιχειρήσεων. Έτσι, η ναυμαχία της Σαλαμίνας προσομοιάζει με τον πόλεμο ενός παγκόσμιου κολοσσού με μία εγχώρια κοινοπραξία. Στην μορφή των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων οι βασικές έννοιες είναι η παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση και η κοινοπραξία επιχειρήσεων και στην μορφή του πολέμου εντοπίζεται η εφαρμογή των στρατηγικών της υπεράσπισης θέσης και της προληπτικής άμυνας. Η ναυμαχία στους Αιγός ποταμούς προσομοιάζεται με τον πόλεμο ενός μονοπωλητή με την νεοεισερχόμενη στον κλάδο του επιχείρηση και αναλύονται η μονοπωλιακή επιχείρηση, η προσπάθεια της νεοεισερχόμενης, η αιτία διάρρηξης του μονοπωλίου και η μορφή του πολέμου. Τέλος, η ναυμαχία του Ακτίου έχει κοινά χαρακτηριστικά με τον πόλεμο ενός δυοπωλίου, από το οποίο ενδιαφέρον έχει η μορφή του ανταγωνισμού και του πολέμου σ' ένα τέτοιο μόρφωμα.

Ως τελικό συμπέρασμα μπορεί, στα πιο αδρά του όρια, να ειπωθεί πως η στρατηγική, εν τέλει είναι ζωή. Έχει αρχή μέση και τέλος. Ο απώτερος στόχος της είναι μία ομαλή πορεία του οργανισμού (είτε επιχείρησης είτε στρατεύματος-στόλου) προς το τέλος, γιατί αυτό μοιραία θα επέλθει. Επειδή, κατά την πορεία αυτή (προς το τέλος), το περιβάλλον είναι ασταθές (επιφανειακά) με μία βαθιά όμως σταθερότητα ως προς το συνεχές του πολέμου, που απαντάται σε κάθε μορφή και αν λάβει η αγορά (ανταγωνιστές, ακόμη και στο μονοπώλιο υπάρχει ο πόλεμος της επιχείρησης με τον εαυτό της για να «κρατηθεί»), ο οργανισμός βιώνει και είναι κομμάτι μιας «κοινωνίας επιχειρήσεων/ οργανισμών». Η μόνη σταθερή αξία είναι η αλλαγή ( όπως τονίζει και ο C.K.Prahalad). Η αλλαγή μπορεί να αφορά την υπό κρίση επιχείρηση, την ανταγωνίστριά της, το περιβάλλον της, ακόμα και το γεγονός ότι η επιχείρηση ωριμάζει αποτελεί αλλαγή.

Πέρα απ' όλα αυτά, η κυκλικότητα των πραγμάτων -κυκλική ροή του χρήματος, κύκλος της ζωής κ.α.- διδάσκει πως οι δράσεις των ανθρώπων είναι οι ίδιες (και η στρατηγική είναι μία από αυτές) και μόνο τα περιβάλλοντα αλλάζουν. Επομένως, στοιχεία από την στρατηγική των τριών ναυμαχιών ίσως να μπορούν να εντοπιστούν και στην σύγχρονη επιχείρηση.

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### 1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ

##### 1.1.ΤΑ ΠΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

###### 1.1.1. ΟΙ ΔΥΟ ΑΝΤΙΠΑΛΟΙ ΣΤΟΛΟΙ – ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΝΑΥΜΑΧΙΑ ΤΟΥ ΑΡΤΕΜΙΣΙΟΥ

Στο πλαίσιο των περσικών πολέμων<sup>1</sup> εντάσσεται και η ναυμαχία στην Σαλαμίνα, η οποία διεξήχθη στις 28 ή 29 Σεπτεμβρίου του 480 π.Χ. Ο βασιλιάς των Περσών, Ξέρξης, προετοιμαζόταν τρία χρόνια για την εκστρατεία κατά της Ελλάδας. Με το πολυπληθές<sup>2</sup> στράτευμά του, (ο Ηρόδοτος αναφέρει ότι ο περσικός στρατός αριθμούσε 1.700.000 άνδρες και 1207 πλοία) υπέταξε τους Θράκες, τους Μακεδόνες και μετά την ήττα των Ελλήνων στην μάχη των Θερμοπυλών και την αμφίρροπη ναυμαχία στο Αρτεμίσιο συνέχιζε ανεμπόδιστος νοτιότερα.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Ο σερ Μπάζιλ Λίντελ Χάρτ, ο μεγαλύτερος στρατιωτικός θεωρητικός του αιώνα μας, στο περισπούδατο έργο του «Οι Μεγάλοι Πόλεμοι τη Ιστορίας» σελ. 31, ανέφερε τον ελληνοπερσικό πόλεμο των αρχών του 5<sup>ου</sup> αιώνα π.χ. ως τον πρώτο μεγάλο πόλεμο της ευρωπαϊκής ιστορίας. Η Περσία, τον 4<sup>ο</sup> αι. π.Χ. ήταν η μεγαλύτερη αυτοκρατορία και εκτεινόταν από τις Ινδίες ως το Αιγαίο και την Κασπία θάλασσα και τον Καύκασο ως την Αίγυπτο.

<sup>2</sup> Ο στρατός τους αποτελούνταν από 46 έθνη, Πέρσες, Μήδοι, Ασσύριοι, Ινδοί, Αιγύπτιοι, Φοίνικες, Θράκες, Κύπριοι, Αιθίοπες, Ίωνες. Το πλήθος και η ποικιλία της στρατιάς του Ξέρξη κάνουν τον Ηρόδοτο να αναφωνήσει: «Τι γαρ ουκ ήγαγε εκ της Ασίας έθνος επί την Ελλάδα Ξέρξης;» (Ποιο έθνος της Ασίας έμεινε που ο Ξέρξης να μην το οδηγήσει εναντίον της Ελλάδας;)

<sup>3</sup> Υποτάχτηκαν οι Οπούντιοι, οι Λοκροί και οι κάτοικοι της Δωρίδας, ενώ οι Θηβαίοι διαβεβαίωσαν τον Ξέρξη ότι θα βοηθήσουν με έμψυχο υλικό και οι Βοιωτοί δήλωσαν εθελούσια υποταγή.

Στην Αθήνα, στρατηγός είχε αναδειχτεί ο Θεμιστοκλής,<sup>4</sup> ο οποίος είχε αναλάβει να υλοποιήσει το ναυτικό πρόγραμμα, με το οποίο αποσκοπούσε να καταστήσει την Αθήνα τη μεγαλύτερη ναυτική δύναμη στην Ελλάδα. Ο Θεμιστοκλής υπήρξε ο στρατηγός του αθηναϊκού στόλου στην ναυμαχία του Αρτεμισίου, η οποία διεξήχθη ένα μήνα πριν την ναυμαχία στην Σαλαμίνα και έληξε με αμφίρροπο αποτέλεσμα και για τους δύο στόλους. Καθώς διαφαινόταν ως βεβαία η επόμενη αναμέτρηση, ο Θεμιστοκλής φρόντισε, κατά την αποχώρηση του ελληνικού στόλου από τον χώρο διεξαγωγής της ναυμαχίας, να αφήσει σε σημεία με ιδιαίτερη σημασία για τους Έλληνες του περσικού στόλου, επιγραφές με οδηγίες<sup>5</sup> για το τι θα κάνουν, όταν θα ξαναβρεθούν αντιμέτωποι μαζί τους.

### 1.1.2. ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ

Ενόψει της καθόδου των Περσών στην νότια Ελλάδα, οι Αθηναίοι εκκένωσαν<sup>6</sup> την πόλη τους, βρίσκοντας καταφύγιο στην Σαλαμίνα και στα γειτονικά νησιά. Όταν οι Πέρσες έφτασαν στην έρημη πόλη, την κατέλαβαν καίγοντάς την και ο στόλος τους αγκυροβόλησε, εξαιτίας του μεγάλου του όγκου, στα λιμάνια του Φαλήρου, του Πειραιά, της Μουνιχίας και στον όρμο του Κερατσινίου.<sup>7</sup> Οι Θεσπιείς, οι Σπαρτιάτες και οι περισσότεροι Πελοποννήσιοι βρήκαν καταφύγιο στον Ισθμό της Κορίνθου.

---

<sup>4</sup> Την αρχιστρατηγία της πόλης διεκδικούσαν ο Θεμιστοκλής υποστηριζόμενος από την εμπορική τάξη, ο Αριστείδης ο Δίκαιος, υποστηριζόμενος από την αριστοκρατική τάξη και ο Ξάνθιππος υποστηριζόμενος από την αγροτική τάξη.

<sup>5</sup> Τα μηνύματα έγραφαν: «Άσχημα κάνετε Ίωνες να πολεμάτε τους πατέρες σας και να υποδουλώνετε την Ελλάδα. Ελάτε μαζί μας. Αν αυτό σας είναι αδύνατο, μείνετε τουλάχιστον μακριά από τα πλοία μας και παρακινείστε τους Κάρες να ακολουθήσουν το παράδειγμά σας. Αν μήτε το ένα μήτε το άλλο μπορείτε να κάνετε, αν ανώτερη δύναμη σας εμποδίζει να αυτομολήσετε, φανείτε τότε νωθροί κατά την μάχη, θυμούμενοι ότι από εμάς κατάγεστε και ότι εσείς είστε η αιτία για την οποία μας πολεμούν οι βάρβαροι».

<sup>6</sup> Έστειλαν τις οικογένειές τους στην Τροιζήνα, στην Αίγινα και στην Σαλαμίνα. Τους ακολούθησαν οι Πλαταιείς, παραδοσιακοί σύμμαχοί τους. Με ψήφισμα επέστρεψαν οι πολιτικοί εξόριστοι, όπως ο Αριστείδης.

<sup>7</sup> Η Ναυμαχία της Σαλαμίνας, Κων/νος Ράδος, Η μάχη που έσωσε τον Δυτικό πολιτισμό, εκδ. Ενάλιος.

Εκεί συγκλήθηκε πολεμικό συμβούλιο,<sup>8</sup> με την συμμετοχή 31 ελληνικών πόλεων. Δύο ήταν οι απόψεις που επικράτησαν για την επιλογή του καταλληλότερου τόπου διεξαγωγής της ναυμαχίας:

#### A. Η ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΙΣΘΜΟΥ

Οι Πελοποννήσιοι και ιδίως ο Σπαρτιάτης ναύαρχος Ευρυβιάδης, υποστήριζαν σθεναρά ότι ο καταλληλότερος τόπος για την διεξαγωγή της ναυμαχίας ήταν ο Ισθμός της Κορίνθου. Το βασικό τους επιχείρημα ήταν πως σε περίπτωση ήττας του ελληνικού στόλου, θα μπορούσαν εύκολα οι Έλληνες να διαφύγουν στην ενδοχώρα και με την βοήθεια του ελληνικού στρατού που θα ήταν συγκεντρωμένος εκεί, να αντιμετωπίσουν τους Πέρσες στην ξηρά. Με αυτό τον τρόπο θα προστατεύονταν και οι ελληνικές πόλεις της Πελοποννήσου. Αντίθετα, αν η ναυμαχία διεξαγόταν στα Στενά της Σαλαμίνας, σε περίπτωση ήττας των Ελλήνων, οι επιζώντες θα αποκλείονταν στο νησί και θα αιχμαλωτίζονταν.<sup>9</sup>

#### B. Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ

Ο Θεμιστοκλής επέμενε στην επιλογή της Σαλαμίνας ως του καταλληλότερου χώρου για την σύρραξη. Την άποψή του ενστερνίστηκαν οι Αιγινήτες και οι Μεγαρείς. Αυτός υποστήριζε πως η στενότητα του χώρου θα έδινε στρατηγικό πλεονέκτημα στον ελληνικό στόλο αποκλείοντας την περίπτωση κύκλωσής του από τον υπερτριπλάσιο περσικό και παράλληλα θα του έδινε ευχέρεια κίνησης και ελιγμών. Επιπλέον η Σαλαμίνα αποτελούσε ιδεώδη βάση<sup>10</sup> για τον ελληνικό στόλο<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Με πρωτοβουλία της Σπάρτης και αντιπροσώπους από 31 ελληνικές πόλεις. Όπως γράφει ο Παπαρηγόπουλος τόμ. 4β, 65 εκδ. Ελευθερουδάκη, 1932, είναι η πρώτη επί των ιστορικών χρόνων και η μόνη επί του ελληνισμού απόπειρα ολοσχερούς του έθνους ενώσεως.

<sup>9</sup> Ναυμαχία της Σαλαμίνας, εκδ. Σαββάλας, Ελένη Νικολαΐδου.

<sup>10</sup> Απέναντι από το λιμάνι του Κερατσινίου κατά μήκος του κόλπου, που σχηματίζει η στενή χερσόνησος της Κυνοσούρας, βορειοανατολικά της αρχαίας πόλης της Σαλαμίνας είχε αγκυροβολήσει ο Ελληνικός στόλος.



και τα νερά της τα γνώριζαν καλά οι Αθηναίοι και οι Μεγαρείς. Αντίθετα, εάν η ναυμαχία διεξαγόταν στον Ισθμό, οι Έλληνες θα άφηναν αμαχητί την Σαλαμίνα, την Αίγινα και την Μεγαρίδα και μόνοι τους θα έφερναν τον πόλεμο στην Πελοπόννησο. Επιπρόσθετα, η εντύπωση της φυγομαχίας των Ελλήνων θα επίρρωνε συναισθηματικά τους Πέρσες, οι οποίοι θα εμάχοντο με περισσό ζήλο, ενώ θα αποθάρρυνε τους Έλληνες.

### 1.1.3. ΤΟ ΤΕΧΝΑΣΜΑ ΤΟΥ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗ

Στο πολεμικό συμβούλιο, η γνώμη του Θεμιστοκλή δεν βρήκε απήχηση. Μόνο ο Σπαρτιάτης ναύαρχος Ευρυβιάδης, ο οποίος είχε το γενικό πρόσταγμα του στόλου των Ελλήνων, την ενστερνίστηκε. Τότε ο Θεμιστοκλής, εφόσον τα επιχειρήματά του δεν έπειθαν τους λοιπούς αρχηγούς, τους «προειδοποίησε», ότι, αν δεν διεξαγόταν η ναυμαχία στα Στενά, τα αθηναϊκά πλοία θα αποσύρονταν από την πολεμική προσπάθεια και θα αποχωρούσαν.<sup>12</sup> Οι ναύαρχοι δεν ενέδωσαν στον «εκβιασμό» του Θεμιστοκλή και ο τελευταίος κατέφυγε σ' ένα τέχνασμα. Όταν βράδιασε έστειλε στον Ξέρξη τον Σίκιννο, τον Πέρση παιδαγωγό των παιδιών του για να μεταφέρει την πληροφορία ότι οι Έλληνες δεν είναι μονιασμένοι, ο φόβος τους έχει κυριέψει και προτίθενται να φύγουν κρυφά από τη Σαλαμίνα. Ο Σίκιννος έδωσε στον Ξέρξη την προδοτική συμβουλή<sup>13</sup> να σπεύσει και να επιτεθεί αιφνιδιαστικά στους Έλληνες, όσο αυτοί βρίσκονταν εγκλωβισμένοι στα Στενά. Ο Ξέρξης άδραξε την ευκαιρία και διέταξε τον άμεσο απόπλου των περσικών πλοίων<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> ΔΟΞΑΣΜΕΝΑ ΚΥΜΑΤΑ, Ο ελληνικός στόλος από το 480 π.Χ. έως σήμερα, Πολεμικό Ναυτικό Αρχηγείο στόλου, 1996.

<sup>12</sup> (Ηρ. viii,61,Πλούτ.Θεμιστοκλ.,II) «η πόλη η δική μας, η ισχυρότερη στην Ελλάδα, είναι οι 200 τριήρεις μας».

<sup>13</sup> Επηρέασε και η προηγούμενη ήττα των Ελλήνων στις Θερμοπύλες, η οποία βασίστηκε στην προδοσία του Εφιάλτη.

<sup>14</sup> Η Ναυμαχία της Σαλαμίνας νίκη της Δημοκρατίας, Σαράντος Καργάκος, λόγος που εκφωνήθηκε στις 22-9-1985 στην εκδήλωση που οργάνωσε ο δήμος Περάματος για να τιμηθεί η ναυμαχία της Σαλαμίνας, έκδοση πνευματικού κέντρου Περάματος, Γενάρης 1986

## 1.2. Η ΝΑΥΜΑΧΙΑ

### 1.2.1. ΟΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΡΣΩΝ

Ο περσικός στόλος περικύκλωσε τη νύχτα την Σαλαμίνα,<sup>15</sup> και αποβιβάστηκε στην νήσο Ψυττάλεια ένα επίλεκτο σώμα του περσικού στρατού οι «Αθάνατοι».<sup>16</sup> Σύμφωνα με τον αυτόπτη μάρτυρα Αισχύλο, τον μεγάλο τραγικό ποιητή, ο οποίος έλαβε μέρος στην ναυμαχία, ο περσικός στόλος παρατάχθηκε σε τρεις σειρές στα δύο μικρά στόμια εκατέρωθεν της Ψυττάλειας. Τις κινήσεις των Περσών αντιλήφθηκε ο Αριστείδης ο Δίκαιος, ο οποίος βρισκόταν σε αποστολή στην Αίγινα και έσπευσε, με ένα πλοiάριο να φέρει την είδηση στους Έλληνες. Ο Θεμιστοκλής αποκάλυψε στον πολιτικό του αντίπαλο<sup>17</sup> το μυστικό του σχέδιο και ο Αριστείδης, ενώ μπορούσε να τον καταγγείλει σαν προδότη, το αποδέχθηκε και συμμερίστηκε την ευθύνη.<sup>18</sup>

### 1.2.2. Η ΠΑΡΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΣΤΟΛΩΝ

#### A. ΓΡΑΜΜΗ ΜΕΤΩΠΙΟΥ

Το ξημέρωμα, ο ελληνικός στόλος<sup>19</sup> εγκατέλειψε το αγκυροβόλιό του, προς αποτροπή ενδεχόμενου εγκλωβισμού του και παρατάχθηκε κατά πόλεις σε διάταξη

<sup>15</sup> Ναυμαχία της Σαλαμίνας, εκδ. Σαββάλας, Ελένη Νικολαΐδου.

<sup>16</sup> (Ηρ. VIII, 76) «κατέλαβαν την Ψυττάλεια επειδή ήλπιζαν ότι σε περίπτωση ναυμαχίας θα φρόντιζαν τους δικούς τους και θα σκότωναν τους εχθρούς που θα ζητούσαν καταφύγιο, επειδή σε τούτο το νησί, άνδρες και κατεστραμμένα πλοία θα ξεβράζονταν».

<sup>17</sup> Γράφει ο Πλούταρχος πέντε αιώνες αργότερα, « μεγάλες ήταν τότε οι διαφορές των πολιτικών ανδρών, αλλά μπρός στον κοινό κίνδυνο υποχωρούσαν εύκολα».

<sup>18</sup> Η Ναυμαχία της Σαλαμίνας νίκη της Δημοκρατίας, Σαράντος Καργάκος, λόγος που εκφωνήθηκε στις 22-9-1985 στην εκδήλωση που οργάνωσε ο δήμος Περάματος για να τιμηθεί η ναυμαχία της Σαλαμίνας, έκδοση πνευματικού κέντρου Περάματος, Γενάρης 1986.

<sup>19</sup> Ο ελληνικός στόλος αποτελούνταν συνολικά από 366 πλοία (κατά τον Ηρόδοτο), συγκεκριμένα διασώζεται από τον Ηρόδοτο ο παρακάτω αναλυτικός κατάλογος: Αθήνα 180 πλοία, Κόρινθος 40 πλοία, Αίγινα 30 πλοία, Χαλκίδα 20 πλοία, Μέγαρα 20 πλοία, Σπάρτη 16 πλοία, Σικυώνα 15 πλοία, Επίδαυρος 10 πλοία, Ερέτρια 7 πλοία, Αμβρακία 7 πλοία,

μάχης με πολλαπλές γραμμές μετώπου. Η γραμμή μετώπου των Ελλήνων άρχιζε από την Κυνοσούρα και έφτανε ως την νησίδα του Αγ. Γεωργίου. Προς την Κυνοσούρα, στο δεξιό τιμητικό άκρο παρατάχθηκαν τα 16 Σπαρτιατικά πλοία υπό τον Ευρυβιάδη, απέναντι από τους Ίωνες και τους Κάρες (αριστερό περσικό άκρο). Δίπλα στους Σπαρτιάτες παρατάχθηκαν οι Αιγινήτες και οι Μεγαρείς. Οι Κορίνθιοι στάλθηκαν στο στενό των Μεγάρων για να καλύπτουν τα νώτα του στόλου από ενδεχόμενη προσβολή των 200 αιγυπτιακών πλοίων που είχαν σταλεί εκεί. Στο αριστερό άκρο, απέναντι από τους Φοίνικες (δεξιό περσικό άκρο), βρίσκονταν οι 180 αθηναϊκές τριήρεις υπό τον Θεμιστοκλή.<sup>20</sup> Οι υπόλοιποι παρατάχθηκαν στο κέντρο, έχοντας απέναντί τους πλοία από την Κύπρο, την Καρία και την Κιλικία (περσικό κέντρο).

## B. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΧΗΣ

Ο ελληνικός στόλος παρατάχθηκε με μηνοειδή σχηματισμό (μορφή της ημισελήνου). Τα ισχυρότερα σκάφη με τα πιο ικανά πληρώματα, οι Σπαρτιάτες και οι Αθηναίοι, τοποθετήθηκαν στις δύο άκρες των κεράτων, ενώ τα ασθενέστερα στο μέσον. Επιτακτική ανάγκη ήταν να διατηρήσει ο στόλος αυτό καθ' αυτό το σχήμα και να μην βαθύνει περισσότερο. Αν το σχήμα του στόλου δεν διατηρούνταν υπήρχε ο φόβος ο αντίπαλος στόλος να εισέλθει με συγκεντρωμένες δυνάμεις κατά ενός των κεράτων και να το συντρίψει προτού τα πλοία του κέντρου προφθάσουν στην επικουρά. Καθώς η ναυμαχία διεξαγόταν κοντά στην ακτή, έδινε την δυνατότητα στον στόλο να έχει καλυμμένα τα νώτα του.

---

Τροιζήνα 5 πλοία, Νάξος 4 πλοία, Λευκάδα 3 πλοία, Ερμιόνη 3 πλοία, Στύρα 2 πλοία, Κύθνος 2 πλοία, Κέα 2 πλοία, Μήλος 2 πλοία, Σίφνος 1 πλοίο, Σέριφος 1 πλοίο, Κρότωνας 1 πλοίο. Σύνολο = 366 πλοία.

<sup>20</sup> (Ηρόδ., IX, 28) «τελευταίοι δε και πρώτοι ετάσσοντο, κέρας έχοντες το ευώνυμον»

### 1.2.3. Α΄ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ: ΤΟ ΔΟΛΩΜΑ

Ο ελληνικός στόλος προχώρησε προς το μέσον του Στενού,<sup>21</sup> δίνοντας την εντύπωση στον περσικό στόλο ότι θα επιτεθεί πρώτος. Στην συνέχεια λειτουργώντας «ως δόλωμα», άρχισε να υποχωρεί,<sup>22</sup> κωπηλατώντας προς τα πίσω, προς την κατεύθυνση της πρύμνης, έχοντας όμως σταθερά στραμμένες τις πλώρες προς τον αντίπαλο. Έπλεαν, δηλαδή οι Έλληνες, ανακρούοντας πρύμνα και χωρίς να διαλύσουν την παράταξή τους, ώστε να είναι ευκολότερη η άμυνά τους. Στόχος τους ήταν να παρασύρουν τους Πέρσες στο στενότερο μέρος και να κερδίσουν χρόνο, ώσπου να φυσήξει άνεμος και να προκληθεί κυματισμός, που ενώ δεν θα εμπόδιζε τα χαμηλά ελληνικά πλοία, αντίθετα θα εμπόδιζε τις κινήσεις των υψηλότερων φοινικικών. Μόλις το αριστερό άκρο της ελληνικής παράταξης έφτασε στον Αγ. Γεώργιο και το δεξιό στην άκρη της Κυνοσούρας η υποχώρηση σταμάτησε. Οι Πέρσες αντιλήφθηκαν την υποχώρηση των Ελλήνων ως φυγή και επίσπευσαν τον ρυθμό της κωπηλασίας τους με αποτέλεσμα να καταντήσουν μέσα στα Στενά της Σαλαμίνας μια συμπαγής μάζα εκτεθειμένη στις αντεπιθέσεις των ευέλικτων ελληνικών πλοίων. Η στενότητα του χώρου και η περιορισμένη έκταση του μετώπου δεν επέτρεπε στους Πέρσες να χρησιμοποιούν στην πρώτη γραμμή περισσότερα πλοία απ' ότι οι Έλληνες. Έτσι, ο ελληνικός στόλος αντιμετώπιζε στην σύγκρουση ίσο αριθμό περσικών πλοίων.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Χώρος αρκετά ανοιχτός και συνεπώς ευνοϊκότερος για τους Πέρσες, οι οποίοι θα είχαν έτσι την ευχέρεια χρησιμοποίησεως του συνόλου σχεδόν των πλοίων τους και την δυνατότητα κυκλωτικών ελιγμών.

<sup>22</sup> Ο Ηρόδοτος αναφέρει: «Ενώ οι Έλληνες υποχωρούσαν παρουσιάστηκε μπροστά τους το φάσμα μίας γυναίκας που τους φώναζε : «ώ δαιμόνιοι, μέχρι πόσου έτι πρύμνην ανακρούεσθε», (Ηρ. VIII,84).

<sup>23</sup> ΔΟΞΑΣΜΕΝΑ ΚΥΜΑΤΑ, Ο ελληνικός στόλος από το 480 π.Χ. έως σήμερα, Πολεμικό Ναυτικό Αρχηγείο στόλου, 1996

#### 1.2.4. Β΄ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ: «ΤΟ ΤΣΙΜΠΗΜΑ ΤΗΣ ΚΟΜΠΡΑΣ»

Μόλις ο ελληνικός στόλος περιέπλευσε την νησίδα, άρχισε η αιφνιδιαστική αντεπίθεσή του.<sup>24</sup> Πρώτα επιτέθηκαν τα αθηναϊκά πλοία από την αριστερή πλευρά στην παράταξη των Φοινίκων και άρχισαν να τους χτυπούν από τα πλάγια και από τα νότια. Οι Φοίνικες απάντησαν με ρίψη βελών και ακοντίων από τα ψηλά καταστρώματα των πλοίων τους, καθώς καθένα από αυτά διέθετε 30 τοξότες, αλλά ο κλυδωνισμός του κύματος τους έκανε άστοχους. Οι Αθηναίοι διέθεταν μόνο 4 τοξότες και 14 οπλίτες σε κάθε τριήρη, πλεονεκτούσαν όμως στην χρήση του εμβόλου.<sup>25</sup> Ορμούσαν εναντίον των φοινικικών πλοίων και είτε έθραυαν τα κουπιά και ακινητοποιούσαν τα πλοία τους, είτε τα κτυπούσαν με τα έμβολα στα πλευρά. Έπειτα, οι οπλίτες πηδούσαν στο κατάστρωμα και εξόντωναν τα εχθρικά πληρώματα ή άφηναν τα πλοία να βυθιστούν από τα ρήγματα των εμβόλων. Ύστερα από την καταβύθιση των πρώτων φοινικικών πλοίων, η πρώτη γραμμή του περσικού στόλου αποδιοργανώθηκε και τα πλοία άρχισαν να τρέπονται σε φυγή, άλλα προς τις απέναντι ακτές της Αττικής και άλλα προς τα Ανατολικά, πολλά όμως δεν κατάφεραν να απομακρυνθούν, γιατί στην προσπάθειά τους αυτή συγκρούστηκαν μεταξύ τους και βυθίστηκαν.<sup>26</sup> Αφού κατέρρευσε το δεξιό κέρασ της περσικής παράταξης, η ταραχή και η σύγχυση μεταδόθηκε και στο κέντρο και στο αριστερό κέρασ του περσικού στόλου<sup>27</sup> (δεξιά για την ελληνική παράταξη). Το αριστερό κέρασ του περσικού στόλου, στο οποίο ήταν παραταγμένοι οι Ίωνες και οι Σάμιοι, πίεζε σοβαρά τους Λακεδαιμονίους και τους Αιγινήτες, αλλά κατέρρευσε και αυτό, με την βοήθεια

<sup>24</sup> Καθώς πλησίαζαν οι δύο αντίπαλοι στόλοι για την τελική σύγκρουση ακούγονταν ο παιάνας «ω παίδες Ελλήνων ίτε, ελευθερούτε πατρίδα, ελευθερούτε δε παίδας, γυναίκας, θεών τε πατρών έδη θήκας τε προγόνων νύν υπέρ πάντων αγών».

<sup>25</sup> «εμβόλοις χαλκοστόμοις» (με τα χαλκόστομα έμβολά τους).

<sup>26</sup> ΟΙ ΜΑΧΕΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ, Νίκες και ήττες που έγραψαν την ελληνική ιστορία, Βήμα ιστορία, 20/7/2003. Μέσα στο στενό, λείει ο Αισχύλος, μαζεύτηκαν πλήθος τα πλοία, και έτσι δεν μπορούσαν να προσφέρουν καμία βοήθεια μεταξύ τους αλλά χτυπούσαν το ένα το άλλο.

<sup>27</sup> (Ηρ. VIII,86). «άτε γαρ των μεν ελλήνων συν κόσμω ναυμαχεούντων και κατατάξιν, των δε βαρβάρων ούτε τεταγμένων έτι ούτε συν νόω συν ποιόντων ουδέν».

των διαθέσιμων μετά την κατανίκηση των Φοινίκων, αθηναϊκών τριήρων.<sup>28</sup> Οι ελληνικές τριήρεις προωθήθηκαν στο κέντρο της περσικής παράταξης και κατάφεραν να την κόψουν στα δύο. Αφού έπεσε η πρώτη γραμμή των περσικών πλοίων (μετά την καταβύθιση των φοινικικών), υποχώρησαν, λόγω της ορμής της ελληνικής επίθεσης, και η δεύτερη και η τρίτη και άρχισε η καταδίωξη του περσικού στόλου. Ο Αριστείδης ο Δίκαιος, ο οποίος ήταν επικεφαλής των Αθηναίων οπλιτών αποβιβάστηκε στην Ψυττάλεια και εξόντωσε μέχρις ενός τους «Αθανάτους». Οι Πέρσες έχασαν 200 πλοία και μεγάλο μέρος των πληρωμάτων τους, επειδή δεν γνώριζαν κολύμπι. Οι Έλληνες, έχασαν μόνο 40 πλοία. Φοβούμενος ο Ξέρξης ότι οι Έλληνες θα κλείσουν το στενό του Ελλησπόντου και θα απομονώσουν τον στρατό του στην Ευρώπη, αποχώρησε για την Περσία. Άφησε τον γαμπρό του, Μαρδόνιο, με επίλεκτα σώματα στρατού να συνεχίσει την προσπάθεια το επόμενο έτος (479 π.Χ.).<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> ΔΟΞΑΣΜΕΝΑ ΚΥΜΑΤΑ, Ο ελληνικός στόλος από το 480 π.Χ. έως σήμερα, Πολεμικό Ναυτικό Αρχηγείο στόλου, 1996

<sup>29</sup> Το 479 π.Χ. οι Πέρσες ηττήθηκαν στις μάχες των Πλαταιών και της μάχη Μυκάλης αποδεκατίζοντας μεγάλο μέρος του περσικού στόλου. Αυτές ήταν και οι τελευταίες μάχες των περσικών πολέμων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ

#### 2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΕΡΣΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

##### 2.1.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η Περσία, την εποχή των περσικών πολέμων, ήταν η υπερδύναμη της εποχής της. Αφού κατέκτησε το σύνολο των κρατών της Ασίας, επεδίωκε, με σειρά κατακτητικών πολέμων, να θέσει υπό την κατοχή της και την Ελλάδα καθώς εποφθαλμιούσε την δίοδο της στο Αιγαίο πέλαγος.

Με όρους επιχειρηματικούς, θα λέγαμε, ότι ο περσικός στρατός, και κατ' επέκταση ο περσικός στόλος, αποτέλεσε μία μεγάλη, πολυεθνική επιχείρηση,<sup>30</sup> η οποία επεδίωκε με ιμπεριαλιστικούς πολέμους, εφαρμόζοντας την στρατηγική του «μαχητή» (contender), την διείσδυση σε νέες αγορές μέσω της γεωγραφικής επέκτασης και την διεθνοποίησή της.<sup>31</sup>

Για να επιτύχει την επέκταση, εφάρμοζε στρατηγική ανάπτυξης. Ο P. Kotler (Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control), παραθέτει τα ακόλουθα είδη της στρατηγικής της ανάπτυξης.

1. Στρατηγική Διείσδυσης και συγκέντρωσης αγοράς.
2. Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς.
3. Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντων.
4. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.

---

<sup>30</sup> Η καρδιά του διεθνούς εμπορίου είναι η πολυεθνική εταιρεία, επιχείρηση με μονάδες σε δύο ή περισσότερες χώρες διαφορετικές από την χώρα προέλευσης.

<sup>31</sup> Βασικές Αρχές μανάτζμεντ, Andrew J. Durbin, εκδ. Έλλην, σελ. 61: «Σκεφτείτε λαμβάνοντας υπόψη την παγκόσμια αγορά, ενεργήστε λαμβάνοντας υπόψη την τοπική αγορά. Οι αντιπρόσωποι μίας εταιρίας σε ένα συγκεκριμένο τόπο συμπεριφέρονται σαν η πρωταρχική αποστολή τους να είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη από αυτό τον τόπο».

Οι επεκτατικοί πόλεμοι της Περσίας, στους οποίους εντάσσεται και η ναυμαχία της Σαλαμίνας, στόχευαν στην κατάκτηση νέων εδαφών (αγορών) και ιδίως του Αιγαίου πελάγους. Θεωρημένο ως αγορά το Αιγαίο πέλαγος εκείνης της εποχής, ήταν αγορά κόμβος, που έδιδε δίοδο και σε άλλες αγορές, νέα, μη κορεσμένη και ανεκμετάλλευτη (κυρίως Αθηναίοι και Λακεδαιμόνιοι το εκμεταλλεύονταν και όχι βέβαια σε όλο του το εύρος). Ο Ξέρξης επεδίωξε να εισέλθει σ' αυτή την νέα αγορά με τα υπάρχοντα προϊόντα, μιας και δεν καινοτόμησε ούτε ως προς τα πολεμικά μέσα (πολεμικά πλοία, οπλισμός) ούτε ως προς την πολεμική του τακτική. Επομένως, ο περσικός στόλος στην Σαλαμίνα επεδίωξε να εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.

## 2.1.2. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΠΕΡΣΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

### A. ΑΠΟΛΥΤΑΡΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο Πέρσης βασιλιάς Ξέρξης, ήταν ο απόλυτος άρχων, το άτομο που είχε το γενικό πρόσταγμα τόσο στον περσικό στρατό, όσο και στόλο. Οι Πέρσες είχαν διακριθεί στον πόλεμο στην ξηρά και οι κατακτήσεις τους βασίστηκαν στις χερσαίες αναμετρήσεις. Ο Ξέρξης, αν και περιστοιχιζόταν από μία άβουλη αυλή συμβούλων, ήταν άπειρος στην ναυτική τέχνη και στην θαλάσσια τακτική και δεν μετείχε στις ναυτικές επιχειρήσεις.<sup>32</sup> Επιχειρήσεις οι οποίες διοικούνται από ένα μόνο άτομο το οποίο αποφασίζει μόνο του για τα ζητήματα του οργανισμού μπορούμε να πούμε ότι διοικούνται απολυταρχικά. Άπειρος και γυμνός γνώσεων στρατηγικής, ο Ξέρξης ήταν μοιραίο να μην μπορεί να στηρίξει τον ρόλο του.

### B. ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το περσικό πλήρωμα των πλοίων ταυτίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Αυτό ήταν πολυπληθές, πολυεθνικό, ανομοιογενές. Τα άτομα

---

<sup>32</sup> Ο Παπαρηγόπουλος αναφέρει : «περί τους τελευταίους πρόποδες του αντίκρου της Σαλαμίνας τους όρους Αιγάλεω, ως Ζεύς του παντός έφορος, εκάθητο ο μέγας βασιλεύς ίνα δια της παρουσίας αυτού και δια της αμοιβής των αριστευόντων, δια της τιμωρίας των νοθρών ή των ανάνδρων καταστήσει ακαταμάχητον την φοβεράν εκείνην ναυτικήν δύναμιν».



ενεργούσαν καταναγκαστικά, ωφελμιστικά και απέδιδαν έχοντας ως μοναδικό κίνητρο την εύνοια της διοίκησης, του Ξέρξη. Δεν υπήρχε ένα κοινό όραμα που να ενώνει το ανθρώπινο δυναμικό προς έναν κοινό στόχο, αλλά ο φόβος<sup>33</sup> της αντίδρασης από την δυσαρέσκεια της διοίκησης.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, όμως, για την διατήρηση της παρακίνησης και της συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητο η καλή απόδοση να αναγνωρίζεται. Δυστυχώς συχνά οι εργοδότες ταυτίζουν την έννοια των αμοιβών με οικονομικούς όρους,<sup>34</sup> ενώ θα έπρεπε να την αντιμετωπίζουν υπό την ευρύτερη έννοια της, ως ένα σύνολο μέσων που εξασφαλίζει την επιβίωση, την ασφάλεια, και την αναγνώριση των εργαζομένων σε ένα ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο. Δηλαδή, οι αμοιβές περιλαμβάνουν πέρα από τις υλικές απολαβές, την ψυχολογική ικανοποίηση και την ικανοποίηση της πρόκλησης (ψυχικές απολαβές). Βέβαια, η ίδια η πολιτική των αμοιβών εξαρτάται τόσο από εξωγενείς παράγοντες όπως η οικονομική πολιτική της κυβέρνησης και το πλαίσιο εργασίας, όσο και από ενδογενείς. Καθορίζει την συμπεριφορά των εργαζομένων, την απόδοσή τους, και την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Η σωστή πολιτική των αμοιβών μιας επιχείρησης συμβάλλει καθοριστικά στην υποκίνηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την υλοποίηση της στρατηγικής της. Υποκίνηση είναι εκείνη η εσωτερική διαδικασία, μία συναισθηματική κατάσταση, η οποία ωθεί ένα άτομο να δράσει κατά ορισμένο τρόπο και εμπεριέχει προσδοκία επέλευσης του αποτελέσματος. Η προσπάθεια του εργαζομένου για ένα έργο εξαρτάται από την αντίληψη που έχει ότι αυτή θα τον

---

<sup>33</sup> *Ο Ξέρξης σκοπεύοντας σε συντριπτική νίκη διέταξε τους ναυάρχους του με τα εξής λόγια: «όταν πάψει ο ήλιος να καίει το χόμα και υψωθεί το σκοτάδι να παρατάξετε τα καράβια σας σε τρεις σειρές πυκνά, με άλλα να τους κυκλώσετε γύρω από το νησί του Αίαντα και να φυλάτε τα στενά και τα περάσματα. Αν από τον κλοιό και τον χαμό σωθούν οι Έλληνες θα πεθάνετε».*

<sup>34</sup> «Το χρήμα δεν αποτελεί κίνητρο. Μπορεί να κινεί το σώμα και να επηρεάζει το μυαλό, αλλά δεν συγκινεί την καρδιά και δεν διεγείρει το πνεύμα, κάτι που είναι υπόθεση πίστης, αρχών, ηθικής». (Mitchell Waldrop, “The Trillion – Dollar Vision of Dee Hock”, Fast Company, Oct – Nov, 1996).

Όπως παρατήρησε ο Ναπολέων: «Κανένα χρηματικό ποσό δεν πρόκειται να κάνει κανένα να διακινδυνεύσει τη ζωή του, αλλά για ένα κομματάκι μιας κίτρινης κορδέλας πολλοί το κάνουν ευχαρίστως.

οδηγήσει σε ανταμοιβές καθώς και από την αξία που αποδίδει στις τελευταίες ο εργαζόμενος.<sup>35</sup>

## 2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

### 2.2.1. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Η αριθμητική υπεροχή των Περσών και το πλήθος των πιθανών στόχων μπορούσαν να οδηγήσουν σε κατακερματισμό των ελληνικών δυνάμεων. Η ελληνική πλευρά από την άλλη, λόγω της αριθμητικής μειονεξίας έπρεπε, όπως και έπραξε, να επικεντρώσει τους διαθέσιμους πόρους τη, όχι στην κάλυψη χώρου, αλλά αποκλειστικά στην συντριβή του κύριου όγκου των αντιπάλων και, ει δυνατόν, πριν αυτές προλάβουν να αναπτυχθούν πλήρως. Έτσι, για την αντιμετώπιση της περσικής εισβολής συσπειρώθηκαν 31 ελληνικές πόλεις – κράτη, εφαρμόζοντας την βασική αρχή του πολέμου, την συγκέντρωση των δυνάμεων.

Η συλλογική αντιμετώπιση του κοινού κινδύνου ανάγκασε τις ελληνικές πόλεις-κράτη να παραγκωνίσουν τις όποιες διαφορές τους και να λειτουργήσουν συνεργατικά. Οι συνεργασίες είναι ένα φαινόμενο που διαρκώς αυξάνει στον στίβο των επιχειρήσεων. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση καθιστούν συχνά τις συνεργασίες μονόδρομο για τις επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν την απόκτηση συνεργατικού πλεονεκτήματος.<sup>36</sup> Συχνό μόρφωμα συνεργασιών είναι οι κοινοπραξίες.<sup>37</sup> Κάτι τέτοιο συνέβη και το 480 π.Χ. όταν δημιουργήθηκε η συμμαχία των 31 πόλεων – κρατών με ξεκάθαρο στρατηγικό στόχο την αντιμετώπιση του κοινού εχθρού, έχοντας λογική win – win, με ομοιογενές ανθρώπινο δυναμικό (άτομα ελεύθερα, με υψηλό φρόνημα και εξειδικευμένα καθώς τα πληρώματα των ελληνικών τριήρων αποτελούνταν από ελεύθερους πολίτες, επαγγελματίες κωπηλάτες). Οι συσπειρώσεις επιχειρήσεων επιτυγχάνονται όταν τα

<sup>35</sup> L.W.Porter and E.E.Lawler.

<sup>36</sup> Hamel et. al., 1989, 134

<sup>37</sup> Είναι στρατηγική συμμαχία μέσα στην οποία οι συνεργάτες λαμβάνουν ισότιμες θέσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που οι ίδιοι έχουν δημιουργήσει.

μέρη αντιλαμβάνονται πως οι στόχοι των συνεργατών τους θα επηρεάσουν και την δική τους μοίρα. Η στρατηγική συμμαχία, όποια μορφή και αν λάβει, είναι μία συνεχώς εξελισσόμενη διαπραγμάτευση, της οποίας οι πραγματικοί όροι βρίσκονται πέρα από τη νομική συμφωνία ή τους στόχους της κεντρικής διοίκησης.

### 2.2.2. ΙΚΑΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

Αν και τυπικά το στρατηγικό πλάνο δράσης του ελληνικού στόλου ήταν αποτέλεσμα κοινής απόφασης των ναυάρχων, η οποία λήφθηκε με δημοκρατικές διαδικασίες (ψηφισμα) στο πολεμικό συμβούλιο, ουσιαστικά ένας ήταν ο αποφασίζων νους, ο έχων το γενικό πρόσταγμα, ο στρατηγιστής, ο Θεμιστοκλής. Σε πολλές επιχειρήσεις συμβαίνει ο διευθύνων σύμβουλος να είναι ο στρατηγιστής. Ο Θεμιστοκλής, διαβλέποντας πως η πρότασή του για την επιλογή των Στενών της Σαλαμίνας ως τόπος της σύρραξης, δεν είχε απήχηση στους λοιπούς ναάρχους, επεδίωξε να τους πείσει ακόμη και εκβιάζοντάς τους με αποχώρηση των αθηναϊκών τριήρων από την συμμαχία. Αυτή του η ενέργεια, δεν είναι τίποτα άλλο παρά επιβεβαίωση του Mintzberg όταν στην σχολή της ισχύος αναφέρει πως η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μία διαδικασία αποκάλυπτης άσκησης επιρροής. Ο Θεμιστοκλής είχε όραμα και προοπτική για τον οργανισμό (ελληνικό στόλο), όρισε με τις ενέργειές του (τέχνασμα) το «τι» έπρεπε να γίνει σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο πεδίο ενώ παράλληλα ανέδειξε τον τρόπο ώστε να επιτύχουν οι Έλληνες τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (νίκη) μέσα από την εργασία τους, ενώ χρησιμοποίησε και τα προσωπικά του χαρίσματα, ιδίως στην χάραξη της στρατηγικής κατά την σύρραξη (πολεμικές τακτικές). Επομένως, δεν είναι άσκοπο να υποστηρίξουμε ότι ο Θεμιστοκλής ήταν ηγέτης. Σύμφωνα με τους Burns και Kuhnert-Lewis, οι οποίοι διέκριναν τύπους ηγετών, ο Θεμιστοκλής ήταν μετασχηματικός ηγέτης καθώς διέθετε προσωπικά χαρίσματα, πνευματικές ικανότητες, έμπνευση, διέβλεπε την αναγκαιότητα της δράσης και την επιχείρησε. Χρησιμοποίησε τα μέγιστα, την προσωπική του ακτινοβολία, για να πείσει, να επηρεάσει, να πετύχει τον στόχο του.

Ο Handy (1994) επιχειρώντας μία ανασκόπηση ως προς την ηγεσία καταμέτρησε 100 περίπου έρευνες που αφορούσαν τα χαρακτηριστικά της ηγετικής προσωπικότητας από τα οποία μόνο το 5% ήταν κοινά μεταξύ των ερευνών αυτών. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά στα οποία κατέληξε και τα οποία όταν διαθέτει κάποιος συνδέεται με την επιτυχημένη ηγετική προσωπικότητα είναι:

1. Νοημοσύνη: υψηλός βαθμός νοημοσύνης, δυνατότητα επίλυσης σύνθετων και ασαφών προβλημάτων.
2. Πρωτοβουλία: ικανότητα διάγνωσης της ανάγκης ανάληψης δράσης όταν κάτι τέτοιο δεν έχει προβλεφθεί.
3. Αυτοεπιβεβαίωση: ικανότητα να τρέφει εμπιστοσύνη στον εαυτό του ακόμη και σε δύσκολες περιστάσεις και ότι θα κάνει τα σωστά πράγματα με επιτυχία.
4. Επίβλεψη: ικανότητα να μπορεί να ελέγξει αντικειμενικά και από απόσταση την πρόοδο στις αναλαμβανόμενες επιθέσεις.
5. Κοινωνική θέση: κατά την γέννησή του να έχει ενταχθεί στα ανώτερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα.

### 2.2.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### A. ΕΣΚΕΜΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η χάραξη της στρατηγικής στην ναυμαχία της Σαλαμίνας ήταν έργο ενός, του Θεμιστοκλή. Αυτός ήταν ο αρχιτέκτονας, ο στρατηγιστής. Κατέληξε στην πρόταση της Σαλαμίνας, αφού προηγουμένως είχε αναλύσει ορθολογικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που του προσέφερε αυτή η επιλογή. Όταν η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής γίνεται με βάση τις συγκεκριμένες συνθήκες, ως μία ελεγχόμενη, συνειδητή διαδικασία, η οποία πριν τεθεί σε εφαρμογή θα πρέπει να διατυπωθεί ρητά, τότε αναφερόμαστε σε εσκεμμένη στρατηγική τοποθέτησης. Η επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής εκφράζει χειροπιαστές τοποθετήσεις μέσα σε ανταγωνιστικά πλαίσια. Ο Mintzberg, στην σχολή του σχεδιασμού, εντάσσει την στρατηγική, η οποία διατυπώνεται στην «κορυφή» μέσω συνειδητής σκέψης με βάση την επίσημη ανάλυση, ενώ η υλοποίησή της γίνεται από τα χαμηλότερα κλιμάκια μέσω της δράσης, δηλαδή εντάσσει την εσκεμμένη στρατηγική.

## B. ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στο πολεμικό συμβούλιο των Ελλήνων, όπου επικράτησαν δύο απόψεις ο Θεμιστοκλής αντιλήφθηκε τον κίνδυνο της απόρριψης της δικής του άποψης, και την επικράτηση της άποψης των Πελοποννησίων για ναυμαχία στον Ισθμό. Τότε, με σκοπό την προσπέλαση του σκοπέλου της επικράτησης της άποψης των λοιπών ναυάρχων κατέφυγε σ' ένα τέχνασμα (Ploy). Συχνά οι επιχειρήσεις επιδίδονται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα τους δώσουν το προβάδισμα και θα τους βοηθήσουν να ξεπεράσουν τον ανταγωνιστή-αντίπαλο. Δηλαδή, μέσα στα πλαίσια του γενικότερου στρατηγικού σχεδίου αναδύεται μία στρατηγική, η οποία το εξυπηρετεί. Η αναδυόμενη στρατηγική καθίσταται πολλές φορές αναγκαία, όσο και η εσκεμμένη καθώς είναι πρακτικά αδύνατο για ένα διευθυντικό στέλεχος να ενορχηστρώσει όλες τις εσωτερικές αποφάσεις, τα συμβάντα του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις σχέσεις συμπεριφοράς και εξουσίας καθώς και τις ενέργειες ευφυών αντιπάλων, έτσι ώστε να μπορεί σε δεδομένη στιγμή να συγκεράσει όλες αυτές τις παραμέτρους.<sup>38</sup> Το τέχνασμα σύμφωνα με τους Zald και Berger (1978: 837& 838), αποτελεί ένα «κοινωνικό κίνημα» μέσα στην οργάνωση και δη ανταρσία! Γιατί ο Θεμιστοκλής δεν επεδίωκε σαφώς να εξοβελίσει τους Πελοποννησίους, αλλά επεδίωκε να υπερακοντίσει τα πλάνα τους σχετικά με τον Ισθμό, δηλαδή στόχευε στην αλλαγή μίας πτυχής της οργανωσιακής λειτουργίας (να μην παρθεί δημοκρατικά η απόφαση για τον τόπο της ναυμαχίας, αλλά να αποφασίσει ουσιαστικά μόνος του).

Σε επίπεδο πολεμικής τακτικής ακολούθησε αυτό που αποφευγματικά αναφέρει ο Sun Zu: «Φέρτε τους άντρες σας σε θέση από όπου δεν υπάρχει δυνατότητα διαφυγής και θα προτιμήσουν τον θάνατο από την φυγή. Γιατί είναι η φύση του στρατού να προβάλλει πεισματική αντίσταση όπου είναι περικυκλωμένος, να μάχεται σκληρά, όταν δεν μπορεί με άλλο τρόπο να βοηθήσει τον εαυτό του και να υπακούει πρόθυμα όταν έχει μπει σε κίνδυνο».

## Γ. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΕΣΚΕΜΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η στρατηγική η οποία εν τέλει ακολουθήθηκε στην ναυμαχία της Σαλαμίνας ήταν ένας συγκερασμός εσκεμμένης, όσον αφορά τις γενικές γραμμές και την

---

<sup>38</sup> Όπως σημείωσε ο James Brian Quinn, 1978: 17.

αίσθηση της κατεύθυνσης (τόπος, ναυτική τακτική, παράταξη δυνάμεων) και αναδυόμενη, όσον αφορά τις λεπτομέρειές της προκειμένου αυτές να μπορούν να προσαρμόζονται στην πορεία (τέχνασμα για να πείσει τον Ξέρξη να εφορμήσει στην Σαλαμίνα). Ο συνδυασμός των δύο στρατηγικών μας οδηγεί μοιραία και στην σχολή της επιχείρησης του Mintzberg. Η απόφαση του ηγέτη βασίστηκε στην εμπειρία του, την διορατικότητά του, την κρίση του, την διαίσθησή του, στο «όραμα» του.

Σ' αυτή την κατεύθυνση κινούνται και οι G. Hamel και C.K. Prahalad<sup>39</sup>, οι οποίοι αναγνωρίζουν την συμβολή του λογικού μέρους στην διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά ταυτόχρονα το ξεπερνούν ή και το συμπληρώνουν με στοιχεία του ψυχικού μέρους. Θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ευνοεί τις υπάρχουσες δομές και επιχειρήσεις, κάτι όμως που δεν επαρκεί για την ευημερία μίας επιχείρησης στο μέλλον και ότι η ανταγωνιστικότητα είναι θέμα καλού μάνατζμεντ, που σημαίνει επιχειρήσεις διαφορετικές που μπορούν συνεχώς να επαναπροσδιορίζουν τους κλάδους τους και να αναγεννούν την στρατηγική τους. Αυτή την άποψη υιοθέτησε και ο Mintzberg<sup>40</sup>, ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει ένα λογικό, τυπικό μέρος, τον στρατηγικό σχεδιασμό (ανάλυση της αγοράς και ενός συγκεκριμένου κλάδου, ανάλυση του ανταγωνισμού, πρόβλεψη και προγραμματισμό για το μέλλον) και ένα ψυχικό και συναισθηματικό μέρος – αβεβαιότητα για το μέλλον, ανακάλυψη, φαντασία, αλλαγή, μάθηση.

#### 2.2.4. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΤΟΠΟΥ

Η επιλογή των Στενών της Σαλαμίνας, όπως προείπαμε, ήταν μέρος μιας εσκεμμένης στρατηγικής του Θεμιστοκλή, η οποία συνίστατο σε τοποθέτηση (Position) της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Στην δεδομένη ιστορική συγκυρία η επιλογή των Στενών απεδείχθη ως η ιδανικότερη. Σ' αυτό συνέβαλαν σημαντικοί παράγοντες:

---

<sup>39</sup> «Strategy as stretch and leverage», Harvard Business Review, Mar – Apr, 1993.

<sup>40</sup> Mintzberg, «Η άνοδος και η πτώση του στρατηγικού σχεδιασμού», Harvard Business Review, Jan – Feb, 1994.

α) Γεωγραφικός:

Ο περσικός στόλος υπερείχε αριθμητικά από τον ελληνικό, μιας και ήταν τριπλάσιος. Όμως στην Σαλαμίνα εφαρμόστηκε η αρχή που υπαγορεύει πως ο καλύτερος σύμμαχος του στρατιώτη είναι η φυσική διαμόρφωση της χώρας. Η στενότητα του χώρου εξουδετέρωνε την αριθμητική υπεροχή του, καθώς οι Πέρσες αναγκαστικά θα υποχρεώνονταν να παρατάξουν μόνο τμήμα του στόλου τους, ενώ οι Έλληνες το σύνολο της ναυτικής τους δύναμης. Η παράταξη των Περσών μοιραία δεν ήταν άνετη στα Στενά και τα δυσκίνητα και ογκώδη περσικά πλοία,<sup>41</sup> που ήταν κατάλληλα για ναυμαχία ανοικτής θαλάσσης, δεν τους έδινε ευχέρεια κίνησης και ελιγμών και αποκλείετο έτσι το ενδεχόμενο της κύκλωσης του ελληνικού στόλου. Αντίθετα, για τον ελληνικό στόλο η περιοχή ήταν ιδεώδης για τις ευέλικτες και γρήγορες τριήρεις. Ο σκοπός του ελίσσεσθαι είναι η διάθεση των δυνάμεων με τέτοιο τρόπο ώστε ο εχθρός να τεθεί σε σχετικά μειονεκτική θέση. Οι επιτυχημένοι ελιγμοί απαιτούν ευελιξία στην οργάνωση, διοικητική υποστήριξη, διοίκηση και έλεγχο.<sup>42</sup>

β) Γνωσιολογικός:

Οι Αθηναίοι, οι Αιγινήτες και οι Μεγαρείς γνώριζαν καλά το στενό και μπορούσαν να κινηθούν με ευχέρεια. Απ' την άλλη, οι Πέρσες ναυμάχησαν σε θαλάσσια περιοχή, που είχε επιλέξει ο αντίπαλος και παρουσίαζε εξαιρετικά πλεονεκτήματα γι' αυτόν.

Επίσης, ο ελληνικός στόλος είχε μοναδικές ικανότητες σε σχέση με τον περσικό, τόσο στην ναυτική τέχνη, όσο και στην θαλάσσια πολεμική τακτική. Ειδικά οι Αθηναίοι ερέτες ήταν οι καλύτερα εκπαιδευμένοι και οι πιο έμπειροι του στόλου. Σ' αυτό σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε και το ναυτικό πρόγραμμα του Θεμιστοκλή. Σε αντίθεση με τους Έλληνες, ο περσικός στόλος ήταν δύναμη επικουρική του περσικού πεζικού.

Οι ικανότητες ενός οργανισμού, όπως ο στόλος είναι παραπλήσιες με τις ικανότητες μιας επιχείρησης και διαχωρίζονται σε:

---

<sup>41</sup> Η Ναυμαχία της Σαλαμίνας, Κων/νος Ράδος, Η μάχη που έσωσε τον Δυτικό πολιτισμό, εκδ. Ενάλιος.

<sup>42</sup> Summers, 1981: 59 . 97, Πολεμικές αρχές των Η.Π.Α., Βασισμένες στον Κλαούζεβιτς.

1) Οριακές, τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να τις μιμηθούν και

2) Θεμελιώδεις – Μοναδικές, τις οποίες οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αυτές μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Πρέπει να πληρούν τις εξής τρεις προϋποθέσεις: i) Να είναι μακρόβιες. ii) Να μην σχετίζονται μόνο με ένα συγκεκριμένο προϊόν. iii) Να είναι περιορισμένες σε αριθμό.

γ) Συναισθηματικός:

Το νησί της Σαλαμίνας, ήταν το μοναδικό εδαφικό τμήμα του αθηναϊκού κράτους που δεν υποδουλώθηκε στους Πέρσες και με την εκκένωση της πόλης, εκεί βρήκε καταφύγιο ο πληθυσμός της Αττικής. Επομένως, η ναυμαχία θα γινόταν κάτω από τα μάτια των γυναικών, των παιδιών και των γονέων των Αθηναίων πολεμιστών, οι οποίοι, ως οι πιο έμπειροι και ικανοί του ελληνικού στόλου, θα πολεμούσαν με απaráμιλλη μαχητικότητα.

Και σε επίπεδο επιχειρήσεων και αγοράς είναι σημαντικό να κατανοήσει ο στρατηγιστής της επιχείρησης, είτε είναι ένας, είτε μία ομάδα ατόμων, ότι η αγορά δεν αποτελεί ένα ενιαίο και ομοιογενές πεδίο. Οι Πέρσες, έχοντας την έπαρση του «νούμερο ένα», της υπερδύναμης εκείνης της εποχής, ελαφρά την καρδιά και χωρίς περίσκεψη αποφάσισαν να ναυμαχήσουν εκεί όπου οι Έλληνες τους οδήγησαν. Έκαναν το λάθος να μην συνυπολογίσουν τις ιδιαίτερες συνθήκες αυτής της κατάκτησης που επεδίωκαν, αλλά αντιμετώπισαν την επίθεση στην Ελλάδα, και δη την ναυμαχία τους στα Στενά της Σαλαμίνας, με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο αντιμετώπισαν και τις λοιπές τους εφορμήσεις. Επομένως, η τμηματοποίηση, όπως στον πόλεμο έτσι και στην δίνη του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων για την κατάκτηση των αγορών, είναι απαραίτητη, διότι κάθε τμήμα της αγοράς λειτουργεί κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες ανταγωνισμού και προϋποθέτει διαφορετικές στρατηγικές επιτυχίας.<sup>43</sup> Κάθε τμήμα της έχει τους δικούς της ιδιαίτερους παράγοντες (critical success factors) που προσδιορίζουν την επιτυχία και απαιτείται ανάλυση αδυναμιών και πλεονεκτημάτων σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους.

---

<sup>43</sup> Orth and Tureckova, 2002, 37: «Οι αγορές δεν ανταποκρίνονται με ομοιόμορφο τρόπο στις ενέργειες του Μάρκετινγκ».



Οι Έλληνες από την άλλη, βασίστηκαν στην συγκέντρωση των πόρων εκεί όπου είχαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των Περσών, δηλαδή στην κατά θάλασσα μάχη, σε τόπο όπου εξυπηρετούσε τα πολεμικά σκάφη τους και τον όγκο του στόλου τους. Και οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν τους πόρους τους εκεί όπου έχουν ή μπορούν άμεσα να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>44</sup> Ειδικά για τις μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν την πρωτοβουλία της επίθεσης όταν ο εχθρός δείχνει αδυναμία και θα πρέπει να αντιδρούν γρήγορα. Οι Έλληνες, εστίασαν την προσοχή τους και επένδυσαν στον τομέα όπου υπερτερούσαν. Και μία εταιρεία, όπως αναφέρει ο Porter, μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών, σειρές προϊόντων ή γεωγραφικές αγορές, όπου εκεί πάνω μπορεί να δομήσει μία εξελικτική πορεία. Η στρατηγική μπορεί να είναι είτε εστιασμός στην διαφοροποίηση, όπου εντός της εστιασμένης αγοράς τα προσφερόμενα είδη είναι διαφοροποιημένα, είτε εστιασμός στην ηγεσία κόστους, όπου στην εστιασμένη αγορά η εταιρεία πουλά με χαμηλό κόστος.

#### 2.2.5. ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Οι Έλληνες στην Σαλαμίνα επέδειξαν απaráμιλλο θάρρος και ανδρεία.<sup>45</sup> Κίνητρο της δράσης τους ήταν ένα κοινό όραμα<sup>46</sup> για το μέλλον. Και στις επιχειρήσεις το όραμα τις καθοδηγεί με βάση την τωρινή τους κατάσταση στην επιθυμητή. Θα πρέπει, όμως, να επικοινωνείται εύκολα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να είναι μετρήσιμο, περιεκτικό και να εκτείνεται προς το μέλλον.

---

<sup>44</sup> Katz 1970: 349, 350.

<sup>45</sup> Ο Πλούταρχος λέει πως η νίκη εξασφαλίστηκε χάρη στην «ανδρεία μεν και προθυμία κοινή των ναυμαχησάντων, γνώμη δε και δεινότητι Θεμιστοκλέους».

<sup>46</sup> Ο John Keane αναφέρει ότι: «Το εταιρικό όραμα – αποστολή παρέχει εστίαση, κατεύθυνση, υποκινεί, ενώνει, και ακόμα προκαλεί μια επιχείρηση να επιτύχει καλύτερη απόδοση. Είναι καθήκον των ηγετών να αναγνωρίσουν και να προβάλλουν ένα ξεκάθαρο όραμα.

Βέβαια, υπήρχε και στρατηγική πρόθεση, (strategic intent).<sup>47</sup> Αυτή υπαγορεύει ότι για να υπερκεράσει μία επιχείρηση τον ανταγωνισμό και να φτάσει στην κορυφή, δεν αρκεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά θα πρέπει να οραματιστεί το μέλλον της, πριν από τους ανταγωνιστές της. Χαρακτηρίζεται από νικηφόρο πνεύμα, εμμονή στην ιδέα για την υπερκέραση του ανταγωνισμού, παρακίνηση όλων των μελών της επιχείρησης προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων της, έλλειψη εφησυχασμού και συνεχής προσπάθεια.

Αναμφίβολα, μοναδική επιλογή των Ελλήνων ήταν η νίκη. Η παραδοχή αυτή δεν καθιστά τον στόχο της νίκης λιγότερο παράτολμο. Όταν οι επιχειρήσεις θέτουν παράτολμους στόχους, οι οποίοι όχι σπάνια επιτυγχάνονται θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι, απλοί, άμεσα κατανοητοί από όλους, να μην προκαλούν απορίες, να μην χρήζουν επεξηγήσεων, να ηλεκτρίζουν, κινητοποιούν, μιλούν στην ψυχή, να είναι δυνατοί, να γίνονται κοινό σημείο αναφοράς κάθε προσπάθειας, να έχουν ξεκάθαρη αρχή και τέλος. Τέτοιου είδους στόχοι αποτελούν σαλπίσματα για δράση και συνήθως τίθενται στην δήλωση αποστολής των εταιρειών.

Αν θεωρήσουμε ότι διαδραμάτισε καταλυτικό ρόλο το υψηλό φρόνημα των Ελλήνων, το οποίο ήταν απόρροια της ιδεολογίας τους. Μάχονταν για την πατρίδα, την ελευθερία, τις οικογένειές τους, για ένα πλέγμα ισχυρών ιδεών άμεσα συνυφασμένων με την φύση του ανθρώπου. Άρα, εάν ήταν ο ελληνικός στόλος επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό που την αποτελούσε θα εμφορούνταν από ιδέες, οι οποίες μάλιστα θα καθόριζαν και την δράση της επιχείρησης, τον σκοπό της και την στρατηγική της. Αβίαστα εντοπίζουμε την έκφανση της στρατηγικής ειδωμένης ως προοπτική (Perspective), σύμφωνα με τον Mintzberg.

---

<sup>47</sup> Οι G. Hamel και C.K. Prahalad υποστηρίζουν ότι στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι να οραματισθεί και να δημιουργήσει το μέλλον πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της.

Gary Hamel και C.K. Prahalad, "Strategic Intent", Harvard Business review, (May – June 1989), page 69. Υποστηρίζουν ότι τα διοικητικά στελέχη συνήθως αποφεύγουν να προβληματίζονται σοβαρά και να οραματίζονται το μέλλον των εταιρειών τους. Κατά μέσο όρο αφιερώνουν μόλις το 2,4% του χρόνου τους στον οραματισμό σχετικά με το μέλλον της επιχείρησής τους. Τα περισσότερα από τα στελέχη αποφεύγουν να αφιερώσουν χρόνο σε προσπάθειες λεπτομερούς σχεδιασμού της μελλοντικής στρατηγικής της επιχείρησης.

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### 3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΩΝ ΑΙΓΟΣ ΠΟΤΑΜΩΝ

##### 3.1. ΤΑ ΠΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

###### 3.1.1. Η ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Η ναυμαχία των Αιγός ποταμών εντάσσεται στα πλαίσια του τριακονταετούς Πελοποννησιακού πολέμου μεταξύ των δύο ηγέτηδων δυνάμεων της Ελλάδας, της Αθήνας και της Σπάρτης. Τα ύστερα χρόνια του πολέμου (έληξε το 404 π.Χ. με την οριστική ήττα της Αθήνας), οι Αθηναίοι έδειξαν σημάδια ανάκαμψης μετά την πανωλεθρία της Σικελικής εκστρατείας. Πέτυχαν σημαντικές νίκες στις ναυμαχίες της Κυζίκου και των Αργινουσών, γεγονός που τους έκανε να αναθαρρέσουν, και άρχισαν αμέσως να καταφρονούν τους Λακεδαιμονίους για τις επιδόσεις τους στις θαλάσσιες αναμετρήσεις.<sup>48</sup>

Το μήλο της έριδος και για τις δύο πόλεις – κράτη ήταν το Αιγαίο, στο οποίο μέχρι τότε κυριαρχούσε η Αθήνα. Αυτή είχε εδραιωμένες συμμαχίες με πόλεις – κράτη, κυρίως των ακτών του Ελλησπόντου από τις οποίες αντλούσε, ενείδει φόρου, χρήματα και αγαθά. Οι Σπαρτιάτες, με επικεφαλή του στόλου τους τον Λύσανδρο,<sup>49</sup> άρχισαν να ισχυροποιούνται στο Αιγαίο. Σ' αυτό συντέλεσαν καθοριστικά η οικονομική ενίσχυση του Πέρση βασιλιά Κύρου και η συμμαχία τους με τους αποστάτες συμμάχους των Αθηναίων. Στόχος του Λυσάνδρου δεν ήταν μια

---

<sup>48</sup> Ξενοφώντας Ελληνικά II, α.15 – Πλούταρχος, εν βίω Λυσάνδρου IX – Διόδωρος Σικελιώτης XIII, 105 – Nepos Als.8 – Lys. Εν αρχή.

<sup>49</sup> Κατά τύπους ναύαρχος των Λακεδαιμονίων ήταν ο Άρακος, επειδή δεν μπορούσε να ναυαρχήσει για δεύτερη φορά ο Λύσανδρος, ο οποίος περιορίστηκε στα καθήκοντα του επιστολέως (επιτελάρχης). Κατ' ουσίαν όμως ο Λύσανδρος ήταν ο πραγματικός ναύαρχος, εφόσον το απαίτησαν και ο Κύρος και οι σύμμαχοί του.

απευθείας αναμέτρηση με τους προκλητικούς Αθηναίους, αλλά το να προσεταιρισθεί τους συμμάχους των Αθηναίων, αποκόποντας την Αθήνα από εφόδια και χρήματα.

### 3.1.2. Η ΚΑΤΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΛΑΜΨΑΚΟΥ

Ο Λύσανδρος κατευθύνθηκε προς τον Ελλήσποντο με 200 πλοία σε μία προσπάθεια να θέσει υπό τον έλεγχό του τις πόλεις της περιοχής<sup>50</sup> - συμμάχους της Αθήνας - και να εμποδίσει την τροφοδοσία της Αθήνας με σιτάρι από τον Εύξεινο Πόντο. Παρέλαβε από την Άβυδο στρατό,<sup>51</sup> τον οποίο μετέφερε και αποβίβασε στην Λάμψακο.<sup>52</sup> Ο στρατός των Λακεδαιμονίων επιτέθηκε στην πόλη από τα τείχη της και ο Λύσανδρος εφόρμησε ταχύτατα από την θάλασσα και την κατέλαβε και την κατέλαβε κεραυνοβόλως.<sup>53</sup> Οι Αθηναίοι θορυβημένοι από την κατάληψη της συμμάχου πόλης, ανέθεσαν την ηγεσία του αθηναϊκού στόλου σε έξι στρατηγούς: τον Κόνωνα, τον Μένανδρο<sup>54</sup>, τον Τυδέα, τον Κηφισόδοτο, τον Φιλοκλή και τον Αδείμαντα, όλοι τους περιορισμένων ικανοτήτων και αμφιβόλου ηθικής.<sup>55</sup> Αυτοί εναλλασσόταν στην αρχηγία του στόλου ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Υπό την αρχηγία του Κόνωνος, ο αθηναϊκός στόλος κατευθύνθηκε προς ενίσχυση της Λαμψάκου.

### 3.1.3. ΟΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

Μόλις ο αθηναϊκός στόλος έφτασε στον Ελλήσποντο, ανεφοδιάστηκε στη Σηστό και κατόπιν αγκυροβόλησε ακριβώς απέναντι από την κατειλημμένη

---

<sup>50</sup> Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού.

<sup>51</sup> Υπό την διοίκηση του Σπαρτιάτη στρατηγού Θώρακος.

<sup>52</sup> Ήταν πόλη σύμμαχος των Αθηναίων πλούσια σε σίτο, όινο και στα απαραίτητα αγαθά. Ο Θώραξ, αρχηγός πεζικού των Λακεδαιμονίων μαζί με τους Αβυδηνούς αλώνει την Λάμψακο.

<sup>53</sup> Μεγάλη Σοβιετική Εγκυκλοπαίδεια.

<sup>54</sup> Ο Μένανδρος είχε αποτύχει οικτρά σε δύο περιπτώσεις στην Σικελία.

<sup>55</sup> Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού.

Λάμψακο, στους Αιγός ποταμούς<sup>56</sup> της Θρακικής Χερρονήσου. Επειδή βόρειοι άνεμοι πνέουν στον Ελλήσποντο μπορεί κανείς με ευκολία να πλεύσει από την Λάμψακο στους Αιγός ποταμούς και όχι αντίστροφα.<sup>57</sup> Το λιμάνι των Αιγός ποταμών ήταν από τα ασφαλέστερα<sup>58</sup> του Ελλήσποντου.

Αγκυροβολημένος ο αθηναϊκός στόλος στην απέναντι ακτή από τον σπαρτιατικό, τον προκαλούσε επί τέσσερις ημέρες με ύβρεις και χειρονομίες για ναυμαχία. Με το ξημέρωμα ξανοίγονταν στη θάλασσα, πλησίαζαν τον σπαρτιατικό στόλο και επεδίωκαν να προκαλέσουν την επίθεσή του και με το δειλινό επέστρεφαν στους Αιγός ποταμούς, αποβιβάζοντο και διασκορπίζοντο στην Χερρόνησο (κοντινή περιοχή στους Αιγός ποταμούς). Δεν εκτιμούσαν σωστά τον κίνδυνο και αδιαφορούσαν για τα μέτρα προφυλάξεως και αντιμετώπισεως. Στις προκλήσεις των Αθηναίων οι Σπαρτιάτες δεν αντιδρούσαν προσποιούμενοι τους φοβισμένους.<sup>59</sup> Αυτή τους η τακτική αύξανε τον ήδη έντονο εκνευρισμό των Αθηναίων, οι οποίοι επεδίωκαν να αναμετρηθούν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα, καθώς αναγκάζονταν να μεταφέρουν κάθε μέρα τρόφιμα από τη Σηστό, η οποία απείχε δεκαπέντε στάδια από τους Αιγός ποταμούς. Δεν μπορούσαν, όμως, και να αποχωρήσουν αφήνοντας στους Λακεδαιμόνιους τον έλεγχο του Ελλήσποντου.

#### 3.1.4. ΟΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΛΑΚΕΔΑΙΜΟΝΙΩΝ

Οι Λακεδαιμόνιοι, παρέμεναν αγκυροβολημένοι στο λιμάνι της Λαμψάκου. Κάθε πρωί επέβαιναν στις τριήρεις τους σαν να επρόκειτο για την ημέρα της μάχης και δεν αντιδρούσαν στις προσβολές των Αθηναίων. Το σπαρτιατικό πεζικό, έχοντας

<sup>56</sup> Οι Αιγός ποταμοί ήταν ένας μικρός οικισμός στην ανατολική ακτή της θρακικής χερσονήσου. Ευρισκόταν ακριβώς απέναντι από τη Λάμψακο και συνεπώς δεν θα χρειαζόνταν οι Αθηναίοι να παλέψουν με το αντίθετο ρεύμα του Ελλήσποντου.

<sup>57</sup> Γεωργίου Κωνσταντινίδου Αιγοσποταμίτου διδάκτορας της φιλοσοφίας, Μελέτη Ιστορική και Τοπογραφική Περί Των Αιγός Ποταμών 1895.

<sup>58</sup> Καλύτερο από την Σηστό και την Λάμψακο. Ο Ξενοφών αναφέρει: «Ο γαρ των Αιγός ποταμών λιμήν των αρίστων του Ελλήσποντου ων κρείττων ο της Σηστού και της Λαμψάκου πέφυκεν, ω ως ασφαλεστάτω χρώνται πάντα τα τον Ελλήσποντον διαπλέοντα πλοία και υπό απλοίας ή κλύδωνος καταλαμβάνόμενα».

<sup>59</sup> Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν "Ηλίου".

εντολή από τον Λύσανδρο, παρέμενε συντεταγμένο δίπλα στη θάλασσα, ώστε όταν παραστεί η ανάγκη να επικουρήσει. Τα σχέδια του Λυσάνδρου ήταν να καταλάβει τους Αθηναίους στο λιμάνι των Αιγός ποταμών, ώστε να μην μπορούν να εκπλεύσουν. Δεν είχε κανέναν λόγο να βιαστεί, αφού και τρόφιμα είχε και ασφάλεια του παρέιχαν τα τείχη της Λαμψάκου. Έστειλε πίσω από τους Αθηναίους κατασκοπευτικά πλοία και παρακολουθούσε τι έκανε ο αθηναϊκός στόλος. Έμαθε, ότι εκείνοι, όταν έφταναν στο αγκυροβόλιό τους, έβγαιναν από τα πλοία και ότι είχε αρχίσει να επικρατεί αταξία και περιφρόνηση του κινδύνου.<sup>60</sup>

### 3.1.5. Η ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΤΟΥ ΑΛΚΙΒΙΑΔΗ

Ο Αθηναίος στρατηγός Αλκιβιάδης,<sup>61</sup> ο οποίος είχε καταφύγει στον Ελλήσποντο, βλέποντας την απερισκεψία των Αθηναίων έσπευσε έφιππος σε αυτούς και ζήτησε από τους στρατηγούς να μην εφορμήσουν κατά των εχθρών, γιατί είχαν τον άνεμο ούριο. Επίσης, τους συμβούλεψε να μεθορμίσουν στη Σηστό, όπου μπορούσαν να έχουν και κατάλληλο στρατηγικά λιμάνι και κατάλληλα εφόδια. Όμως οι στρατηγοί Τυδεύς και Μένανδρος, του απάντησαν με υπεροψία και κατηγορηματικώς ότι δεν είχαν ανάγκη της συμβουλές του καθώς ναύαρχοι ήταν εκλεκτοί του λαού και όχι εκείνος<sup>62</sup> και του ζήτησαν να φύγει.<sup>63</sup> Ο Αλκιβιάδης ακούγοντας αυτά υποπεύθηκε ότι κάποια προδοσία<sup>64</sup> ετοιμαζόταν.

---

<sup>60</sup> Μεγάλη Σοβιετική εγκυκλοπαίδεια.

<sup>61</sup> Μετά την ήττα του Νοτίου ο Αλκιβιάδης καθαιρέθηκε από την στρατηγία του αθηναϊκού στόλου, καθώς κατηγορήθηκε για αμέλεια και μετέβη στην Θρακική Χερρόνησο.

<sup>62</sup> Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν "Ηλίου".

<sup>63</sup> Γεωργίου Κωνσταντινίδου Αιγιοσποταμίτου διδάκτορας της φιλοσοφίας, Μελέτη Ιστορική και Τοπογραφική Περί Των Αιγός Ποταμών, Αθήναι, 1895.

<sup>64</sup> Γνωστός ήταν επίσης ο χρησμός της Πυθίας που κατά τον δεύτερο αιώνα μ.Χ. επικαλούνταν οι Αθηναίοι ως απόδειξη της προδοσίας των στρατηγών τους κατά την μάχη στους Αιγός ποταμούς. «και τότε ο Δίας ο πανίσχυρος που από ψηλά βροντάει, θα ρίξει στους Αθηναίους συμφορές βαρυστένακτες, μάχη και σκληρό αγώνα στα πολεμικά πλοία που θα χάνονται με μέσα δολερά, εξαιτίας της φαυλότητας των αρχηγών» Πaus. 10.9.11, Παπαχατζής, Ν., μτφρ. Πανσανίου Ελλάδος Περιήγηση, 5, Βοιωτικά – Φωκικά, Αθήνα, 1981.

## 3.2. Η ΝΑΥΜΑΧΙΑ

### 3.2.1. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ ΛΥΣΑΝΔΡΟΥ

Σύμφωνα με τον ιστορικό Ξενοφώντα, μόλις ξημέρωσε η πέμπτη ημέρα, οι Αθηναίοι, παρατάχθηκαν απέναντι από τον σπαρτιατικό στόλο και ο Αθηναίος ναύαρχος Φιλοκλής, που εκείνες τις ημέρες διοικούσε τον στόλο, αποφάσισε να ξεκινήσει με την γνωστή τακτική της πρόκλησης. Οι Σπαρτιάτες για μία ακόμη φορά δεν ενεπλάκησαν. Ο Λύσανδρος, ωστόσο, είχε δώσει εντολή στα κατασκοπευτικά πλοία, μόλις οι Αθηναίοι κατεβάσουν πανιά, ξεμπαρκάρουν και διασκορπιστούν στις σκηνές τους για το δείπνο και για να κοιμηθούν,<sup>65</sup> να επιστρέψουν γρήγορα στην Λάμψακο, αλλά στη μέση της απόστασης να σηκώσουν ασπίδα, σημάδι για τον απόπλου του υπολοίπου στόλου. Μόλις ο Λύσανδρος είδε την ασπίδα, διέταξε να αποπλεύσει ο στόλος και με όλη την ταχύτητα<sup>66</sup> έπεσε πάνω στον στόλο των Αθηναίων.<sup>67</sup> Παράλληλα αποβίβασε τον Θώρακα με το πεζικό του στο λιμάνι των Αιγός ποταμών. Οι Αθηναίοι δεν πρόλαβαν να αντιδράσουν. Μόνο ο ναύαρχος Κόνων, μόλις είδε από τη στεριά τους Λακεδαιμόνιους να τους επιτίθενται, ζήτησε από τα πληρώματα να επιβιβαστούν, άλλους με παρακαλυτά και άλλους με εξαναγκασμό.

---

<sup>65</sup> Η εκμετάλλευση της «ιερής ώρας», δηλαδή της ώρας του γεύματος ή της προετοιμασίας του γεύματος, για την διενέργεια της επίθεσης, ήταν μία τακτική που χρησιμοποιούσαν οι Πελοποννήσιοι και οι Συρακούσιοι «Ελλήνων Ιστορία», Η Ναυτική Τακτική των Αρχαίων Ελλήνων, Κρίστου Εμίλιο- Ιωαννίδου.

<sup>66</sup> Μεταξύ των ακτών το διάστημα είναι δεκαπέντε στάδια. Κωπηλατώντας με όλη τους τη δύναμη οι Σπαρτιάτες και με ούριο άνεμο έφτασαν σε δέκα ως είκοσι δύο λεπτά στην απέναντι όχθη (στο λιμάνι των Αιγός ποταμών) και εμβόλισαν τα Αθηναϊκά καράβια. Ο χρόνος ήταν ελάχιστος για να προλάβουν να επιβιβαστούν οι Αθηναίοι και να τεθούν σε θέση μάχης τα αθηναϊκά πλοία των οποίων τα πληρώματα είχαν διασκορπιστεί.

<sup>67</sup> Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού.

### 3.2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ

Οι Σπαρτιάτες κατόρθωσαν να καταλάβουν όλα τα πλοία, εκτός από μία μοίρα οχτώ πλοίων με επικεφαλής τον Κόνωνα και την «Πάραλο», η οποία έπλευσε για την Αθήνα για να μεταφέρει τα νέα. Ο Κόνων κατέφυγε στον Ευαγόρα, ηγεμόνα της Κύπρου προκειμένου να αποφύγει την τιμωρία των συμπατριωτών του. Κατελήφθησαν όλες οι τριήρεις, άλλες δίκροτες, άλλες μονόκροτες και άλλες εντελώς κενές.<sup>68</sup> Όσες αθηναϊκές τριήρεις ήταν τραβηγμένες στον αιγιαλό ρυμουλκήθηκαν από τις σπαρτιατικές. Τρεις χιλιάδες Αθηναίοι μαζί με τους στρατηγούς τους αιχμαλωτίστηκαν και μετεφέρθησαν στην Λάμψακο. Εκεί, ο Λύσανδρος ζήτησε από τους συμμάχους των Αθηναίων, να αποφασίσουν για την τύχη των αιχμαλώτων. Εκείνοι αποφάσισαν τον θάνατο, λόγω του προηγούμενου ψηφίσματος της Αθήνας που προέβλεπε την κοπή του δεξιού χεριού όσων αποστατών πολεμούσαν με τους Σπαρτιάτες.

Με αυτόν τον τρόπο, ο Λύσανδρος, σε ελάχιστο χρόνο μέγιστο έργο πέτυχε. Με τη νίκη αυτή έγινε κύριος όχι μόνον των πόλεων του Ελλησπόντου, οι οποίες συμάχησαν με τους Σπαρτιάτες, αλλά και της Αθήνας, καθώς σταμάτησε η τροφοδοσία της με σιτάρι, από την Μαύρη θάλασσα. Ουσιαστικά είχε κερδηθεί ο πόλεμος για τους Σπαρτιάτες. Τούτο έγινε και τυπικά με την συνθηκολόγηση της Αθήνας το επόμενο έτος (404 π.Χ.).<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Ο Ξενοφών αναφέρει επί λέξει: «αι μεν των νεών ήσαν δίκροτοι, αι δε μονόκροτοι, αι δε παντελώς κεναί».

<sup>69</sup> Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν "Ηλίου".



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΩΝ ΑΙΓΟΣ ΠΟΤΑΜΩΝ

#### 4.1. ΟΙ ΔΥΟ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

##### 4.1.1. Η ΑΘΗΝΑ

Η Αθήνα το 405 π.Χ., το έτος διεξαγωγής της ναυμαχίας, ήταν η σημαντικότερη οικονομική δύναμη στον Ελλαδικό χώρο. Κατασκεύαζε η ίδια τις πολεμικές τριήρεις, από χρήματα του δημόσιου ταμείου και με αυτά πλήρωνε και τα πληρώματά τους, τους ερέτες, οι οποίοι ήταν ιδιώτες. Η οικονομική της ευημερία εξαρτιόταν στο μεγαλύτερο ποσοστό από την φορολογία που η Αθήνα, ως πόλη – ηγεμόνας, επέβαλε στις συμμαχικές πόλεις, όπως αυτές στις ακτές του Ελλησπόντου, όπου και διεξήχθη η ναυμαχία.

Εάν θεωρήσουμε πως ο Ελλαδικός χώρος ήταν η αγορά, και κάθε πόλη - κράτος ήταν μεμονωμένη επιχείρηση, τότε η Αθήνα θα ήταν η κυρίαρχη εταιρεία (dominant firm),<sup>70</sup> καθώς συγκέντρωνε την μεγαλύτερη δύναμη της αγοράς. Είχε μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, ήταν παραγωγός πόρων και οι συμμαχίες, εν συγκρίσει με τις λοιπές επιχειρήσεις (πόλεις – κράτη), που είχε συνάψει της έδιδαν σημαντικό πλεονέκτημα κόστους. Μέσα σε τέτοιες συνθήκες, ο ανταγωνισμός είναι ελάχιστα αποτελεσματικός και η δυνατότητα για πολιτικούς χειρισμούς είναι περισσότερο εμφανής.

---

<sup>70</sup> Henry Mintzberg, *Γενικές στρατηγικές ομάδες*.

#### 4.1.2. Η ΣΠΑΡΤΗ

Η Σπάρτη ήταν η κύρια ανταγωνίστρια πόλη – κράτος. Δεν ήταν η κυρίαρχη, αλλά επιθυμούσε μέσα από ανηλεείς πολέμους, όπως ο Πελοποννησιακός, να προσπελάσει την κυρίαρχη. Ο στρατηγιστής του τελευταίου της εγχειρήματος, της ναυμαχίας στους Αιγός ποταμούς, ο Λύσανδρος, μελετούσε συστηματικά τις ναυτικές τακτικές των Αθηναίων. Η Σπάρτη, τουλάχιστον ως προς την τακτική στην κατά θάλασσα αναμέτρηση, μπορούμε να πούμε ότι λειτουργούσε ως εταιρεία μιμητής (me – too firm).

#### 4.1.3. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΑΝΤΙΠΑΛΩΝ

Οι δύο πόλεις μετέτρεψαν τον Ελλαδικό χώρο και την Μεγάλη Ελλάδα (Σικελία) σε κονίστρα του άκρατου ανταγωνισμού τους, με θεατές τις λοιπές πόλεις – κράτη και τρόπαιο την κυριαρχία τους στο Αιγαίο πέλαγος και την «πατρωνία» σε πόλεις – συμμάχους.

Παραπλήσιοι όροι ισχύουν και στον επιχειρηματικό κόσμο, ιδίως όπου επικρατούν συνθήκες ολιγοπωλίου και ο ανταγωνισμός μεταξύ των λιγοστών επιχειρήσεων εκτινάσσεται στα ύψη. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον<sup>71</sup> του ύστερου 5<sup>ου</sup> αι. π.Χ., η Αθήνα είχε την μονοκρατορία του Αιγαίου πελάγους. Επένδυε τα κρατικά κεφάλαια στην κατασκευή πλοίων και στην δημιουργία αποικιών, που είχαν ως αποτέλεσμα τα τεράστια αποθεματικά, πολλαπλάσια των «επενδύσεων» της. Θα μπορούσαμε να την παραλληλίσουμε με μία ώριμη επιχείρηση, η οποία ενεργεί μονοπωλιακά στον κλάδο της, έχει απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος, μεγάλα περιθώρια κέρδους και είναι φυσικό να προσελκύει καινούργιες επιχειρήσεις. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, όπως η Σπάρτη, η οποία δελεάστηκε από τα οφέλη που αντλούσε η Αθήνα από την εκμετάλλευση των

---

<sup>71</sup>John Collins: «Ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι σαν τον πόλεμο. Υπάρχουν τραυματίες και θύματα, και η καλύτερη στρατηγική κερδίζει».

συμμαχικών πόλεων και των αποικιών της και αποφάσισε να γίνει μέρος αυτού του παιχνιδιού, έχουν ως αποτέλεσμα να ενταθεί ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου.<sup>72</sup>

Σε περιπτώσεις όπου επίκειται η είσοδος νέας επιχείρησης στον κλάδο, η υφιστάμενη επιχείρηση επιδιώκει να της θέτει φραγμούς – εμπόδια εισόδου. Τα πιο συνηθισμένα είναι: τα κοστολογικά πλεονεκτήματα των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων σε σχέση με τις νεοεισαχθείσες εξαιτίας της μακροχρόνιας παρουσίας τους στον κλάδο, σημαντικά κεφάλαια για την κατασκευή εγκαταστάσεων και διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, το know – how της παραγωγής του προϊόντος, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου, η καμπύλη εμπειρίας, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα προϊόντα της υφιστάμενης επιχείρησης. Όσο πιο μοναδικό θεωρείται ένα προϊόν μιας εταιρείας, τόσο υψηλότερα είναι και τα κόστη αλλαγής (switching costs) για τους καταναλωτές από το ένα προϊόν στο άλλο. Γι' αυτό οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αιμορραγούν οικονομικά στους τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης, προωθητικές ενέργειες, δημιουργία δικτύου.

Ας μην λησμονούμε, τέλος, ότι το ισχυρότερο αντικίνητρο εισαγωγής σε έναν νέο κλάδο είναι η βέβαιη αντίδραση των ήδη υπάρχοντων επιχειρήσεων. Όπως η Αθήνα αντέδρασε άμεσα και δυναμικά, με πόλεμο, έτσι και οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν δέχονται ελαφρά την καρδιά της είσοδο των νέων. Η αντεπίθεσή τους συνίσταται κυρίως σε μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης των προϊόντων τους και δυσφημιστικός πόλεμος εναντίον της νέας επιχείρησης, κάποιες φορές.

## **4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΑΘΗΝΑΙΩΝ**

### **4.2.1. ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ**

---

<sup>72</sup> Οι πέντε δυνάμεις, σύμφωνα με τον M. Porter που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό σ' έναν κλάδο είναι: 1) Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων. 2) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. 3) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. 4) Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. 5) Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.

Ένα έτος πριν από την ναυμαχία στους Αιγός ποταμούς, το 406 π.Χ., είχε διεξαχθεί στο Νότιον ναυμαχία μεταξύ των Αθηναίων και των Σπαρτιατών. Ναύαρχος των Αθηναίων ήταν ο Αλκιβιάδης, ο οποίος άφησε στην θέση του τον Αντίοχο, με την σαφή εντολή να μην επιτεθεί. Αυτός, όμως, διαρκώς προκαλούσε τον σπαρτιατικό στόλο, που ηγούνταν ο Λύσανδρος, απευθύνοντάς τους άσχημα λόγια και πράττοντας ακόλαστα. Εν τέλει, οι Σπαρτιάτες επιτέθηκαν αιφνιδιαστικά και κατανίκησαν τους Αθηναίους. Ο Αλκιβιάδης, αν και δεν μετείχε ο ίδιος, κατηγορήθηκε για αμέλεια και κατέφυγε στην Χερρόνησο της Θράκης. Την ίδια τακτική της πρόκλησης του εχθρού με ύβρεις και χειρονομίες, ώστε να εξαναγκαστεί και να επιτεθεί πρώτος αυτός, ακολούθησαν οι Αθηναίοι στους Αιγός ποταμούς, παρόλο που ναύαρχος των Λακεδαιμονίων ήταν πάλι ο Λύσανδρος.

Βασικό πολεμικό αξίωμα είναι η μοναδικότητα της τακτικής. Κάθε τακτική είναι μοναδική ως προς τον αριθμό του εχθρικού στρατού, την εκπαίδευση και την αξιωμαχία του και ως προς τον τόπο διεξαγωγής της σύρραξης. Ο εχθρός θυμάται γι' αυτό δεν συνιστάται η επανάληψη της τακτικής. Η διοίκηση του αθηναϊκού στόλου, έπρεπε να είχε μάθει από το προηγούμενο λάθος και όχι να το επαναλάβει, μόλις ένα έτος μετά. Το ίδιο ισχύει και στις επιχειρηματικές τακτικές. Ο Weick υποστηρίζει ότι η διαδικασία της διοίκησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την διαδικασία ερμηνείας προηγούμενων εμπειριών. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, ο κόσμος δεν είναι μία σταθερή οντότητα που υπάρχει εκεί έξω και την οποία θα πρέπει να αναλύσουμε και να συνθέσουμε σε μια τελική εικόνα, αντίθετα «διενεργείται». Η πραγματικότητα αναδύεται από μια συνεχή ερμηνεία και επικαιροποίηση των προηγούμενων εμπειριών μας. Καταλήγει στο ότι η κατανόηση προκύπτει μέσω αναστοχασμού και κατανόησης του παρελθόντος.

Η στρατηγική, η οποία αποτελεί σύνθεση διαδοχικών τακτικών, είναι για την επιχείρηση, ότι η όραση για τον άνθρωπο, όπως ο Mintzberg αναφέρει. Ένα από τα είδη της «όρασης» της επιχείρησης είναι όταν «κοιτάζει μπροστά». Αυτό όμως δεν μπορεί να συμβεί, εάν δεν μπορεί να δει πίσω της, γιατί κάθε όραμα του μέλλοντος πρέπει να έχει τις ρίζες του στην κατανόηση του παρελθόντος.

#### 4.2.2. ΥΠΕΡΒΑΛΛΟΥΣΑ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ

Η πολυετής υπεροχή των Αθηναίων στην θάλασσα, τους έκανε να νιώθουν τυφλή σιγουριά ότι το status quo που έχουν δημιουργήσει δεν πρόκειται να ανατραπεί. Η υπερβολική αυτοπεποίθηση τους λειτούργησε ως παγίδα που είχε ως αποτέλεσμα να μην συλλέξουν εγκαίρως κρίσιμες πληροφορίες. Δεν τους επέτρεψε ο εφησυχασμός τους να δουν ότι η Σπάρτη διεκδικεί δυναμικά την πρωτοκαθεδρία τους, συνάπτει συμμαχίες με τους μέχρι πρότινος δικούς τους συμμάχους και ότι αναδύεται και αυτή ως ναυτική δύναμη.

Πολλές επιχειρήσεις πέφτουν στο ίδιο σφάλμα της υπερβάλλουσας αυτοπεποίθησης η οποία οδηγεί σε αγκύλωση, η οποία λειτουργεί ως τροχοπέδη για το μέλλον. Όμως στην λήψη μιας απόφασης πρέπει να έχει κανείς την πειθαρχία να ψάξει προσεκτικά για πληροφορίες που αμφισβητούν τις απόψεις του, τη γνώμη του, τα πιστεύω του. Αν πραγματικά δεν υπάρχουν, τότε δικαιολογείται η αυτοπεποίθηση. Συνήθως, οι επιχειρήσεις τοποθετούν υπέρμετρη σημασία σε κάποιο βασικό στοιχείο ή πληροφορία, αγνοώντας τα υπόλοιπα. Αυτό το φαινόμενο καλείται αγκύρωση (anchoring).

Επιχειρήσεις που επιδιώκουν να γίνουν «νούμερο ένα» πρέπει να τηρούν σε αναλογία δύο μεγέθη: τους πόρους τους και την φιλοδοξία τους. Οι Hamel και Prahalad εισήγαγαν τους όρους «έκταση» και «μόχλευση». Ο πρώτος, δείχνει ακριβώς αυτή την αντιστοιχία μεταξύ πόρων και φιλοδοξιών. Συχνά όμως ο εφησυχασμός που νιώθουν επιχειρήσεις με αρκετούς πόρους επαναπαύονται στις δάφνες τους και στερούνταν επαρκούς έκτασης στις φιλοδοξίες τους. Όπως συνέβη και στον αθηναϊκό στόλο, ο οποίος εφησυχάστηκε στις προηγούμενες επιτυχίες του και δεν τροφοδοτήθηκε από φιλοδοξίες, οι οποίες θα λειτουργούσαν σαν το καύσιμο στην μηχανή. Υπάρχουν εταιρείες που έχουν ανεπαρκείς πόρους, αλλά καθοδηγούνται από πολύ υψηλές φιλοδοξίες. Αυτό είναι που επιτρέπει στους μικρούς Δαβίδ να τα βάζουν με τους μεγάλωσωμους Γολιάθ.

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση ήταν αυτή που τροφοδότησε και την αταξία στον στόλο των Αθηναίων. Θεωρώντας ότι μπορούν να αντεπεξέλθουν σε κάθε κατάσταση, δεν πειθαρχούσαν σε ένα αυστηρό στρατιωτικό πρόγραμμα, αλλά το δειλινό εγκατέλειπαν τα πλοία και απειθαρχούσαν. Η έλλειψη πειθαρχίας σημαίνει

τελικά έλλειψη οργάνωσης. Όταν η οργάνωση σταδιακά, προσαυξητικά, ίσως και ανεπαίσθητα, παρεκκλίνει από την εδραιωμένη στρατηγική της, ονομάζεται κατά τον Johnson, στρατηγική παρέκκλιση και μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για όλους.

#### 4.2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΒΑΣΗΣ

Το λιμάνι των Αιγός ποταμών ήταν ένα ασφαλές αγκυροβόλιο για τον αθηναϊκό στόλο, όμως απείχε 15 στάδια μακριά από την πόλη της Σηστού, από την οποία γινόταν η τροφοδοσία των Αθηναίων. Ο έμπειρος στρατηγός Αλκιβιάδης, είχε επισημάνει την σημασία του εφοδιασμού και είχε συμβουλέψει τους Αθηναίους ναυάρχους να φύγουν από τους Αιγός ποταμούς και να αγκυροβολήσουν στην Σηστό. Εκείνοι παρασυρμένοι από την έπαρσή τους δεν του έδωσαν σημασία.

Την σπουδαία σημασία του ανεφοδιασμού του στρατεύματος τόνισε και ο κινέζος στρατηγός Sun Zu στο έργο του «Η Τέχνη του πολέμου», ο οποίος αναφέρει «Μπορούμε να πάρουμε ως δεδομένο ότι ένα στράτευμα χωρίς τα μεταφορικά του είναι χαμένο. Χωρίς προμήθειες είναι χαμένο. Χωρίς βάσεις ανεφοδιασμού είναι χαμένο». Ο Υποναύαρχος Αλεξανδρής στην «Ελληνική στρατηγική» τονίζει την σπουδαιότητα του εφοδιασμού, ο οποίος είναι ουσιώδης παράγων, που επιδρά αποφασιστικά στην ναυτική στρατηγική και στα σχέδια των επιχειρήσεων.<sup>73</sup> Το πρόβλημα της αποκτήσεως βάσεων, αποτέλεσε από των αρχαίων χρόνων ένα από τα σοβαρότερα αντικείμενα της ναυτικής στρατηγικής, αλλά και της εξωτερικής πολιτικής των χωρών εκείνων, οι οποίες απέβλεπαν στην θαλασσοκρατία.

---

<sup>73</sup> Υποναύαρχος Αλεξανδρής, Ελληνική Στρατηγική: Με τον όρο εφοδιασμός εννοούμε τον εφοδιασμό των ημέτερων ναυτικών δυνάμεων κυρίως μεν εις καύσιμα και υλικά κινήσεως, αλλά και εις πυρομαχικά, τρόφιμα, ιματισμό και τα παντός είδους εφόδια, άτινα απαιτούνται για την διεξαγωγή της επιχειρήσεως.

### 4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΠΑΡΤΙΑΤΩΝ

#### 4.3.1. ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΠΑΛΟΥ

Ο σπαρτιάτης ναύαρχος Λύσανδρος κατανόησε ότι ο αθηναϊκός στόλος αποτελούσε πρότυπο μιας και ήταν ο καλύτερος εκείνης της εποχής και ότι, αν ήθελε κανείς να ανταγωνιστεί τους Αθηναίους στην θάλασσα, θα έπρεπε να αφομοιώσει κάποιες από τις πολεμικές τους τακτικές. Επεδόθη σε μία σύγκριση στρατηγικών και πολεμικών τακτικών των δύο στόλων και έτσι αναγνώρισε τις βασικές αλλαγές που έπρεπε να υιοθετηθούν από τον σπαρτιατικό στόλο, ώστε να προκύψει μία επιτυχημένη στρατηγική.<sup>74</sup> Στόχευε να γνωρίσει καλύτερα τον αντίπαλο, γιατί όπως διατυπώνεται ως αρχή στην στρατηγική του πολέμου «Αν γνωρίζεις καλά τον αντίπαλό σου, όσο και τον ίδιο σου τον εαυτό, τότε δεν πρέπει να φοβάσαι την έκβαση εκατό μαχών». Πράγματι, η χαρτογράφηση του πνευματικού πεδίου της μάχης δίνει ένα τεράστιο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, οι οποίοι δεν ξέρουν καν που γίνεται η μάχη και ασχολούνται μόνο με τα δικά τους σχέδια.<sup>75</sup>

Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή στον χώρο των επιχειρήσεων ως στρατηγικό benchmarking. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να φτάσουν ή και να ξεπεράσουν τις πρωτοπόρες του κλάδου τους χρησιμοποιούν το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking).<sup>76</sup> Είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών της επιχείρησης που επιδιώκει την βελτίωση μ' αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο.<sup>77</sup> Η τεχνική του benchmarking δύναται να εφαρμοστεί σ'

<sup>74</sup> Σε ποια τμήματα της αγοράς εστιάζουν οι ανταγωνιστές, τι είδους στρατηγικές εφαρμόζουν, ποιες οι επιλογές των ανταγωνιστών, τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών.

<sup>75</sup> Ries & Trout, 1978, 1986 (...και ασχολούνται μόνο με τα δικά τους προϊόντα, το δικό τους δυναμικό πωλήσεων, τα δικά τους σχέδια).

<sup>76</sup> Cook S., Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating Competitive Advantage. Kogan Page, 1995.

<sup>77</sup> Ο Berk αναφέρει στο "The Six Benchmarking steps you need", ότι η αποτελεσματική συγκριτική προτυποποίηση απαιτεί ότι είναι κάποιος αρκετά σφύρων για να συνειδητοποιήσει ότι ο οργανισμός του έχει αδυναμίες, οι οποίες μεταφράζονται σε

όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης. Ο στόχος της συγκριτικής προτυποποίησης είναι η βελτίωση της επιχείρησης με την ποσοτικοποίηση των υπάρχουσών διαφορών, την αντίληψη των αιτιών για την ύπαρξη των διαφορών, την αναγνώριση των τρόπων με τους οποίους θα ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

Η χάραξη στρατηγικής για τους Σπαρτιάτες, ενώ ξεκίνησε ως κατανόηση, εμπέδωση και εφαρμογή των στρατηγικών του καλύτερου στις ναυτικές αναμετρήσεις, αθηναϊκού στόλου, έλαβε με τον καιρό, την μορφή μαθησιακής διαδικασίας. Σ' έναν οργανισμό που καταφεύγει σε τέτοιες διαδικασίες, κυρίως ο ηγέτης είναι αυτός που μαθαίνει, και έπειτα το συλλογικό σύστημα. Οι στρατηγικές εμφανίζονται αρχικά ως μοτίβα του παρελθόντος, οι οποίες στην πορεία γίνονται σχέδια για το μέλλον και τελικά προοπτικές που θα καθοδηγήσουν την συνολική συμπεριφορά. Η στρατηγική εξαρτάται από την μάθηση και αυτή εξαρτάται από τις ικανότητες.<sup>78</sup>

#### 4.3.2. ΣΥΝΑΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

Οι Λακεδαιμόνιοι συμμάχησαν με τον Πέρση βασιλιά Κύρο, ο οποίος ενίσχυε τον σπαρτιατικό στόλο προμηθευόντάς τον με τριήρεις. Με αυτή την στρατηγική συμμαχία ο σπαρτιατικός στόλος, μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής της ανάπτυξης (growth strategy) που ακολουθούσε, επεχείρησε να απαλλαγεί από ένα σοβαρό κονδύλι και να αποκτήσει παρουσία προς τα πίσω (προμηθευτή του, μιας και οι τριήρεις αποτελούσαν την πρώτη ύλη, συστατικό sine qua non για τις θαλάσσιες αναμετρήσεις). Οι Πέρσες επικουρούσαν τον σπαρτιατικό στόλο στα πρώτα στάδια του παραγόμενου έργου του. Σε μία ναυτική πολεμική προετοιμασία πρώτο στάδιο είναι η παραγωγή του πολεμικού μέσου (πολεμικές τριήρεις) και ύστερο η σχεδίαση της πολεμικής στρατηγικής και η εκτέλεσή της.

---

επιχειρηματικούς κινδύνους και καθορισμένους αρκετά ώστε να κάνει κάτι γι' αυτούς τους κινδύνους.

<sup>78</sup> C. K. Prahalad – Gary Hamel.



Στον επιχειρηματικό χώρο μία τέτοιου είδους συμμαχία επιχείρησης με την επιχείρηση-προμηθευτή της ενσαρκώνει την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration) και μάλιστα προς τα πίσω,<sup>79</sup> με παράγοντες δηλαδή προηγούμενων σταδίων της παραγωγικής αλυσίδας. Απώτερος στόχος για την παραπάνω στρατηγική είναι η προσπάθεια της επιχείρησης για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής της θέσης μέσα στον κλάδο δραστηριοποίησής της.

Το όφελος της Σπάρτης εντοπίζεται στο ότι, απαλλαγμένη από την δαπάνη χρήματος και χρόνου για την κατασκευή του μέσου (τριήρων), εστιάζει όλη της την προσοχή στην αύξηση της θέσης της σε επίπεδα ανώτερα, όπως κατάληψη στρατηγικών θέσεων, επιτυχία στις αναμετρήσεις, σύναψη συμμαχιών, αποδυνάμωση του εχθρού. Στις επιχειρήσεις τα οφέλη που δίδει η κάθετη ολοκλήρωση είναι πολλά, όπως: η προστασία της ποιότητας του προϊόντος, η εξειδίκευση στην παραγωγή, ο έλεγχος της ροής των πρώτων υλών, η έγερση φραγμών εισόδου των ανταγωνιστών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εάν η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης επιτύχει, μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και η καθετοποιημένη επιχείρηση μπορεί να δρα πιο «μονοπωλιακά», αυξάνοντας την τιμή του προϊόντος της, που συνεπάγεται υψηλότερη γι' αυτήν κερδοφορία. Η παραγωγή σταθεροποιείται με την κάθετη ολοκλήρωση, καθώς οι πόροι εισρέουν σε σταθερή βάση εντός της επιχείρησης και επιτυγχάνεται ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να οδηγήσουν στο σύστημα «πραγματικού χρόνου» (just in time).<sup>80</sup>

Οι Σπαρτιάτες πριν από την συμμαχία τους με τον Κύρο, κατασκεύαζαν οι ίδιοι τις τριήρεις. Εξωτερίκευαν με τον τρόπο αυτό δραστηριότητες που μέχρι εκείνη την

---

<sup>79</sup> Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μορφή ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας δημιουργείται αξία για το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας παραλαμβάνει το προϊόν του αμέσως προηγούμενου σταδίου και το μεταποιεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αξίζει περισσότερο. Επιδίωξη της κάθετης ολοκλήρωσης είναι η βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων.

<sup>80</sup> Σύμφωνα με τον Tom Peters, Liberation Management, MacMillan, London, 1992 «Η ιδέα της καθετοποίησης είναι ένα ανάθεμα για ένα ολοένα αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Οι περισσότερες από τις γιγάντιες κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να διαχωριστούν σε μικρότερες, πιο εύκολα διοικούμενες, πιο ενεργητικές μονάδες, δηλαδή από – ολοκληρώνονται. Στη συνέχεια προσπαθούν να επανολοκληρωθούν, αλλά όχι μέσω εξαγορών, αλλά μέσω στρατηγικών συμμαχιών με κάθε λογής μεγέθους και είδους στρατηγικούς συμμάχους».

στιγμή μόνοι τους εκτελούσαν. Για απόκτηση μεγαλύτερης ευελιξίας, χρονικής και παραγόμενου έργου, οι επιχειρήσεις συχνά ακολουθούν την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing).<sup>81</sup> Διακρίνεται σε: α) εξωτερίκευση δραστηριότητας για παραγωγή προϊόντων και β) εξωτερίκευση δραστηριότητας για παροχή υπηρεσιών. Τα πλεονεκτήματα του outsourcing είναι κυρίως:

1. Η μείωση του συνολικού κόστους και η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η επιχείρηση δεν δεσμεύει περιττά κεφάλαια και διαθέτει ακριβώς τους πόρους που χρειάζονται. Περιορίζοντας το εύρος του δικού της παραγόμενου έργου, δημιουργεί οικονομίες κλίμακας.

2. Μοιράζεται ο κίνδυνος με τους συνεργάτες.

3. Επιλέγει κάθε φορά τους συνεργάτες της. Οι προμηθευτές πρέπει να είναι αξιόπιστοι και να αφιερώνουν οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους στην επιχείρηση προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στρατηγικοί της στόχοι. Αν μία συνεργασία δεν είναι εποικοδομητική, αυτή διακόπτεται.

4. Συγκεντρώνεται καλύτερα σε εκείνες τις λειτουργίες που αποτελούν θεμελιώδεις και έχει καλύτερα αποτελέσματα, ώστε να της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Καλό είναι μία επιχείρηση να μην παραχωρεί σε συνεργάτες τις λειτουργίες, στις οποίες έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερες ικανότητες (θεμελιώδεις – μοναδικές), ώστε να μην χαθούν.

#### 4.3.3. ΠΑΡΕΛΚΥΣΤΙΚΗ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΤΑΚΤΙΚΗ

Ο Λύσανδρος απέναντι στις προκλήσεις των Αθηναίων διέταξε τον στόλο του να παραμείνει πειθαρχημένος και ήρεμος περιμένοντας την εμφάνιση αταξίας και αναταραχής ανάμεσα στους εχθρούς (η τέχνη της αυτοσυγκρατήσεως). Κάθε πρωινό οι Σπαρτιάτες επέβαιναν στις τριήρεις τους, σαν να επρόκειτο για την ημέρα της μάχης. Στις προκλήσεις των Αθηναίων προσποιούνταν τους φοβισμένους, στάση η οποία είχε ως αποτέλεσμα οι ευέξαπτοι Αθηναίοι να γίνουν αλαζονικοί. Ο

---

<sup>81</sup> Σε εξωτερικούς συνεργάτες δίνονται συνήθως δραστηριότητες όπως: καθορισμός γραφείων, τροφοδοσία, συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλεια, λογιστήριο, σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, πωλήσεις, πληροφορικά συστήματα ακόμη και ο στρατηγικός προγραμματισμός.

θεωρητικός του πολέμου B. H. Liddell Hart υποστηρίζει πως «Δεν θα πρέπει να επιδιώκουμε να αναστατώνουμε τον εχθρό με την ίδια την επίθεση, αλλά πριν από την εκδήλωση μιας επιτυχημένης επίθεσης». Ο Lindblom αναφέρει ότι το άτομο που λειτουργεί προσαυξητικά, διορθωτικά και με βηματικές ενέργειες, μπορεί να μην μοιάζει με ηρωική φυσιογνωμία. Είναι εντούτοις ένας οξύνοους, πολυμήχανος επιλυτής προβλημάτων, που αναμετρείται γενναία μ' ένα σύμπαν του οποίου το δυσανάλογο μέγεθος έχει την σοφία να το συνειδητοποιεί.

Έτσι και ο Λύσανδρος, καιροφυλακτούσε και περίμενε την κατάλληλη στιγμή για να επιτεθεί στους ασυγκράτητους Αθηναίους, οι οποίοι όσο περνούσαν οι ημέρες, τόσο η αταξία κυριέυε τον στόλο τους. Με την ίδια τακτική της αυτοσυγκράτησης είχαν λειτουργήσει οι Σπαρτιάτες στην αμέσως προηγούμενη ναυμαχία τους με τους Αθηναίους στο Νότιον. Τότε αυτή η τακτική είχε ξεπροβάλλει ως αναδυόμενη και είχε εφαρμοστεί για πρώτη φορά. Στους Αιγός ποταμούς, όμως, η τακτική αυτή αποτέλεσε την ραχοκοκαλιά πάνω στην οποία χτίστηκε η στρατηγική τους. Οι οργανώσεις μαθαίνουν αναγνωρίζοντας μοτίβα στις ίδιες τις συμπεριφορές τους, μετατρέποντας έτσι τις αναδυόμενες στρατηγικές του παρελθόντος σε εσκεμμένες στρατηγικές για το μέλλον. Ο προγραμματισμός καθορίζεται από συμπεριφορές άκρως στην φύση τους αντίθετες με αυτόν (αναδυόμενες στρατηγικές), παρέχοντας δημιουργικές νέες στρατηγικές.

#### 4.3.4. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΑΙΦΝΙΔΙΑΣΜΟΥ

Πρόκριμα για την εφαρμογή της στρατηγικής του αιφνιδιασμού είναι η γνώση της κατάλληλης χρονικής στιγμής για επίθεση. Ο Λύσανδρος, εν αντιθέσει με τους Αθηναίους, χρησιμοποίησε στους Αιγός ποταμούς κατασκόπους, οι οποίοι των πληροφορούσαν για την κατάσταση και τις προθέσεις του αντίπαλου στόλου. Οι κατάσκοποι είναι ίσως το πιο σπουδαίο στοιχείο στον πόλεμο, γιατί απ' αυτούς εξαρτάται η ικανότητα ενός στρατού να κινείται.

Ο Λύσανδρος για πρώτη φορά στον Πελοποννησιακό πόλεμο εκμεταλλεύτηκε την «ιερή ώρα», δηλαδή την ώρα του δείπνου. Το βράδυ το πνεύμα ενός στρατεύματος είναι προσανατολισμένο μόνο προς την επιστροφή στο στρατόπεδο.

Γι' αυτό ένας έξυπνος στρατηγός αποφεύγει ένα στράτευμα όταν το φρόνημά του είναι ψηλά (συνήθως το πρωί) αλλά κάνει επίθεση όταν αυτό έχει χαλαρώσει και έχει αρχίσει να διαμορφώνεται τάση για επιστροφή. Διότι, έξυπνος μαχητής είναι αυτός που όχι απλώς νικάει, αλλά αυτός που νικάει με ευκολία.

Την ώρα του δείπνου ο Λύσανδρος εξαπέλυσε κυκλωτική επίθεση από στεριά και από θάλασσα στο λιμάνι των Αιγός ποταμών. Ήταν αργά πλέον για τους Αθηναίους να ορίσουν την κατάλληλη ηγεσία και να αποφασίσουν σχηματισμό μάχης. Ο κάθε τριήραρχος ενεργούσε αυτοβούλως δημιουργώντας έλλειψη τάξεως. Η αμηχανία και ο πανικός ήταν μεγάλα πλεονεκτήματα για τον Λύσανδρο.

Από την οπτική της στρατηγικής του πολέμου, η ταχύτητα της δράσης, η επιλογή προσβάσεων μη αναμενόμενων (οι Αθηναίοι δεν υπολόγιζαν στην σύμπραξη του σπαρτιατικού πεζικού), η έλλειψη ετοιμότητας του εχθρού συνθέτουν το σκηνικό του αιφνιδιασμού. Αυτός προκύπτει από την προσβολή του εχθρού σε χρόνο, τόπο και με τρόπο για τα οποία είναι απροετοίμαστος. Ο Βρετανός θεωρητικός Β. Η. Liddell Hart (1967), ανέφερε ότι σκοπός της στρατηγικής είναι η αποσταθεροποίηση του εχθρού και η μείωση της αποτρεπτικής του ικανότητας, και ότι αυτά επιτυγχάνονται με υιοθέτηση απροσδόκητων κινήσεων. Η επίθεση είναι απαραίτητη για την επίτευξη αποφασιστικής σημασίας αποτελεσμάτων και την διατήρηση της ελευθερίας δράσης. Δίνει στον διοικητή τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να επιβάλλει τη βούλησή του στον εχθρό.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> *Summers, 1981: 59 – 97, Πολεμικές αρχές των Η.Π.Α. βασισμένες στον Κλαούζεβιτς.*

## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### 5. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΟΥ ΑΚΤΙΟΥ

##### 5.1. ΤΑ ΠΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

###### 5.1.1. ΟΙ ΔΥΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Μετά τη δολοφονία του Ιουλίου Καίσαρα από τον Βρούτο και τον Κάσιο, η ηγεμονία της Ρώμης περιήλθε στα χέρια της Β΄ Τριανδρίας.<sup>83</sup> Οι τρεις άνδρες μοίρασαν την αυτοκρατορία ως εξής: α) από τον Ατλαντικό ωκεανό ως την Ρώμη εξουσίαζε ο Γάιος Οκτάβιος, β) από το Ιόνιο πέλαγος ως τον ποταμό Ευφράτη εξουσίαζε ο Μάρκος Αντώνιος, γ) την Αφρική εξουσίαζε ο Μάρκος Λέπιδος. Με τον θάνατο του Λέπιδου, η αυτοκρατορία μετετράπη σε αρένα, όπου οι δύο εναπομείναντες διεκδικητές πολεμούσαν για την απόλυτη εξουσία.

Ο Αντώνιος, επιστήθιος φίλος του Ιουλίου Καίσαρα, ήταν δεινός στρατηγός<sup>84</sup> με πολλές νίκες στο ενεργητικό του. Το θάρρος του και η πολεμική του εμπειρία ήταν αντιστρόφως ανάλογα με την πολιτική του ευφυΐα και σοβαρότητα. Ο Οκτάβιος, απ' την άλλη, υιοθετημένος υιός του Ιουλίου Καίσαρα (ήταν υιός της αδερφής του Καίσαρος), ήταν φιλόδοξος, ιδιαίτερα χαρισματικός, φέρελπις πολιτικός, δεινός ρήτορας, αλλά άπειρος στο πεδίο των μαχών.

---

<sup>83</sup> Την Β΄ Τριανδρία αποτελούσαν οι: Marcus Antonius, Gaius Octavius ή Octavian ο μετέπειτα Αυτοκράτωρ Αύγουστος (Augustus), Marcus Lepidus.

<sup>84</sup> Πλούταρχος: «Ήταν (ο Αντώνιος) ο πολεμικότετος των στρατηγών του Καίσαρα».

### 5.1.2. CASUS BELLI

Αμέσως μετά την τιμωρία των δολοφόνων του Ιουλίου Καίσαρα και τον θάνατο του Λέπιδου, ο Αντώνιος ζήτησε την συμμαχία και την οικονομική ενίσχυση της Κλεοπάτρας, καθώς σχεδίαζε να πραγματοποιήσει εκστρατεία κατά των Πάρθων.<sup>85</sup> Η Κλεοπάτρα, αποδέχτηκε την συμμαχία με τον Μάρκο Αντώνιο, γιατί θα συντελούσε, αφ' ενός μεν, στην αποδυνάμωση του Οκταβίου, εκ διαθήκης κληρονόμου του Ιουλίου Καίσαρα και αφ' ετέρου δε, στην επίρρωση της πολιτικής θέσης του υιού της Καισαρίωνα,<sup>86</sup> φυσικό τέκνο του Ιουλίου Καίσαρα.

Αφορμή για πολεμική αναμέτρηση των δύο ανδρών δόθηκε όταν τα φορολογικά μέτρα του Οκταβίου προκάλεσαν την έντονη δυσαρέσκεια του λαού. Ο Αντώνιος τον προκάλεσε ανακηρύσσοντας τον Καισαρίωνα «βασιλέα των βασιλέων», ζητώντας διαζύγιο από την Οκταβία, αδελφή του Οκταβίου και αναγνωρίζοντας τα τρία παιδιά που γέννησε με την Κλεοπάτρα.

Ο Οκτάβιος δεν έμεινε αδρανής. Με την κατηγορία ότι ο Αντώνιος σκόπευε να παραδώσει στους Αιγύπτιους ρωμαϊκή γη, έπεισε την Σύγκλητο να επιτεθεί στον Αντώνιο.

### 5.1.3. ΟΙ ΔΥΟ ΣΤΟΛΟΙ

#### A. Ο ΣΤΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ

Ο Αντώνιος συνοδευόμενος από την Κλεοπάτρα και πλήθος βασιλέων της Ανατολής,<sup>87</sup> οι οποίοι τον ακολούθησαν, κατέφτασε καθυστερημένα στην περιοχή του

<sup>85</sup> Η Ναυμαχία του Ακτίου το 31 π.Χ., Κωνσταντίνου Τσάιμου.

<sup>86</sup> Εθνική Βιβλιοθήκη, Δημοσιεύματα της Εταιρείας Μακεδονικών Σπουδών, Δημητρίου Χατζηγιάννη, Αινίγματα της Ιστορίας, Το Άκτιον και η Κλεοπάτρα, Διάλεξις Δοθείσα την 24ην Ιανουαρίου 1968 Εν τη αιθούση της Εταιρείας Μακεδονικών Σπουδών.

<sup>87</sup> Guglielmo Ferrero, The greatness and decline of Rome, Tr. by E. Zimmern, London, 1909: Οι υποστηρικτές του Αντωνίου ήλπιζαν ότι μετά την νίκη του εναντίον του Οκταβίου, θα επανέφερε την δημοκρατία στην Ρώμη. Τον Αντώνιο ακολούθησαν αυτοπροσώπως οι βασιλείς των Λιβύων, της Άνω Κιλικίας, της Καππαδοκίας, της Παφλαγονίας, της Κομμαγηνής, της Θράκης, ενώ οι βασιλείς του Πόντου, της Αραβίας, των Λυκαόνων, Μήδων και Γαλατών είχαν στείλει τους στρατούς τους.

Ακτίου.<sup>88</sup> Το στράτευμά του αποτελούνταν από 60.000 πεζούς στρατιώτες, 12.000 ιππείς<sup>89</sup> και στόλο 480 πολεμικών πλοίων,<sup>90</sup> ο οποίος ενισχυόταν και από τα 60 αιγυπτιακά πλοία της Κλεοπάτρας.<sup>91</sup> Παρ' όλη την υλική υπεροχή του, μεγάλο μέρος του στόλου του ήταν άχρηστο, καθώς ο αριθμός των κωπηλατών ήταν ανεπαρκής.<sup>92</sup> Μόλις έφτασε στις ακτές του Ιονίου, οχύρωσε βιαστικά ένα στρατόπεδο στο Άκτιο<sup>93</sup> και ένα μικρότερο προχωρημένο φυλάκιο στην χερσόνησο της Πρέβεζας. Ο στόλος του παρατάχτηκε έξω και έσω του στομίου του Αμβρακικού κόλπου, το οποίο οχύρωσε εκατέρωθεν με πύργους, αφήνοντας μόνο έναν στενό πόρο.

## B. Ο ΣΤΟΛΟΣ ΤΟΥ ΟΚΤΑΒΙΟΥ

Ο Οκτάβιος απέπλευσε από το Βρινδήσιο<sup>94</sup> με ισχυρές δυνάμεις: 75.000 πεζοί στρατιώτες, 12.000 ιππείς και όχι περισσότερες από 250<sup>95</sup> λιβυρνίδες<sup>96</sup> με

---

<sup>88</sup> Τον χειμώνα του 33 π.Χ. έστησαν το στρατηγείο τους στην Έφεσο. Τον Μάιο του 32 π.Χ. το στρατηγείο μεταφέρθηκε στην Αθήνα και έπειτα ξεχειμώνιασαν στην Πάτρα. Το καλοκαίρι (Αύγουστο) του 31 π.Χ. λίγες μέρες πριν την ναυμαχία στρατοπέδευαν στο Άκτιο.

<sup>89</sup> Ο Μάρκος Αντώνιος είχε επικεφαλής τους Μάρκο Ινστήιο (Marcus Insteius), Γάιο Σόσιο (Gaius Sosius), Κλαύδιο Καίλιο (Claudius Kaelius), ενώ στην ξηρά τον Πούβλιο Κανίδιο Κράσσο (Publius Canidius Crassus).

<sup>90</sup> Τα μέχρι της εποχής εκείνης μάχιμα σκάφη των Ρωμαίων παρουσίαζαν μειονεκτήματα: Ήταν δυσκίνητα και απαιτούσαν μεγάλο αριθμό ερετών και πληρωμάτων για την κίνησή τους. Ήταν όμως βαριά εξοπλισμένα. Κάθε σκάφος διέθετε πολλούς λιθοβόλους πύργους προορισμένους να εξακοντίζουν ογκώδη βλήματα ικανά να καταποντίζουν τον εχθρό πολλούς καταπέλτες και ισχυρές σιδερένιες άρπαγες. Τα πλοία αυτά ονομάζονταν από τον αριθμό των ερετών σε κάθε κώπη πεντήρεις, οκτήρεις, δεκτήρεις.

Τα πλοία του Αντωνίου αιγυπτιακής κατασκευής ήταν κατασκευασμένα με χοντρά ξύλα, ενισχυμένα στις εξωτερικές παρειές με σίδηρο, μεγάλα, οπλισμένα με πύργους, πετροβόλες μηχανές (καταπέλτες) και κόρακες (τεράστιες σιδερένιες άρπαγες), αυτό όμως τα καθιστούσε δυσκίνητα.

<sup>91</sup> Η Κλεοπάτρα έλαβε μέρος στην ναυμαχία με την βασιλική ναυαρχίδα, την «Αντωνία», με όλα τα κοσμήματα και του θησαυρούς, σύμφωνα με την αιγυπτιακή παράδοση.

<sup>92</sup> Ως το Άκτιο τα πλοία του Αντωνίου έπλευσαν με τα ιστία τους.

<sup>93</sup> Το Άκτιο είναι το ακροτελεύτιο ακρωτήριο της Ακαρνανίας, στην είσοδο του Αμβρακικού κόλπου, απέναντι από την Πρέβεζα, από την οποία απέχει μόλις 725 μ. Το αγκυροβόλιο του Ακτίου παρουσίαζε αξιόλογη φυσική οχύρωση για τα πλοία της εποχής εκείνης. Για το στράτευμα όμως υπήρχαν μειονεκτήματα καθώς ήταν τόπος ελώδης, χωρίς βλάστηση και τρεχούμενα νερά και γι' αυτό εκδηλώθηκαν επιδημίες στο στρατόπεδο.

<sup>94</sup> Σημερινό Πρίντεζι.

<sup>95</sup> Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν "Ηλίου".

πληρώματα καλά εκγυμνασμένα. Την αρχηγία του στόλου είχε ο ικανότατος ναύαρχος Μάρκος Αγρίππας.<sup>97</sup> Ο Οκτάβιος κατέπλευσε στο λιμάνι Κόμαρος (Μύτικας), ένα μήνα πριν από την ναυμαχία και οχύρωσε το αρχηγείο του σε λόφο ύψους 140 μέτρων ώστε να μπορεί να ελέγχει τις κινήσεις του αντιπάλου. Η εμφάνιση των λιβυρνίδων του Οκταβίου έξω από τον κόλπο της Πρέβεζας εξέπληξε τον Αντώνιο, ο οποίος δεν είχε ακόμη συμπληρώσει τις προπαρασκευές του.

#### 5.1.4. ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ

Τέλη Αυγούστου του 31 π.Χ., ο Οκτάβιος προέβη σε ασθενή αποκλεισμό του Αντωνίου με την κατάληψη της Λευκάδας, των Πατρών και της Κορίνθου, βάσεις ανεφοδιασμού του τελευταίου.<sup>98</sup> Οι ελλείψεις τροφίμων στο στράτευμα του Αντωνίου και οι μη καταφθάνουσες ενισχύσεις συμμάχων, άρχισαν να επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό του στρατεύματος.

Συγκροτήθηκε πολεμικό συμβούλιο και ο αρχηγός των δυνάμεων της ξηράς Καννίδιος Κράσσος πρότεινε την αποχώρησή τους στην Μακεδονία και την ένωσή τους με τον σύμμαχό τους, βασιλιά των Γετών. Η Κλεοπάτρα αντιτάχθηκε και πρότεινε να μην εγκαταλειφθεί ο στόλος στο Άκτιο, αλλά να μεταφερθεί ο πόλεμος στην Ασία. Τέλος, ο Αντώνιος αποφάσισε να αφήσει ισχυρές φρουρές στα επίμαχα σημεία και να εκπλεύσει ο στρατός παρατεταγμένος προς μάχη με κατεύθυνση προς την Αίγυπτο.

---

<sup>96</sup>Σκάφος χαμηλό, μακρύ και ευκίνητο, ανάλογο με τα σκάφη που χρησιμοποιούσαν οι πειρατές της Ιλλυρίας. Τα σκάφη αυτά απαιτούσαν μικρό αριθμό μάχιμου πληρώματος, αλλά καλά άσκημένου, για να αποφεύγουν τις σιδερένιες άρπαγες και τα λιθοβόλα βλήματα των μεγάλων πλοίων και να μπορούν να εισδύουν υπό τα κουπιά των μεγάλων εχθρικών σκαφών. Στην ναυμαχία του Ακτίου χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά λιβυρνίδες από τους Ρωμαίους.

<sup>97</sup>Marcus Vispanius Agrippa. Ο Οκτάβιος συνοδευόταν επίσης από τους στρατηγούς Λούσιος Αρρουντίος (Lucius Arruntius) και ο Μάρκος Ουϊψάνιος (Marcus Uersanius), οι οποίοι παρατάχθηκαν στα ανοιχτά του Ιονίου, ενώ νότια της θαλάσσιας περιοχής του Ακτίου παρατάχθηκε ο Μάρκος Λούριος (Marcus Lurius). Ο Στατίλιος (Statilius) ήταν επικεφαλής του στρατοπέδου του Οκταβίου στον λόφο της Σμυρτούλας.

<sup>98</sup>Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν "Ηλίου". Η θέση του Αντωνίου επιδεινώθηκε μετά τον αποκλεισμό του Αγρίππα που του στέρησε το πόσιμο νερό.



### 5.1.5. ΔΥΟ ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΕΥΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ

Ήδη, μέσα στο στρατόπεδο του Αντωνίου οι πολιτικές ζυμώσεις ήταν έντονες με αποτέλεσμα να σχηματισθούν δύο ομάδες: μία ρωμαϊκή με αρχηγό τον Δομίτιο και μία αιγυπτιακή με αρχηγό την Κλεοπάτρα. Η ρωμαϊκή ομάδα επιθυμούσε να απομακρυνθεί η Κλεοπάτρα στην Αίγυπτο και ο Αντώνιος να λήξει τον πόλεμο, είτε με συμφιλίωση, είτε διά μάχης στην ξηρά.

Όμως, ο Αντώνιος από τον Ιούλιο του 31 π.Χ. (η ναυμαχία διεξήχθη στις 2-9-31 π.Χ.) σκεφτόταν να διακόψει τον πόλεμο αμαχητί και να επιστρέψει στην Αίγυπτο. Δεν μπορούσε όμως να φανερώσει τους σκοπούς του και να προδώσει τους φίλους του πατρικίους,<sup>99</sup> οι οποίοι για χάρη του είχαν εγκαταλείψει τον Οκτάβιο και ταξίδεψαν ως την Ελλάδα για να πολεμήσουν στο πλευρό του.

Τον ίδιο μήνα, ο Δομίτιος χάνει την εμπιστοσύνη του<sup>100</sup> στον Αντώνιο και προσχωρεί στο στρατόπεδο του Οκταβίου. Τον μιμείται και ο βασιλιάς της Παφλαγονίας και την 31<sup>η</sup> Αυγούστου άλλοι δύο επιτελείς του Αντωνίου, ο Δέλλιος και ο Αμύντας με δύο χιλιάδες Γαλάτες υπείς λιποτάκτησαν προς τον Οκτάβιο. Αυτοί, μετέφεραν στον Οκτάβιο την πληροφορία, ότι ο Αντώνιος δεν σκοπεύει να δώσει πραγματική μάχη, αλλά θα υποκρίνεται μία ναυμαχία για να συγκαλύψει την υποχώρησή του<sup>101</sup> και θα απεσύρετο στην Αίγυπτο μαζί με τον στρατό του. Αυτή ήταν μία προμελετημένη και προειλημμένη στρατηγική απόφαση ερειδόμενη σε λόγους καθαρά πολιτικούς.<sup>102</sup> Οι λιποταξίες επιφανών επιτελών, όπως του Δομιτίου και του Δέλλιου, αποτελούσαν για τον Αντώνιο προειδοποίηση για το ποια θα ήταν στο στρατεύμα η εντύπωση από την φυγή του.

---

<sup>99</sup> Οι Ρωμαίοι σύμμαχοι του Αντωνίου προσδοκούσαν ότι, ο Αντώνιος, εάν νικούσε, θα επανέφερε την δημοκρατία στην Ρώμη.

<sup>100</sup> Ο Άγγλος Arthur Weigall σε δύο έργα του (Cleopatre: Sa vie et son temps και Marc-Antoine: Sa vie et son temps) ακολουθεί την ερμηνεία του Δίωνος Κασσίου, η οποία παρεπιμπτόντως είναι και ιστορικώς αδιαμφισβήτητη (Πλουτάρχου Αντωνίου, ΞΣΤ'), δυνάμει της οποίας τις τελευταίες ημέρες πριν από την ναυμαχία, επιφανείς επιτελείς του Αντωνίου, «Ρωμαίοι και σύμμαχοι τον εγκατέλειψαν και προσεχώρησαν εις το αντικρινό στρατόπεδο του Οκταβίου».

<sup>101</sup> Ο Δίων Κάσσιος μας πληροφορεί, ότι η ιδέα της υποχώρησης ανήκει στην Κλεοπάτρα.

<sup>102</sup> Ο διαπρεπής Ιταλός ιστορικός Guglielmo Ferrero, πιστός στις αρχαίες πηγές πιστεύει ότι η φυγή τους οφείλεται σε πολιτικούς μόνο λόγους.

## 5.2. Η ΝΑΥΜΑΧΙΑ

### 5.2.1. Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΟΥ ΟΚΤΑΒΙΟΥ ΓΙΑ ΝΑΥΜΑΧΙΑ

Ο Αντώνιος, λίγο πριν την ναυμαχία, έκαψε 140 πλοία ελλείψει ερετών και πληρωμάτων και διέταξε την παραλαβή από την ξηρά των ιστίων,<sup>103</sup> παρά τις διαμαρτυρίες των κυβερνητών. Αυτή η κίνηση αποτελούσε ένδειξη ότι ήταν αποφασισμένος να μην δώσει μάχη, αλλά να πλεύσει προς την Αίγυπτο.

Ο Οκτάβιος, ελπίζοντας σε αυτομόληση πλοίων του Αντωνίου προς το μέρος του, επιθυμούσε να αφήσει ελεύθερη την έξοδο του πόρου στον στόλο του Αντωνίου,<sup>104</sup> αποβλέποντας να του επιτεθεί από τα νότια. Αντιθέτως ο Αγρίππας, που ήταν ο πραγματικός στρατηγός, γνωρίζοντας ότι ο στρατός του Αντωνίου παρέλαβε τα ιστία, φρονούσε ότι έπρεπε πάσει θυσία να εμποδιστεί να τα χρησιμοποιήσει και να υποχρεωθεί να δώσει μάχη στην έξοδο του στομίου του Αμβρακικού κόλπου. Εφόσον ο Αντώνιος είχε προαποφασίσει να φύγει στην Αίγυπτο, θα ήταν εύκολο για τον Οκτάβιο οποιαδήποτε και αν ήταν η έκβαση της ναυμαχίας να διακηρύξει στην Ρώμη ότι είχε καταγάγει μία μεγάλη νίκη. Ο Οκτάβιος επείσθη.

### 5.2.2. Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΡΡΑΞΗΣ

Η ναυμαχία δόθηκε στις 2 Σεπτεμβρίου του 31 π.Χ. Απέναντι από τον Αντώνιο στον αντίπαλο στόλο παρατάχθηκε<sup>105</sup> ο Αγρίππας. Πρώτος ο Αντώνιος κίνησε τον

---

<sup>103</sup>Εκκληκτοι οι κυβερνήτες των πλοίων διατάχθηκαν να παραλάβουν από την ξηρά τα μεγάλα ιστία, πράγμα πρωτόγνωρο για τα πλοία που έμελλαν να ναυμαχήσουν και μάλιστα σε απόσταση πολύ κοντά στην ξηρά.

<sup>104</sup>Αφηγείται ο Δίων Κάσσιος, 23: «παρά τε άλλων και παρά του Δελλίου» επληροφορείτο ο Οκτάβιος τους σκοπούς του Αντωνίου. «Ο Οκτάβιος όχι γενναίος και πάντα διστακτικός προς στιγμή εσκέφθη να αφήσει ελεύθερα την δίοδο προς τον Αντώνιο».

<sup>105</sup>Στόλος Αντωνίου: Του δεξιού κέρατος ηγούντο ο Γάιος Λεύκιος και ο Καίλιος. Του κέντρου ο Μάρκος Οκτάβιος και ο Μάρκος Ιντάιος. Του αριστερού κέρατος ο Μάρκος Σόσιος. Η Κλεοπάτρα ετάχθη σε δεύτερη γραμμή.

στόλο του σε τάξη μάχης προς την έξοδο με την ελπίδα να προσελκύσει τον Οκτάβιο να δώσει την μάχη στον διάυλο. Η πτέρυγα του Οκταβίου που δέχτηκε την επίθεση, υπεχώρει, αποβλέποντας να παρασύρει τον στόλο του Αντωνίου στα ανοικτά νερά, όπου οι λιβυρνίδες μπορούσαν να κινηθούν με μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Ο Αντώνιος μην μπορώντας να παρασύρει τον Οκτάβιο προς τον διάυλο, αποφάσισε να εξέλθει. Τότε ο Οκτάβιος έπαυσε να υποχωρεί και διέταξε τα δύο άκρα του στόλου να προχωρήσουν σε κίνηση κυκλωτική. Οι λιβυρνίδες του Οκταβίου απέφευγαν να συγκρουστούν πλήρη με πλήρη με τα μεγάλα ενισχυμένα με σίδηρο πλοία του Αντωνίου. Από τους ξύλινους πύργους που αυτά είχαν οι πολεμιστές εκτόξευαν βέλη και ακόντια<sup>106</sup>. Και ενώ η ναυμαχία μαίνονταν αμφίροπη, η Κλεοπάτρα με τα 60 πλοία της, ύψωσε τα ιστία και έπλευσε προς νότο.<sup>107</sup> Ο Αντώνιος με λίγα πλοία την ακολούθησε.<sup>108</sup>

Επί 7 μέρες ο στόλος του Αντωνίου αγωνίζονταν και απέρριπτε τις προτάσεις του Οκταβίου για παράδοση. Όταν όμως, κατάλαβαν ότι ο στρατηγός τους, τους εγκατέλειψε οριστικά, παραδόθηκαν στον Οκτάβιο. Στα μάτια των στρατιωτών του ο Αντώνιος εμφανίστηκε ως ένας προδότης της πατρίδας τους, ενώ ο Οκτάβιος υψωνόταν ως ενσάρκωτης των πεπρωμένων της Ρώμης.<sup>109</sup> Η νίκη στο Άκτιο έδωσε

---

Στόλος Οκταβίου: Του δεξιού κέρατος ηγούντο ο Μάρκος Λούριος και του αριστερού ο Λέυκιος Αρρούνδιος. Το σύνολο τελούσε υπό την αρχηγία του Αγρίππα. Ο Οκτάβιος και ο Βαλέριος Μεσαλάς ήταν στην δεύτερη γραμμή επικεφαλής ταχύπλων λαβρινύδων, για να σπεύσουν σε ενίσχυση κατά την μάχη, εάν χρειαζόταν.

<sup>106</sup> Ο Πλούταρχος λέει: «Η μάχη ομοιάζε με πεζομαχία ή ακριβέστερα τειχομαχία» (Πλούταρχος, Βίοι Παράλληλοι. Αντώνιος, Μετάφραση Α.Ρ. Ραγκαβή, Αθήνα, 1866).

<sup>107</sup> Στα μέρη εκείνα του Ακτίου ο μπάτης πνέει το απόγευμα από βορρά, ενώ παύει να πνέει με την δύση του ηλίου.

<sup>108</sup> Πλούταρχος: «Ενώ η ναυμαχία ήταν άκριτος και γενική, αίφνης τα 60 πλοία της Κλεοπάτρας εφάνησαν να υψώνουν τα ιστία προς απόπλου και να φεύγουν δια μέσου εκείνων που εμάχοντο. Οι δε αντίπαλοι τα έβλεπαν με απορία να ωφελούνται από τον άνεμο και να διευθύνονται προς την Πελοπόννησο. Και τότε απεδείχθη ότι ο Αντώνιος δεν κυβερνάτο από φρένας αρχηγού, ούτε από φρένας ανδρός, αλλά δεν εκυβερνάτο ακόμη ούτε από τας ιδικάς του φρένας».

Ο Γάλλος ναύαρχος Jurien de la Graviere (La marine des Ptoleemes et la marine des Romains, σελ. 70-80) και ο Γερμανός καθηγητής Kromayer διέκριναν μέσα από τις γραμμές του Πλουτάρχου και του Δίωνος ότι η φυγή της Κλεοπάτρας και του Αντωνίου είχε προσχεδιασθεί και είχε συμφωνηθεί από αυτούς πολύ πριν την μάχη. Η φυγή, λοιπόν, ήταν η εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου, ένας στρατηγικός ελιγμός που σκοπό είχε να παρασύρει τον εχθρό σε ένα πεδίο μάχης περισσότερο ευνοϊκό για τον Αντώνιο, δηλαδή την Ασία.

<sup>109</sup> Εθνική Βιβλιοθήκη, Δημοσιεύματα της Εταιρείας Μακεδονικών Σπουδών, Δημητρίου Χατζηγιάννη, Αινίγματα της Ιστορίας, Το Άκτιον και η Κλεοπάτρα, Διάλεξις Δοθείσα την 24ην Ιανουαρίου 1968 Εν τη αιθούση της Εταιρείας Μακεδονικών Σπουδών.

στον Οκτάβιο την κοσμοκρατορία. Το 27 π.Χ.<sup>110</sup> έγινε ο άρχων της Ρώμης με τον τίτλο του Αυγούστου.

---

<sup>110</sup>Guglielmo Ferrero, *The greatness and decline of Rome*, Tr. by E. Zimmern, London, 1909.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΜΑΧΙΑΣ ΤΟΥ ΑΚΤΙΟΥ

#### 6.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΙΟΥ

##### 6.1.1. ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΚΑΙ ΚΛΕΟΠΑΤΡΑΣ

Η πολιτική αποδυνάμωση του Οκταβιανού και η οικονομική ανθοφορία και πολιτική επέκταση του Αντωνίου και της Κλεοπάτρας ήταν τα κίνητρα για την συμμαχία τους. Ο Αντώνιος διέθετε απaráμιλλο κύρος ερειδόμενο στις πολεμικές του επιτυχίες και στην στάση την οποία κράτησε μετά τον θάνατο του επιστήθιου φίλου του, Ιουλίου Καίσαρα, (κυνήγησε και σκότωσε τους δολοφόνους του), η θύμηση του οποίου ακόμη συγκινούσε πολιτικά τους νοσταλγούς του και ηλέκτριζε τα πλήθη. Η Κλεοπάτρα, γεμάτη φιλοδοξία στο να καταστήσει την Αίγυπτο κραταία αυτοκρατορία είχε πλούτο, αλλά δεν έχρηζε της αποδοχής του ρωμαϊκού λαού. Ο υιός της Καισαρίωνας, ως αναγνωρισμένο τέκνο του Καίσαρα, ήταν ο «φυσικός» διάδοχος αυτού στην εξουσία και ένας επιπλέον λόγος για να επιδιώκει η Κλεοπάτρα διακαώς την συμμαχία του Αντωνίου. Εφάρμοσαν, λοιπόν, το δοκιμασμένο «η ισχύς εν τη ενώσει».

Τα ίδια κίνητρα, οικονομική ευημερία, ισχύς, υπερκέραση των ανταγωνιστών, ωθούν και τις επιχειρήσεις στην δημιουργία συμμαχιών. Από την οπτική της σχολής της τοποθέτησης<sup>111</sup> η συγχώνευση των επιχειρήσεων είναι οικονομική στρατηγική, υπό το πρίσμα όμως της σχολής της ισχύος είναι πολιτικό μέσο που χρησιμοποιείται για την επιδίωξη πολιτικών σκοπών, για την απόκτηση εξουσίας και ελέγχου. Κατά μία άποψη βέβαια, η συμμαχία νοείται ως ένας τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής, όχι ως μία στρατηγική per se. Τα στάδια δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας

---

<sup>111</sup> Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, Strategy safari.

είναι αρχικά η αναγνώριση της ανάγκης για την σύναψη στρατηγικής συμμαχίας και ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων προς επίτευξη. Αφού η ανάγκη για σύναψη συμμαχίας αναγνωρισθεί, η επιχείρηση ευρίσκει τους πιθανούς συμμάχους, τους αξιολογεί και διαπραγματεύεται τους όρους λειτουργίας της συμμαχίας.

Η Κλεοπάτρα είχε κατανοήσει ότι την εξουσία στην ιμπεριαλιστική Ρώμη καταλάμβανε εκείνος ο οποίος διακρινόταν στο πεδίο των μαχών και μ' αυτό τον τρόπο συνέβαλε στην αύξηση (οικονομική, εδαφική, πληθυσμιακή) της αυτοκρατορίας. Ο Αντώνιος στην συμμαχία τους θα ήταν το «όχημα» προς την εξουσία την οποία θα μοιραζόταν. Άρα η Αίγυπτος μοιραία σ' αυτή την προσπάθεια κατάληψης της εξουσίας θα ήταν το αδύναμο μέρος, αυτό που θα λειτουργούσε υπό τις οδηγίες του Αντωνίου. Η Αίγυπτος ακολούθησε την στρατηγική της «αιχμάλωτης» επιχείρησης, η οποία επέλεξε να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Σύνηθες είναι μία ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, να προσπαθεί να βρει κάποια επιχείρηση «σωτήρα», η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω κάποιας συνεργασίας. Ευνόητο είναι ότι η ασθενής επιχείρηση ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης «σωτήρα». Από την οπτική των πολιτικών παιχνιδιών στις οργανώσεις<sup>112</sup> έχουμε το παιχνίδι της χορηγίας. Παίζεται από εκείνους που επιδιώκουν να οικοδομήσουν μια βάση ισχύος, χρησιμοποιώντας τους ανωτέρους τους. Κάποιος προσκολλάται σε κάποιο άτομο που έχει υψηλότερη θέση, προσφέροντας του αφοσίωση και ζητώντας ως αντάλλαγμα ισχύ. Για να επιτύχει μία συμμαχία θα πρέπει να υφίστανται 4 θεμελιώδεις παράγοντες, οι οποίοι είναι:

1. Συμπληρωματικές ικανότητες (complementary skills) των εταίρων.
2. Συμβατοί στόχοι (compatible goals)
3. Συνεργατικές κουλτούρες (cooperative cultures)
4. Συμμετρικά επίπεδα κινδύνου (commensurate levels of risk).

Αποτέλεσμα της συμμαχίας του Αντωνίου και της Κλεοπάτρας ήταν η εφαρμογή της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration). Ο Αντώνιος επεδίωκε να αναπτυχθεί μέσω της συμμαχίας του με την Αίγυπτο, η οποία επεδίωκε το ίδιο. Στην οριζόντια ολοκλήρωση, μία επιχείρηση (στρατός Αντωνίου)

---

<sup>112</sup> Henry Mintzberg, Πολιτικά παιχνίδια στις οργανώσεις, 1989, 238-240.

προσπάθησε να αναπτυχθεί μέσω της εξαγοράς (αιγυπτιακός στρατός) παρόμοιας επιχείρησης που λειτουργεί στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μία άλλη ενιαία επιχείρηση στον ίδιο κλάδο (κοινός στρατός και στόλος). Οι κλάδοι εκείνοι στους οποίους λαμβάνουν χώρα οι εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας ώστε η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αλλά ακόμη και αυτή την επιβίωσή τους. Στόχος της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η απόκτηση μονοπωλιακού πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μία επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της και έτσι μειώνεται ο ανταγωνισμός.

#### 6.1.2. ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η συνέργεια που επιδιωκόταν να επιτευχθεί μεταξύ των δύο διαφορετικών στρατευμάτων που συμάχησαν, του Αντωνίου και της Κλεοπάτρας, απέτυχε γιατί οι διαφορετικές κουλτούρες και το αρνητικό κλίμα αντέστρεψαν όλα τα αναμενόμενα οφέλη από την οριζόντια ολοκλήρωση.

Οι οργανώσεις είναι συνασπισμοί διαφόρων ατόμων και ομάδων συμφερόντων, οι οποίες έχουν διαρκείς διαφορές ως προς τις αξίες, τις πεποιθήσεις, την αντίληψη της πραγματικότητας. Οι σημαντικές αποφάσεις αυτών των ομάδων εντός των οργανώσεων αφορούν τον καταμερισμό των πόρων (παιχνίδι εξουσίας) και λαμβάνονται από τις συναλλαγές, τις διαπραγματεύσεις, τις μηχανορραφίες.<sup>113</sup> Άρα, είναι στρεβλό να θεωρούμε ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι αποκύημα ενός ατόμου ή μιας ομάδας μόνο. Είναι το αποτέλεσμα της πάλης των ομάδων (καλύτερα φράξιες) και το σημείο ισορροπίας τους και υπ' αυτή την οπτική δεν αποτελεί το μοναδικό κοινό όραμα.

Η έλλειψη συνοχής και ομοψυχίας στον κοινό στόλο της Κλεοπάτρας και του Μάρκου Αντωνίου οδήγησε σε λιποταξίες στελεχών. Τα στελέχη αυτά προσχώρησαν

---

<sup>113</sup> Bolman και Deal, 1977: 163.

στον αντίπαλο στόλο και πρόδωσαν τα σχέδια του αρχηγού τους στον Οκτάβιο. Σύμφωνα με την θεωρία των πολιτικών παιχνιδιών του Mintzberg, η συμπεριφορά αυτή θα στοιχειοθετούσε το παιχνίδι των αποκαλύψεων. Πρόκειται για σύντομο και απλό παιχνίδι, το οποίο στοχεύει να επηρεάσει τη διαδικασία των οργανωσιακών αλλαγών. Κάποιος εκ των έσω, που κατέχει κατώτερη θέση στην οργανωσιακή δομή, αποκαλύπτει απόρρητες πληροφορίες που αφορούν συμπεριφορά της οργάνωσης σε άτομα με επιρροή που βρίσκονται εκτός της οργάνωσης.

Το βασικότερο αίτιο της αποτυχίας του Αντωνίου στην καθοριστικής σημασίας ναυμαχία του Ακτίου ήταν η αποτυχία του στο να εμπνεύσει την ομαδικότητα στον στόλο του. Έτσι και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιτύχουν, εάν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτές δεν συμφωνήσουν να συμβάλλουν στην αποστολή και στην επιβίωσή τους. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να συμφωνήσουν στα είδη της συμβολής που θα έχουν οι εργαζόμενοι στην ανάπτυξη της εταιρείας και το αντίστροφο. Τα ψυχολογικά συμβόλαια<sup>114</sup> μπορούν να κάνουν μία επιχείρηση να μεσουρανήσει. Αποτελούν πεποιθήσεις, που βασίζονται στις υποσχέσεις,<sup>115</sup> εκφρασμένες ή εννοούμενες, γύρω από μία συμφωνία ανταλλαγής ανάμεσα σε ένα άτομο και στους οργανισμούς.

Κάποια χαρακτηριστικά των ψυχολογικών συμβολαίων είναι:

1. Εθελοντική επιλογή (voluntary choice): Τα ψυχολογικά συμβόλαια κινητοποιούν τους ανθρώπους να εκπληρώσουν τις δεσμεύσεις τους επειδή είναι βασισμένες στην ανταλλαγή υποσχέσεων στην οποία τα άτομα έχουν πάρει μέρος ελεύθερα.
2. Πίστη στην αμοιβαία συμφωνία (belief in mutual agreement): Το ψυχολογικό συμβόλαιο ενός ατόμου αντανακλά την κατανόησή του για τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει απέναντι σε κάποιον άλλον. Τα άτομα ενεργούν επ' αυτής της υποκειμενικής κατανόησης ως να ήταν αμοιβαία, ασχέτως αν αυτό ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Μία κοινή κατανόηση δένει τα μέρη που εμπλέκονται σε μία συγκεκριμένη πορεία δράσης. Η συμφωνία εργοδότη –

---

<sup>114</sup> Psychological Contracts in the workplace: Understanding the Ties that motivate, Denise M. Rousseau, Carnegie Mellon University.

<sup>115</sup> Heifetz and Linsky, 2002: «Φαίνεσαι επικίνδυνος στους ανθρώπους όταν αμφισβητείς τις αξίες, τα πιστεύω ή τις συνήθειες μιας ζωής».



εργαζόμενου πάνω στο τι χρωστά κανείς στον άλλο είναι κρίσιμη για την επιτυχία της εργασιακής σχέσης.

3. Διοίκηση των απωλειών όταν τα συμβόλαια αποτυγχάνουν (managing losses when contracts fail): Εάν οι εργαζόμενοι ή οι εργοδότες εμπιστεύονται το ψυχολογικό συμβόλαιο για να κατευθύνουν τις δράσεις τους, τότε η αποτυχία από το άλλο μέρος να εκπληρώσει τις προσδοκώμενες δεσμεύσεις καταλήγει σε «απώλειες». Αυτές γεννούν ισχυρές αρνητικές αντιδράσεις όπως η οργή, η προσβολή, οι απολύσεις και η απομάκρυνση υποστηρίξεων.

4. Το Συμβόλαιο ως μοντέλο της εργασιακής σχέσης (contract as model of the employment relationship): Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο δημιουργεί ένα διαρκές νοητικό μοντέλο της εργασιακής σχέσης. Αυτό παρέχει μια σταθερή κατανόηση του τι να περιμένει στο μέλλον και κατευθύνει τις αποδοτικές δράσεις, δίχως να χρειάζονται πολλές πρακτικές δοκιμές.

Μετά την λιποταξία επιτελών του στόλου του Αντωνίου και του ίδιου του στρατηγού μαζί με την Κλεοπάτρα και τα 60 αιγυπτιακά πλοία της την ώρα της μάχης, οι εναπομείναντες, μην θέλοντας να πιστέψουν το τι είχε συμβεί, συνέχιζαν να μάχονται, μέχρι που παραδόθηκαν μετά από 7 ημέρες. Οι αποχωρήσεις αυτές, επέδρασαν καταλυτικά στην ψυχολογία του συρρικνωμένου στόλου του Αντωνίου ο οποίος παρέμεινε στο χώρο της ναυμαχίας.

Το εργασιακό ηθικό και η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζονται άμεσα από την συρρίκνωση της επιχείρησης. Συχνά παρουσιάζεται το «σύνδρομο των επιβιώσαντων» στους εναπομείναντες, το οποίο συνίσταται στην πτώση του ηθικού, την καχυποψία, την μείωση της παραγωγικότητας. Χάνεται η πίστη των εργαζομένων προς την επιχείρηση εξαιτίας της αβεβαιότητας που επικρατεί για το μέλλον της επιχείρησης. Οι «επιβιώσαντες» δεν πληροφορούνται για το ποια είναι η θέση τους στην επιχείρηση. Αυτή η αβεβαιότητα επιδρά στις προσδοκίες των εργαζομένων.

### 6.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ

Οι κλυδωνισμοί που δεχόταν στο εσωτερικό ο στόλος του Αντωνίου, από τα δύο αντίθετα πολιτικά ρεύματα που αναπτύχθηκαν σ' αυτόν, μετά την συμμαχία του

με τους Αιγυπτίους, οδήγησαν τον Αντώνιο στην απόφαση να εγκαταλείψει την φιλοδοξία του για μία νικηφόρα ναυμαχία στο Άκτιο. Η σκέψη του ήταν προσανατολισμένη στο πως θα ξεφύγει, ει δυνατόν αλώβητος, από αυτή την κατάσταση, περισώζοντας ταυτόχρονα το κύρος του και την περηφάνια του ως στρατηγός. Αυτή η τελευταία τον εμπόδιζε στο να αποκαλύψει στους συμπολεμιστές του τις προθέσεις του και γι' αυτό προτίμησε να παγώσει για λίγο τα σχέδιά του για μια ουσιαστική αναμέτρηση με τον Οκτάβιο.

Η πρακτική του Αντωνίου, να αποφασίσει μόνος του την προσποίηση της ναυμαχίας και να υποχωρήσει στην Αίγυπτο, προσομοιάζει με την τεχνική του «βάζω το πόδι στην πόρτα» (the foot in the door technique), που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις. Αυτή συνίσταται στο να προχωρά η οργάνωση προς έναν στόχο, ο οποίος είναι απόφαση μόνο του στρατηγιστή και ο οποίος θα είχε χαρακτηριστεί απαράδεκτος αν προτεινόταν συνολικά. Στην περίπτωση αυτή ο στρατηγιστής είναι ένας κρυψίνους ο οποίος κρύβεται και εξαπατά την ανυποψίαστη κεντρική διοίκηση.

Η φυγή του στόλου του Αντωνίου στην Αίγυπτο θα του έδινε την δυνατότητα να ανασυγκροτήσει τις δυνάμεις του και να αντιμετωπίσει σε ύστερο τόπο και χρόνο τον Οκτάβιο υπό ευνοϊκότερες συνθήκες. Άλλωστε οι εσωτερικές διαμάχες ήταν τόσο έντονες που το ενδεχόμενο της νίκης φάνταζε μακρινό. Στις επιχειρήσεις μετά από μία περίοδο παρατεταμένης μεγάλης ανάπτυξης, ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί εκτεταμένες συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy), δηλαδή μία περίοδος περισυλλογής και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου. Σ' αυτή την φάση, περιορίζονται οι φιλόδοξοι στόχοι και καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων. Μπορούμε να πούμε ότι το στρατηγικό διάλειμμα είναι κομμάτι της ευρύτερης στρατηγικής της διάσωσης / αναστροφής.<sup>116</sup> Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους (επανεστίαση δραστηριοτήτων).<sup>117</sup> Στην

---

<sup>116</sup> Οι κυριότερες στρατηγικές της είναι: η ανόρθωση, η αποεπένδυση, η αιχμαλωσία και η ρευστοποίηση.

<sup>117</sup> Nolan R. and D. Croson, "Creative Destruction", Harvard Business School Press, 1996, pp. 38-67.

συγκεκριμένη ναυμαχία ο Αντώνιος επεδίωξε να θέσει σε εφαρμογή την στρατηγική της διάσωσης / αναστροφής με ανόρθωση. Τα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν είναι:

1. οι περιορισμένοι πόροι: η ανεπάρκεια των πόρων αποκλείει την εφαρμογή επιθετικών στρατηγικών

2. το άσχημο ηθικό των εργαζομένων, οι οποίοι είτε αποχωρούν, είτε παραμένουν στην επιχείρηση αντιμετωπίζοντας όμως σημαντικά προβλήματα, όπως συγκρούσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης σε όλα τα επίπεδα

3. οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων: μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές

4. ο περιορισμένος χρόνος: οι στρατηγικές κινήσεις πρέπει να γίνουν με ταχύτητα πριν αποσυρθούν οι οικονομικοί υποστηρικτές, την εγκαταλείψουν τα ικανά στελέχη και κερδίσουν έδαφος οι ανταγωνιστές.

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτού του είδους τις στρατηγικές, όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά (reactive) ενεργώντας, αλλά και προληπτικά (proactive) για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις.

Το πρώτο στάδιο της στρατηγικής της ανόρθωσης είναι η σμίκρυνση – συρρίκνωση της επιχειρηματικής δράσης. Σ' αυτή την φάση, στόχος της επιχείρησης είναι η διάσωσή της, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την συγκράτηση των χρηματικών ροών, την επένδυση κεφαλαίων σε παραγωγικούς τομείς, την εκποίηση των μη παραγωγικών τομέων, την απομάκρυνση διοικητικών στελεχών και την περιστολή του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν η συρρίκνωση επιχειρείται από ηγέτιδες επιχειρήσεις, συνήθως ακολουθούν το στάδιο συγχωνεύσεων ή εξαγορών, ως προληπτικό μέτρο για την διατήρηση και την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Μετά το στάδιο της συρρίκνωσης ακολουθεί το στάδιο της σταθεροποίησης (stabilization) που στόχος της είναι να η επιχείρηση να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της. Αυτό επιτυγχάνεται με εστίαση σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες. Η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας συμβάλλει ταχύτερα στην σταθεροποίηση της επιχείρησης.

Τέλος, ακολουθεί το στάδιο της αναδόμησης (rebuilding) κατά το οποίο η επιχείρηση κάνει βήματα επέκτασης και αναδόμησης (ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων δραστηριοτήτων, επέκταση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, νέα τεχνολογία).

## 6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΚΤΑΒΙΟΥ

### 6.2.1. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΜΕΣΟΥ

Η νίκη του Οκταβίου στην ναυμαχία του Ακτίου, οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην κατάρριψη καθιερωμένων μοτίβων<sup>118</sup> που επικρατούσαν ως τότε σχετικά με τα πολεμικά πλοία και στην δημιουργία νέων κατηγοριών, εκεί όπου παλαιότερα δεν υπήρχαν. Η επιλογή του να απορρίψει την παρωχημένη επιλογή των βαριά οπλισμένων ρωμαϊκών πλοίων και να χρησιμοποιήσει τα νέου τύπου πλοία, τις λιβυρνίδες, ήταν μία ρηξικέλευθη απόφαση για τα δεδομένα του πολέμου στην θάλασσα. Εάν ο Οκτάβιος δεν ήταν αρχιστράτηγος, αλλά διευθυντής μιας επιχείρησης, η κίνηση του θα συνίστατο στο να βγει έξω στον πραγματικό κόσμο και να δημιουργήσει την δική του «γωνιά», λανσάροντας ένα νέο προϊόν. Έτσι, η επιχείρηση αφαιρεί τον ανταγωνισμό ή έστω τον μετριάζει και επομένως μετριάζει και την ανάγκη για ανάλυσή του. Η παραπάνω κίνηση εντάσσεται στην στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής προϋποθέτει είτε να αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές, είτε να επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχόντων προϊόντων. Τρεις είναι οι τρόποι ανάπτυξης:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων,
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος,
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα (product proliferation).

Στην ναυμαχία του Ακτίου ένα προϊόν, οι λιβυρνίδες, το οποίο μέχρι τότε το χρησιμοποιούσαν μόνο οι πειρατές τις Ιλλυρίας, δηλαδή μία μικρή περιθωριακή ομάδα, εισήλθε σε μία αγορά, αυτή των πολεμικών σκαφών, η οποία αγορά ήταν

---

<sup>118</sup> Ο Schumpeter αναφέρει ότι οι επιχειρηματίες έχουν συσσωρεύσει αγαθά, έχουν δημιουργήσει πρωτότυπα μέσα παραγωγής, αλλά χρησιμοποιήσαν τα υπάρχοντα μέσα παραγωγής με διαφορετικό τρόπο, καταλληλότερο και επωφελέστερο. Πραγματοποίησαν νέους συνδυασμούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν το να κάνει κάποιος καινούργια πράγματα ή να κάνει πράγματα που γίνονται ήδη, με έναν καινούργιο τρόπο.

εδραιωμένη, καθώς κυριαρχούσαν τα βαριά ρωμαϊκά σκάφη που έφεραν πολεμικό οπλισμό στο κατάστρωμα. Οι λιβυρνίδες για τους μέχρι τότε ναυάρχους ήταν ένας ασήμαντος παίκτης. Ο Οκτάβιος και ο ναύαρχός του Αγρίππας, δημιούργησαν μία νέα αγορά για μικρά, ευκίνητα ευέλικτα, πολεμικά σκάφη, που η κατασκευή και η επάνδρωσή τους κόστιζε λιγότερο. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα προϊόν αδιάφορο μετατρέπεται σε κορυφαίο, επικρατώντας και καταλαμβάνοντας τεράστιο μερίδιο σε μία νέα αναπτυσσόμενη αγορά που δημιούργησε το ίδιο, ομοιάζει με ένα «τεμπελόσκυλο» που γίνεται «αστέρι».

Το στοίχημα στην ναυμαχία του Ακτίου, όπως άλλωστε και στις αγορές είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να προκύψει από οποιαδήποτε λειτουργία ή δραστηριότητα της επιχείρησης. Τα περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα συνήθως προκύπτουν από: α) την καινοτομία και την ποιότητα των προϊόντων, β) την τεχνολογία, γ) την μέθοδο διανομής ή πωλήσεων, δ) τον βαθμό ελέγχου των πρώτων υλών, ε) την γνώση της συγκεκριμένης αγοράς, στ) τις προσφερόμενες υπηρεσίες στους πελάτες ή και στους λιανέμπορους.

Μία σίγουρη οδός επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μοναδικών προϊόντων και βασίζεται στην αφοσίωση των πελατών σε συγκεκριμένα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα προϊόντα των ανταγωνιστών τους, έχουν την δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από την μέση τιμή της αγοράς. Οι παράγοντες που μπορούν να δικαιολογήσουν υψηλότερες τιμές είναι η υψηλότερη ποιότητα, η καλύτερη απόδοση ή τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος της.

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι η ύπαρξη των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, μέσα) δεν επαρκεί για την δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό, μπορεί να υπάρξει μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι συνδυάζονται μεταξύ τους για την δημιουργία θεμελιωδών - μοναδικών ικανοτήτων (core competences, capabilities).<sup>119</sup> Είναι οι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία

---

<sup>119</sup> Leonard – Barton, D., “Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development” Strategic Management Journal, (1992), Vol. 13, 111-125, Σύμφωνα με τον οποίο: Οι τέσσερις διαστάσεις μιας θεμελιώδους ικανότητας είναι: Τεχνητά συστήματα, Διοικητικά συστήματα, Βάση ικανοτήτων και γνώσης, Αξίες και νόρμες.

προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Εν κατακλείδι, είναι οι ικανότητες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση από τις λοιπές του κλάδου.

## 6.2.2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Ο Οκτάβιος κατέφτασε στο σημείο της ναυμαχίας ένα μήνα νωρίτερα από τον Αντώνιο και είχε τον χρόνο για να οχυρώσει το αρχηγείο του και το στρατόπεδό του. Ο κινέζος στρατηγός Sun Tzu αναφέρει ότι «Όποιος φτάσει πρώτος στο πεδίο της μάχης και περιμένει τον ερχομό του εχθρού θα είναι ξεκούραστος για την μάχη. Όποιος έρχεται δεύτερος και είναι υποχρεωμένος να βιαστεί για την μάχη θα φτάσει εξαντλημένος». Στον πόλεμο των επιχειρήσεων, η πρώτη εταιρεία που θα εισέλθει σε μία νέα αγορά, αν όλοι οι παράγοντες παραμείνουν αμετάβλητοι ή σχεδόν αμετάβλητοι, μπορεί να επιταχύνει την αύξηση του όγκου των πωλήσεών της και να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών της.

Ο Οκτάβιος συνειδητοποιώντας ότι η αναμέτρηση στο Άκτιο είναι καθοριστικής σημασίας για το μέλλον το δικό του και την μοίρα της αυτοκρατορίας, ενήργησε όσο πιο συνετά μπορούσε, θέλοντας να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Απώτερος σκοπός μιας επιχείρησης η οποία έχει όραμα είναι η επιβίωσή της στο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι την ενδιαφέρει ή θα πρέπει να την ενδιαφέρει ο ανταγωνισμός για το μέλλον σε αγορές που δεν υπάρχουν. Η κυριαρχία και ο ανταγωνισμός σε αγορές που δεν υφίστανται ακόμη είναι κάτι τελείως διαφορετικό από τον ανταγωνισμό, όπως τον ξέρουμε, διότι οι αγορές αυτές είτε δεν υπάρχουν ακόμη, είτε βρίσκονται εν τη γενέσει τους. Στόχος της επιχείρησης είναι να διαμορφώσει τις ευκαιρίες για να πρωταγωνιστήσει στο μέλλον. Για να φτάσει μία επιχείρηση πρώτη στο μέλλον χρειάζεται να πετύχει σε τρεις βασικούς τομείς:<sup>120</sup> ενόραση του κλάδου, διοίκηση μονοπατιών, ανταγωνισμός για μερίδιο αγοράς. Κρίσιμο σ' αυτό είναι η επιχείρηση να βρει και να αποκτήσει βαθιά γνώση για τις

---

<sup>120</sup> Σύμφωνα με τους G. Hamel και C.K. Prahalad, "Competing for the Future", Harvard Business School Press, 1994.

μελλοντικές ευκαιρίες. Αφού γίνει αυτό, θα πρέπει η επιχείρηση να κτίσει τις ικανότητες εκείνες που θα την οδηγήσουν στο μέλλον (στρατηγική αρχιτεκτονική). Αυτή καθορίζει το τι πρέπει να κάνουμε τώρα για να καθορίσουμε το μέλλον. Δείχνει ποιες ικανότητες πρέπει η επιχείρηση να κτίζει από τώρα, ποιες ομάδες καταναλωτών πρέπει να κατανοεί από τώρα, ποια κανάλια διανομής πρέπει να αναπτύξει τώρα για να φτάσει πρώτη στο μέλλον. Απαραίτητο είναι να βρει η επιχείρηση το συντομότερο «μονοπάτι»<sup>121</sup> στο μέλλον.

### 6.2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Οι κινήσεις του Οκταβίου στην ναυμαχία του Ακτίου αποτελούσαν βήματα του στρατηγικού του σχεδιασμού.<sup>122</sup> Η παραδοσιακή και πεπατημένη σειρά των σταδίων του στρατηγικού σχεδιασμού είναι: «στόχος - τρόπος - μέσο». Ο Αντώνιος λειτούργησε βάσει αυτής της σειράς μιας και στόχος του ήταν να υπερακοντίσει τον αντίπαλό του Οκτάβιο και να μείνει μόνος αυτός ο απόλυτος άρχων της αυτοκρατορίας. Ο τρόπος για την επίτευξη του στόχου του ήταν η συμμαχία του με την Κλεοπάτρα, η οποία του εξασφάλισε την οικονομική αρωγή που χρειαζόταν για να επανδρώσει στρατό και στόλο, καθώς το μέσο που ο Αντώνιος χρησιμοποίησε ήταν ο πόλεμος και δη η ναυμαχία.

Στον αντίπερα της μορφής του κλασικού στρατηγικού σχεδιασμού που εφήρμοσε ο Αντώνιος στο Άκτιο είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός του Οκταβίου, ο οποίος είχε την αντίστροφη μορφή από του Αντωνίου, δηλαδή «μέσο - τρόπος - στόχος». Καθώς αυτός ήταν που προκλήθηκε σε πόλεμο, το μέσο το είχε ήδη "επιλέξει" ο αντίπαλός του, η ναυμαχία. Ο τρόπος του Οκταβίου ήταν πολυσχιδής. Σε πολιτικό επίπεδο αμαύρωνε την εικόνα του Αντωνίου με το να διασπείρει την φήμη ότι επρόκειτο να χαρίσει ρωμαϊκά εδάφη στην ερωμένη του Κλεοπάτρα. Σε

---

<sup>121</sup> Οι G. Hamel και C.K. Prahalad ισχυρίζονται πως κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ανακαλύψει το συντομότερο μονοπάτι προκειμένου να κινηθεί από το σήμερα στο μέλλον. Όμως, ταυτόχρονα προσπαθεί να εξαναγκάσει τους αντιπάλους της να ακολουθήσουν περισσότερο μακροχρόνια και πιο δαπανηρά μονοπάτια.

<sup>122</sup> «Σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι το χτίζει προετοιμασμένα μυαλά», Kaplan & Beinhocker, 2003.

στρατιωτικό επίπεδο συγκέντρωσε τους καλύτερους επιτελείς, ξέροντας ότι ο ίδιος δεν είχε ούτε πείρα, ούτε γνώσεις στα στρατιωτικά ζητήματα. Ο στόχος του ήταν ο ίδιος με του Αντωνίου. Επιθυμούσε να εκτοπίσει τον τελευταίο από την διακυβέρνηση της αυτοκρατορίας. Προφανώς και ο Οκτάβιος μακροπρόθεσμα, όταν ο ίδιος θα ένιωθε ισχυρός, θα επεδίωκε μία αναμέτρηση με τον Αντώνιο σε χρόνο και τόπο που θα επέλεγε αυτός, αλλά οι εξελίξεις τον πρόλαβαν.

Στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων ο Hayes (1986) προτείνει την ανάστροφη σειρά της παρωχημένης σειράς «στόχος - τρόπος - μέσο» σε «μέσο - τρόπος - στόχος» γιατί, όπως υποστηρίζει και άλλες προσεγγίσεις στρατηγικού σχεδιασμού, εκτός από την παραδοσιακή, μπορούν να είναι το ίδιο, αν όχι περισσότερο, αποτελεσματικές. Με την μορφή «μέσο - τρόπος - στόχος», η επιχείρηση δεν αναπτύσσει αρχικά πλάνα-σχέδια και μετά αναζητά τις απαραίτητες ικανότητες για την υλοποίησή τους. Αντίθετα χτίζει ικανότητες και μετά προωθεί την ανάπτυξη σχεδίων που να τις εκμεταλλεύονται. Αντί, δηλαδή, να γίνεται προσπάθεια για ανάπτυξη άριστων στρατηγικών που να προϋποθέτουν ένα στατικό περιβάλλον, είναι καλύτερα να αναζητούνται ευκαιριακές βελτιώσεις σ' ένα δυναμικό περιβάλλον. Η ανάστροφη λογική είναι περισσότερο αποτελεσματική σε ταχέως μεταβαλλόμενα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Οι σταθεροί στόχοι είναι πολύ πιθανό να χάσουν την ελκυστικότητά τους με την πάροδο του χρόνου, καθώς εξελίσσονται η επιχείρηση και το ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Ο Οκτάβιος, είδε την κατάσταση να τον προλαμβάνει, όμως δεν παραδόθηκε στα πλάνα του αντιπάλου του. Διέβλεψε την ευκαιρία που και ο ίδιος καρτερούσε: μία αφορμή για ευθεία αναμέτρηση με τον αντίπαλό του, παρόλο που δεν ήταν στα άμεσα σχέδιά του. Παρόλο που ο εχθρός του θεωρούσε ότι θα τον αιφνιδιάσει, εντούτοις ματαίωσε τα σχέδιά του, δείγμα ανώτερης στρατηγικής. Οι αριβίστες επιχειρηματίες συχνά αρπάζουν τις ευκαιρίες όπως λαμβάνουν χώρα, ακόμη και αν δεν είναι μέρος κάποιου προγράμματος. Γιατί παρά τα πλεονεκτήματά του ο προγραμματισμός της στρατηγικής μπορεί να δημιουργήσει προπετάσματα σχεδιασμένα για να συγκεντρώσουν την κατεύθυνση και να μπλοκάρουν την περιφερειακή όραση. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Mintzberg: «Το να θέτει κανείς μια προκαθορισμένη πορεία σε ανεξερεύνητα νερά είναι ο τέλειος τρόπος για να πέσει κατευθείαν πάνω σε παγόβουνο».



Η στρατιωτική εμπειρία, η πολυετής φιλία με τον Ιούλιο Καίσαρα, η συμμαχία με την Αίγυπτο και πολλούς Ασιάτες βασιλείς, η υπεροχή του στρατεύματος, όλα τα ανωτέρω λειτούργησαν εφησυχαστικά στον Αντώνιο, ο οποίος θεώρησε δεδομένο και στατικό το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινούνταν. Δεν περίμενε ο Οκτάβιος να είναι τόσο καλά οργανωμένος, ούτε να επιδείξει ετοιμότητα απέναντι στην πρόκλησή του.

Ο Αντώνιος παρουσίασε τα συμπτώματα εκείνα που παρουσιάζουν και οι επιχειρήσεις, οι οποίες αποτυγχάνουν στο παιχνίδι του ανταγωνισμού και η αποτυχία του στην Ναυμαχία του Ακτίου δεν είναι τυχαίο γεγονός. Τα κυριότερα συμπτώματα αποτυχίας των επιχειρήσεων είναι:

1. Η άσχημη προσαρμογή στο περιβάλλον,
2. Η απουσία εσωτερικού ελέγχου,
3. Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου,
4. Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, οι οποίοι είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.

## ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### 7. ΤΕΛΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ

##### 7.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΟΛΕΜΟΥ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ

Οι τρεις ναυμαχίες, της Σαλαμίνας, των Αιγός ποταμών και του Ακτίου, ήσαν μείζονος σημασίας ιστορικά γεγονότα, η έκβαση των οποίων άλλαξε τον ρουχ της ιστορίας. Οι πολεμικές στρατηγικές, οι τακτικές και η εφαρμογή αυτών, αποτελούν παραδείγματα προς ανάλυση (μίμηση ή αποφυγή), τόσο της «καθαρόαιμης» εφαρμοσθείσης πολεμικής στρατηγικής στο πεδίο της μάχης, όσο και της στρατηγικής εν γένει, και δη, την επιχειρηματική.

Το αέναο παιχνίδι του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων προσομοιάζει με τον πόλεμο στην ρεαλιστική του διάσταση. Θα μπορούσε κανείς να παραλληλίσει το στρατηγικό πεδίο της μάχης, την θάλασσα, με την αγορά και το περιβάλλον των επιχειρήσεων, τους δύο αντιπάλους στόλους με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τις πολεμικές ναυτικές τακτικές με τις τακτικές πολέμου στρατηγικού μάρκετινγκ. Το στρατιωτικό πεδίο της μάχης αντιστοιχεί με την επιχειρησιακή αγορά (business marketplace) και με τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα (οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό). Οι στρατιωτικοί πόροι αντιστοιχούν με του πόρους της επιχείρησης (εργοστάσιο, εργαστήρια, συστήματα μεταφοράς, χρηματικοί πόροι, φήμη, όνομα επιχείρησης).

#### A. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κομβική είναι η έννοια της στρατηγικής. Ορίζεται ως ένα σχέδιο δράσης το οποίο αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως

αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης και την δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τα βασικά στάδια της κατάστρωσης και εκτέλεσης της στρατηγικής είναι:

1. Αποστολή: η ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας, η εκδήλωση κάποιου οράματος σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και η έκφραση κάποιας αποστολής.
2. Αντικειμενικός σκοπός: η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους οικονομικούς και στρατηγικούς.
3. Κατάστρωση της στρατηγικής.

Σε πολεμικό επίπεδο, η στρατηγική ορίζεται ως η επιστήμη ή η τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης, όπως αυτή εφαρμόζεται στο συνολικό σχεδιασμό και απαρτίζεται από ένα σύνολο πολεμικών τακτικών.<sup>123</sup> Για την εφαρμογή της βασίζεται σε γνωστά δεδομένα: θέση εχθρού, δύναμη εχθρού, φυσικά χαρακτηριστικά αντιπάλων, δύναμη πόρων που ο διοικητής έχει υπό τις διαταγές του, χρόνος, ικανότητα πρόβλεψης πιθανών αλλαγών.

## B. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Κομβική επίσης είναι και η έννοια του πολέμου, τόσο στην ρεαλιστική του μορφή, όσο και στην μεταφορική του, ως ένα διαρκές ανταγωνιστικό περιβάλλον εντός του οποίου γεννιούνται, αναπτύσσονται και πεθαίνουν οι οργανώσεις. Ο Helmut von Moltke, ο πρεσβύτερος, το 1880 τόνιζε στο έργο του «Η φύση του πολέμου» την αναγκαιότητα του πολέμου και ότι χωρίς τον πόλεμο ο κόσμος θα βυθιζόταν σ' ένα έλος υλισμού. Ο πόλεμος των επιχειρήσεων, δηλαδή ο ανταγωνισμός τους, είναι μία ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα της αγοράς (κλάδου) εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Οι παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι: ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη, οι οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα των επιχειρήσεων.

---

<sup>123</sup> Τακτική είναι η συγκεκριμένη κίνηση (maneuver), η οποία διευκολύνει την υλοποίηση του στόχου.

## Γ. Η ΖΗΤΗΣΗ

Όμως η αρένα του πολέμου των επιχειρήσεων δομείται από ένα θεμελιώδες μέγεθος: την ζήτηση. Στην αγορά κυριαρχεί ο αδιαμφισβήτητος νόμος δύο μεγεθών της προσφοράς και της ζήτησης, τα οποία ισορροπούν με την συναλλαγή. Ο Philip Kotler ο μεγάλος αμερικανός θεωρητικός του μάρκετινγκ βλέπει την έννοια της ζήτησης όχι σαν κάτι το αυθύπαρκτο, αλλά ως μία οντότητα που έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ως μία συνάρτηση συνθηκών. Η ζήτηση είναι το μέγεθος της αγοράς, η ποσότητα και η τιμή του προϊόντος, η χρονική συγκυρία, τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά, τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, τα μικροοικονομικά στοιχεία, ο ίδιος ο ανταγωνισμός!

Η μεταστροφή στην ζήτηση, προοιωνίζει την δύση της οργάνωσης, η οποία είναι και αυτή έρμαιο της φυσικής ροής των πραγμάτων, έχει έναν κύκλο ζωής.<sup>124</sup> Διακρίνουμε τέσσερα στάδια ζωής ενός προϊόντος, τα οποία αντικατοπτρίζουν διαφορετικές καταστάσεις ζήτησης:

1. Είσοδος στην αγορά: Το προϊόν της επιχείρησης δεν είναι γνωστό και τα κόστη εισόδου μεγάλα.
2. Ανάπτυξη, στην οποία δεν είναι γνωστή η εταιρεία, η αύξηση της ζήτησης ραγδαία και τα κόστη υπό έλεγχο.
3. Ωρίμανση, στην οποία το προϊόν προχωρεί μόνο του, έχει καταξιωθεί στη ν αγορά, τα έσοδα της εταιρείας είναι μεγάλα και εύκολα.
4. Παρακμή, όπου οι πωλήσεις είναι ιδιαίζόντως πτωτικές, τα κέρδη μικρά και είναι η ώρα για αποχώρηση.

---

<sup>124</sup> Philip Kotler, Marketing Μάνατζμεντ, εκδ. EMI Interbooks, Τόμος Α', 9<sup>η</sup> έκδοση, 2000.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 8. ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΛΕΜΟΥ

#### 8.1. ΠΟΛΕΜΟΣ ΕΝΟΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΚΟΛΟΣΣΟΥ ΜΕ ΜΙΑ ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ

##### 8.1.1. Η ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

###### A. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο περσικός στόλος ήταν μία διεθνοποιημένη, πολυεθνική επιχείρηση. Πολυεθνική<sup>125</sup> είναι εκείνη η επιχείρηση, η οποία διατηρεί σημαντικές λειτουργίες παραγωγής σε πολλές χώρες, αλλά τις διοικεί από τη βάση της που είναι η «εθνική» χώρα.

Στην σύγχρονη εποχή, που η υφήλιος δεν είναι τίποτε άλλο από ένα παγκόσμιο χωριό και ο πολίτης, όχι πολίτης του κράτους αλλά του κόσμου, οι επιχειρήσεις, συνεπείς στο ως άνω μοτίβο, επιδιώκουν την διεθνοποίησή τους. Τα βασικότερα οφέλη της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,<sup>126</sup> (αποκτάται με την χρησιμοποίηση και κινητοποίηση κεφαλαίων σε διαφορετικές χώρες), η αύξηση των αγορών (ποσοτικά), η αύξηση του μεγέθους των αγορών, η δημιουργία ανταγωνιστών και οι καινοτομίες, οι οποίες θα προέρχονται από περισσότερα μέρη της υφελίου. Επιπρόσθετα με τα οφέλη, τα οποία, υπό άλλο πρίσμα μπορούν να ειπωθούν και ως αιτίες για την διεθνοποίηση – παγκοσμιοποίηση μιας επιχείρησης, οι 10 κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι

---

<sup>125</sup> Αλέξανδρος Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Τόμος Β΄, εκδόσεις Σταμούλη, (1999). Η διεθνική επιχείρηση είναι όμοια με την πολυεθνική, αλλά αποκεντρώνει την διοίκησή της στην χώρα εγκατάστασή της.

<sup>126</sup> Απαραίτητο είναι να βρουν κεφάλαια σε διεθνές και όχι τοπικό επίπεδο, να επιλέξουν τις χαμηλές πηγές κόστους ως πηγές κέρδους και να εγκαταστήσουν τις παραγωγικές μονάδες σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος.

επιχειρήσεις επιδιώκουν την παγκοσμιοποίηση είναι<sup>127</sup>: 1. η επιβίωσή τους από τους ανταγωνιστές, 2. η διασπορά κόστους, 3. η τήρηση του κανόνα των τριών (οι τρεις πρώτες εταιρείες θα πάρουν την μερίδα του λέοντος ενώ οι αργοπορημένοι θα πάρουν τα υπόλοιπα), 4. Trailblazing (επέκταση σε νέα εδάφη-περιοχές), 5. επίπτωση ντόμινο (σειριακό όφελος), 6. εξελικτικές δυνάμεις, 7. τεχνολογική επανάσταση, 8. έρευνα για καινοτομία, 9. Benchmarking, 10. επίδραση ripple. Άρα, επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να γίνουν κολοσσοί, κατ' αναλογία με τον περσικό στρατό – στόλο μόνο μέσω διεθνοποίησης μπορούν να το επιτύχουν.

## B. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (JOINT VENTURE)

Εμπρός στον κοινό κίνδυνο (Περσία) και για την επιτυχή αντιμετώπισή του, μονόδρομος ήταν για τους Έλληνες η συμμαχία και δη η κοινοπραξία, άλλως θα αφανιζόταν. Επιβεβλημένη από την ιστορική συγκυρία ήταν η εφαρμογή της αρχής της συγκέντρωσης της ισχύος. Συνίσταται στην συγκέντρωση του μεγίστου επιτρεπομένου από την συγκεκριμένη κατάσταση αριθμού μέσων και δυνάμεων σε κατάλληλο τόπο και χρόνο και αποτελεί μέτρο αποτελεσματικότητας. Εκτός από τον αριθμό των ανδρών, των όπλων, των εφεδριών και των εφοδίων, περιλαμβάνει και παράγοντες όπως η πειθαρχία το ηθικό, το μαχητικό δυναμικό, η ηγεσία και η τακτική χρησιμοποίηση των δυνάμεων. Η αυτή αρχή εφαρμόζεται και στον χώρο των επιχειρήσεων και υλοποιείται με τον σχηματισμό κοινοπραξίας.

Κοινοπραξία είναι η σύμπραξη δύο ή περισσότερων εταιρειών για την δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας με αυτοτελή προσωπικότητα. Βασικοί λόγοι για την σύσταση κοινοπραξιών είναι: η πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας, η ελάττωση του υψηλού κινδύνου που συνεπάγεται η ανάληψη μεγάλων έργων, γρήγορη απόκτηση νέας τεχνολογίας, επεκτάσεις σε νέες αγορές, χρησιμοποίηση από κοινού των πόρων, υποβοήθηση των μικρότερων επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού των μεγάλων επιχειρήσεων.<sup>128</sup>

Η κοινοπραξία των 31 ελληνικών πόλεων – κρατών συστήθηκε για την αντιμετώπιση του νέου "ανταγωνιστή" (Περσία) και ακολούθησε την στρατηγική της

<sup>127</sup> Ashkenas et al., 2002, p. 249.

<sup>128</sup> Πέτρος Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολάου, Απόστολος Κιόχος, Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών, εκδ. Interbooks, 2003, σελ.153.

δημιουργίας κοινοπραξίας<sup>129</sup> για ορισμένο χρονικό διάστημα, έως ότου δηλαδή ξεπεραστεί η περσική απειλή. Σήμερα η μορφή αυτή εταιρικού συνασπισμού επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εισέλθουν επιτυχώς σε ξένες αγορές, στις οποίες μόνες τους δεν θα μπορούσαν να εισέλθουν, καθώς συσφίγγουν τις σχέσεις με τις τοπικές κυβερνήσεις και άλλους φορείς λ.χ. εργατικά συνδικάτα.

### 8.1.2. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ

Οι Έλληνες στα Στενά της Σαλαμίνας εφήρμοσαν την στρατηγική της τοποθέτησης η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία στάδια: 1. τμηματοποίηση, 2. στόχευση 3. τοποθέτηση. Από τον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο, αποφάσισαν πως καλύτερες πιθανότητες για ευδοκίμηση του στόχου τους (κατατρόπωση του εχθρού) έδινε η διεξαγωγή μιας αποφασιστικής σημασίας ναυμαχία στην Σαλαμίνα.

#### A. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗΣ ΘΕΣΗΣ

Καθώς οι Έλληνες ήταν αυτοί που δέχονταν την επίθεση, η πολεμική στρατηγική τους ήταν αμυντική. Αρχικά επέλεξαν την στρατηγική της υπεράσπισης θέσης (ή της ενισχυμένης πρώτης γραμμής). Αυτή αναφέρεται στην δημιουργία οχύρωσης και στην συνεχή ενδυνάμωση της υπάρχουσας θέσης.

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά επιλέγουν την στρατηγική της υπεράσπισης θέσης γιατί είναι στατική και οδηγεί σε συρρικνωμένες αγορές. Η ανελαστικότητα της στρατηγικής της υπεράσπισης θέσης, ως καθαρά αμυντικής στρατηγικής δεν θα οδηγούσε σε κάποιο εντυπωσιακό αποτέλεσμα, απλά σε μία συντήρηση των κεκτημένων. Με την εφαρμογή της αρχής της ευελιξίας, σύμφωνα με την οποία ο ελιγμός είναι το απαραίτητο στοιχείο ισχύος στη μάχη, που συνεισφέρει στη διατήρηση της πρωτοβουλίας, στην εκμετάλλευση

---

<sup>129</sup> Οι λοιπές δύο στρατηγικές των που εφαρμόζονται στις κοινοπραξίες είναι η στρατηγική του ιστού της αράχνης και η στρατηγική δημιουργίας κοινοπραξίας με απώτερο σκοπό την συγχώνευση.

της ευκαιρίας, στη διατήρηση της ελευθερίας, των ενεργειών και στην μείωση της τρωτότητας, οι Έλληνες όντες αμυνόμενοι αποφάσισαν να επιτεθούν.

## Β. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

Η προληπτική άμυνα (preemptive defense) είναι στρατηγική η οποία μετουσιώνει την φιλοσοφία ότι η επίθεση είναι η καλύτερη άμυνα. Στο επίπεδο των εταιρειών σημαίνει ότι η αμυνόμενη επιχείρηση επιτίθεται στον ανταγωνιστή της πριν από εκείνον. Η επιτυχής έκβαση της επίθεσης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναγνωρίζει υπάρχοντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να αναπτύσσει νέα, να αναγνωρίζει δυνάμεις στις παρούσες αγορές και να χτίζει πάνω σε αυτές. Η προληπτική άμυνα μπορεί να λάβει όλες τις μορφές του επιθετικού πολέμου (ανταρτοπόλεμος, κυκλωτική επίθεση, συνεχής επίθεση, ψυχολογικός πόλεμος).

Ο Ξενοφών στο έργο του «Κύρου Ανάβασις» αναφέρει: «Είμαι σίγουρος ότι στον πόλεμο τη νίκη δεν την φέρνει το μέγεθος και η δύναμη του στρατού, αλλά η δύναμη της ψυχής, την οποία συνήθως οι εχθροί δεν μπορούν να αντέξουν». Αν και στην ναυμαχία της Σαλαμίνας οι Έλληνες ήταν ποσοτικά λιγότεροι, εντούτοις η δύναμη της ψυχής τους ήταν περισσή. Η αρχή της διατήρησης του ηθικού,<sup>130</sup> η οποία προϋποθέτει γνώση του σκοπού για τον οποίο μάχεται κανείς και εμπιστοσύνη στην στρατιωτική ηγεσία, υλοποιήθηκε στην Σαλαμίνα. Αυτός ο παράγων ήταν ο καθοριστικότερος όλων. Η ύπαρξή του τροφοδοτούσε την υλοποίηση των στρατηγικών, αποθάρρυνε και αποδιοργάνωσε τους Πέρσες, οδήγησε σε καθοριστικής σημασίας νίκη.

---

<sup>130</sup> Ο αντισυνταγματάρχης Scoot A. Snook, καθηγητής επιστημών συμπεριφοράς και ηγεσίας στην Αμερικανική Στρατιωτική Ακαδημία (West Point) και συγγραφέας του Friendly Fire τονίζει πως «Όλοι οι άντρες που υπηρετούν στις ένοπλες δυνάμεις αποδέχονται το γεγονός πως η αμοιβή τους ποτέ δεν θα είναι αντίστοιχη της αξίας τους, όμως οι εσωτερικές ανταμοιβές δημιουργούν πολύ βαθύτερα εσωτερικά κίνητρα».



## 8.2. ΠΟΛΕΜΟΣ ΜΟΝΟΠΩΛΗΤΗ ΜΕ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟ

### 8.2.1. Η ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### A. ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η Αθήνα ήταν η ηγετίδα πόλη-κράτος τον 5<sup>ο</sup> αι. π.Χ., η οποία χάρη στην επεκτατική πολιτική που ακολουθούσε κατάφερε να διατηρήσει την θέση της μέσα από συμμαχίες με άλλες πόλεις. Τα δεδομένα αυτά ανατράπηκαν με την ανάδυση της σπαρτιατικής ηγεμονίας και την διεκδίκηση από μέρους της, της πρωτοκαθεδρίας.

Υπό επιχειρηματικό πρίσμα η Αθήνα λειτουργούσε στην αγορά με επέκταση (market expansion), δημιουργώντας μία αγορά μονοπωλίου. Μονοπώλιο είναι εκείνη η κατάσταση όπου μία μόνο επιχείρηση εξυπηρετεί ολόκληρη την αγορά. Ο μονοπωλητής σε αντίθεση με την ανταγωνιστική επιχείρηση είναι διαμορφωτής τιμών, πουλώνοντας πάνω από το οριακό κόστος (συνήθως μειώνει την παραγωγή για να αυξήσει την τιμή του προϊόντος) και οι αγοραστές είτε δέχονται την τιμή του ή κάνουν χωρίς το προϊόν, μιας και δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατά του<sup>131</sup>. Ο βασικός λόγος ύπαρξης μονοπωλίων είναι η αδυναμία εισόδου ανταγωνιστών στην αγορά λόγω εμποδίων, τα οποία είτε είναι φυσικά (κατοχή ενός φυσικού πόρου, οικονομίες κλίμακας), είτε νομικά (δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, κρατικά μονοπώλια, ελεγχόμενες άδειες ασκήσεως επαγγέλματος).<sup>132</sup>

#### B. ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΗΣ

Η Σπάρτη ήταν διεκδικητής-ακόλουθος (market challenger / follower). Ανήλθε σε υπολογίσιμο ανταγωνιστή της Αθήνας, εξαιτίας της διαδικασίας σύγκρισης με

---

<sup>131</sup> Όταν τα προϊόντα των ανταγωνιστών της επιχείρησης είναι τέλεια υποκατάστατα, τότε το προϊόν ενός κλάδου είναι ομοιογενές. Το προϊόν ενός κλάδου είναι ομοιογενές όταν το προϊόν της κάθε επιχείρησης δεν διαφέρει από εκείνο των άλλων, ούτε αντικειμενικά (τεχνικά χαρακτηριστικά, εξυπηρέτηση πελατών, τόπος και χρόνος διάθεσης), ούτε υποκειμενικά (καταναλωτικά χαρακτηριστικά).

<sup>132</sup> Walter Nicholson, Μικροοικονομική Θεωρία, Τόμος Β' (Ελλ. μετάφραση), εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 1998.

υποδειγματικά πρότυπα απόδοσης (benchmarking)<sup>133</sup> και επεδίωκε να αντλήσει δύναμη συνάπτοντας δικές τις συμμαχίες και διαλύοντας τις αθηναϊκές.

Με την είσοδο της Σπάρτης στην αγορά, η μορφή που θα έπαιρνε η τελευταία θα ήταν ολιγοπωλιακή. Θα είχε μία δομή με ελάχιστους πωλητές, ο καθένας από τους οποίους προσέφερε προϊόν παρόμοιο ή ταυτόσημο με το προϊόν των ανταγωνιστών του. Ο αριθμός των επιχειρήσεων σε ένα ολιγοπώλιο είναι αρκετά μικρός, ώστε κάθε επιχείρηση να επηρεάζεται αισθητά από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της. Τα αποτελέσματα της κάθε επιχείρησης (έσοδα, κέρδος) εξαρτώνται τόσο από τις αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης, όσο και από των ανταγωνιστών της.

### Γ. Η ΑΙΤΙΑ ΔΙΑΡΡΗΞΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟΥ

Η Αθήνα, αντιμέτωπη με την σπαρτιατική απειλή, προτίμησε την διατήρηση του μεριδίου που κατείχε μέσω της οχύρωσης. Σήμερα η οχύρωση των επιχειρήσεων υλοποιείται με το μέγεθος, την συσκευασία και την τιμή του προϊόντος για να ικανοποιούν όλες τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αναμφίβολα αξιοσημείωτο μέγεθος είναι ο χρόνος που χρειάζεται μία επιχείρηση να αντιληφθεί και να αντιδράσει στην επερχόμενη αλλαγή του περιβάλλοντος, κλάδου, ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τον Gary Hamel, οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στις βραδυπορούσες, αυτές που δεν προλαβαίνουν τη ροή των αλλαγών και τις διεκδικούσες, αυτές που πρωτοπορούν. Η Αθήνα άργησε να αντιληφθεί ότι ήταν καιρός να αλλάξει στρατηγική απέναντι στους συμμάχους της και απέναντι στην Σπάρτη, να τους αντιμετωπίζει όχι υπερφίαλα, αλλά ως αξιοσημείωτες απειλές. Ο C.K. Prahalad επισημαίνει την σπουδαιότητα της αλλαγής, η οποία είναι αναπόφευκτη για την διατήρηση της συνέχειας ενός οργανισμού, καθώς, όποιος δεν αλλάξει, δεν επιβιώνει. Την συνέχεια παρόντος και μέλλοντος μπορεί (ως ένα βαθμό) να εξασφαλίσει η στρατηγική αρχιτεκτονική, η οποία εντοπίζει τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση άμεσα, ποιες νέες ικανότητες πρέπει να αναπτύξει, ποιες ομάδες πελατών να προσπαθήσει να καταλάβει, ποια νέα κανάλια διανομής να εξερευνήσει, ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει μία νικηφόρα θέση σε μια νέα αρένα ευκαιριών.

---

<sup>133</sup> Το benchmarking συνίσταται στον εντοπισμό του ποιος είναι καλύτερος στην αγορά για να διασφαλίσουμε ότι είμαστε εξίσου καλοί

## 8.2.2. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ

Ο σπαρτιατικός στόλος υπό την αρχηγία του Λυσάνδρου επέλεξε να μην αναμετρηθεί απευθείας με την Αθήνα, αλλά προτίμησε να την βλάψει έμμεσα πλήττοντας τους συμμάχους της. Η επιλογή αυτή ονομάζεται παρακαμπτήρια επίθεση και συνίσταται στην παράκαμψη του βασικού εχθρού – ανταγωνιστή και στην επίθεση σε πιο εύκολες αγορές προκειμένου ο επιτιθέμενος να διευρύνει τη βάση των πόρων του. Η επιτιθέμενη επιχείρηση παρακάμπτει τα πλευρά (αδύνατα σημεία) του ανταγωνιστή – αμυνόμενου για να αποκτήσει δύναμη και επιπλέον πόρους εκεί που ο ανταγωνιστής δεν έχει. Ο Kotler υποστηρίζει πως σε τέτοιας μορφής επίθεση η επιτιθέμενη επιχείρηση διεξάγει υπομονετικά έρευνα και αναπτύσσει την επόμενη τεχνολογία και μόνο όταν είναι ικανοποιημένη, από πλευράς υπεροχής, εκδηλώνει κάποια επίθεση.

Προ της ναυμαχίας ο Λύσανδρος κατέφυγε σε ψυχολογικό πόλεμο. Είναι η κατάσταση ανάγκης ή πολέμου κατά την οποία ασκείται ψυχολογική πίεση στις ένοπλες δυνάμεις με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των μέσων ενημέρωσης και άλλων μεθόδων με σκοπό την εξασθένηση της θέλησης του για ανάληψη ή συνέχιση των πολεμικών επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει την χρήση της προπαγάνδας και του εναέριου βομβαρδισμού.

Σκοπός του ήταν να επιτεθεί αιφνιδίως κατά του εχθρού για να μπορέσει να τον κατατροπώσει. Η αρχή του αιφνιδιασμού υπαγορεύει πως η προσβολή του εχθρού πρέπει να γίνεται σε κατάλληλο τόπο και χρόνο και κατά τρόπο μη αναμενόμενο από αυτόν, ώστε να του προκαλεί πανικό, πτώση του ηθικού του και ανικανότητα για αποτελεσματική αντίδραση λόγω έλλειψης χρόνου. Δεν πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο για την απόκτηση υπεροχής.

Ο αιφνιδιασμός του αθηναϊκού στόλου έγινε με σφοδρή κατά μέτωπον επίθεση εναντίον του. Σε επίπεδο πολεμικής στρατηγικής για την επιτυχία της πρέπει να ενσαρκώνει την αρχή της ισχύος ή τον κανόνα 3/1. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να ισοδυναμεί με αυτοκτονία. Σε επίπεδο επιχειρήσεων η στρατηγική της κατά μέτωπο επίθεσης σημαίνει επίθεση εναντίον των πλεονεκτημάτων του ανταγωνιστή. Προϋποθέτει τη συγκέντρωση των δυνάμεων της επιτιθέμενης επιχείρησης και την απευθείας σύγκρισής της με τα δυνατά σημεία του ανταγωνιστή σε κάθε κατηγορία

(προβολή, τιμή). Σε μία γνήσια κατά μέτωπο επίθεση ο επιτιθέμενος παράγει και προωθεί ένα παρόμοιο προϊόν με αυτό του αμυνόμενου, θέτει την ίδια τιμή, χρησιμοποιεί τα ίδια κανάλια διανομής κι διαφημιστικά μέσα, δηλαδή ακολουθεί κατά βήμα τον ανταγωνιστή αμυνόμενο. Η κατά μέτωπο επίθεση διακρίνεται σε 3 τύπους:

1. Γνήσια: η επιτιθέμενη επιχείρηση παράγει ένα όμοιο προϊόν με του ανταγωνιστή – στόχου, με ίδια τιμή και διαφήμισης.
2. Την περιορισμένη στην οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση στοχεύει σε επιλεγμένους πελάτες του ανταγωνιστή,
3. την τροποποιημένη, στην οποία η επιχείρηση μιμείται τον αμυνόμενο σ' όλα εκτός από την τιμή, που είναι χαμηλότερη.

### **8.3. ΠΟΛΕΜΟΣ ΔΥΟΠΩΛΗΤΩΝ**

#### **8.3.1. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Μεταξύ του τέλειου ανταγωνισμού και του μονοπωλίου αναπτύσσονται και άλλες ενδιάμεσες μορφές αγορών. Ο αριθμός των ανταγωνιστών μπορεί να είναι μεγάλος ή μικρός, να ανταγωνίζονται στις ποσότητες ή στις τιμές, να έχουν προϊόν ομοιογενές ή διαφοροποιημένο. Σ' όλες τις περιπτώσεις όμως το κέρδος της μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις αποφάσεις της ίδιας αλλά και τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της, είναι δηλαδή ένα παίγνιο.

Κάνοντας μία επαγωγή αυτής της θεωρίας στην πολιτική κατάσταση που οδήγησε στην ναυμαχία του Ακτίου διαπιστώνουμε ότι ο Αντώνιος και ο Οκτάβιος μπορούν να ειπωθούν ως οι δύο παίκτες που εμπορούνται από ίδιον όφελος και φιλοδοξία. Η πολιτική κατάσταση ήταν αυστηρά καθορισμένη: αυτοί οι δύο κυβερνούσαν την μοιρασμένη στα δύο ρωμαϊκή αυτοκρατορία. Η θεωρία των παιγνίων προτείνει μια αυστηρή προσέγγιση για την μοντελοποίηση του τρόπου με τον οποίο κινούνται λογικά σκεπτόμενοι παίκτες που ενεργούν με βάση το ατομικό τους συμφέρον σε αυστηρά καθορισμένες καταστάσεις. Ο ανταγωνισμός τους είχε

την μορφή του παιγνίου του μηδενικού αθροίσματος (zero – sum game), δηλαδή όταν ο ένας κερδίζει αναγκαστικά ο άλλος χάνει. Δεν θα μπορούσαν και οι δύο να βγουν νικητές μετά από μία τόσο σφοδρή σύρραξη.

### 8.3.2. Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ

Το πολιτικό κλίμα πριν την ναυμαχία μεταξύ των δύο αντίπαλων ομάδων, του Οκταβίου και του Αντωνίου, ήταν εμπρηστικό και μπορούμε να το προσομοιάσουμε με κατάσταση ψυχρού πολέμου. Ψυχρός πόλεμος είναι η ένταση στις σχέσεις μεταξύ δύο χωρών ή συνασπισμών κρατών, κατά την οποία προς επίτευξη των εθνικών τους αντικειμενικών σκοπών αναλαμβάνονται ενέργειες ποικίλης μορφής. Η διαφορά από τον ψυχολογικό πόλεμο έγκειται στο ότι ο ψυχρός πόλεμος διεξάγεται μόνο σε περιόδους ειρήνης.

Ο Οκτάβιος αποφάσισε να δώσει την μάχη καινοτομώντας στο πολεμικό μέσο. Θεωρούσε ότι με την παρωχημένη τεχνολογία και τα τετριμμένα πολεμικά μέσα δεν θα μπορούσε να προσπελάσει την νίκη, ενώ η καινοτομία θα του έδινε το προβάδισμα και θα του άνοιγε τον δρόμο για την αυτοκρατορία. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσδίδει η καινοτομία και στον πόλεμο των επιχειρήσεων για την κατάκτηση μεριδίων της αγοράς. Η καινοτομία σε κορεσμένες ή ώριμες αγορές (mature markets) είναι μία ανταγωνιστική στρατηγική που βασίζεται στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να σημαίνει την ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας νέας διαδικασίας παραγωγής, ενός νέου δικτύου διανομής ή οτιδήποτε άλλο καινούργιο που αλλάζει την αγορά.

Ο Οκτάβιος, στην υιοθέτηση της καινοτομίας εμπιστεύτηκε τις γνώσεις του έμπειρου ναυάρχου του, μιας και ο ίδιος δεν είχε εμπειρία στις ναυτικές αναμετρήσεις. Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που έχει αυτοπεποίθηση και που έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει ότι η ιδέα κάποιου άλλου είναι καλύτερη από την δική του σχολιάζει ο James R. Fitzgerald, απόστρατος ναύαρχος, πρώην αντιπρόεδρος της Lockheed Martin και σήμερα μέλος του Εργαστηρίου Εφαρμοσμένης Φυσικής του Πανεπιστημίου Johns Hopkins. Αυτός αναφέρει πως ως διοικητής ναυτικής μοίρας δεν υπήρχε περίπτωση να πει σε κάποιον διοικητή

καταδρομικού πώς να το κυβερνήσει. Τον βοηθούσε να αποκτήσει εφόδια και να δημιουργήσει εκείνος τις ευκαιρίες. Αντί να εξετάζει τον τρόπο που έκανε την δουλειά του, αξιολογούσε τα αποτελέσματα.

Καθοριστικό ρόλο στην νίκη του Οκταβίου έπαιξε και το γεγονός, ότι το στράτευμα και ο στόλος του έφτασαν στο σημείο της ναυμαχίας ένα μήνα πριν από την διεξαγωγή της και είχαν όλο το χρονικό περιθώριο να εγκλιματιστούν καλύτερα και να καταστρώσουν αρτιότερα την στρατηγική τους, εν αντιθέσει με τον Αντώνιο και την Κλεοπάτρα οι οποίοι κατέφτασαν λίγες μόλις ημέρες πριν την κρίσιμη αναμέτρηση. Και στην αγορά έχει σημασία ο χρόνος εισαγωγής μίας επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Ο Michael Porter είναι υπέρμαχος της πρωτοπορίας και της διατήρησής της,<sup>134</sup> την οποία αποκαλεί βάση της στρατηγικής. Ένας από τους αδιασάλετους νόμους του μάρκετινγκ είναι ο νόμος του πρωτοπόρου που υπαγορεύει πως είναι προτιμότερο να μπει κανείς πρώτος σε μία αγορά παρά να είναι ο καλύτερος. Διότι ο πρώτος, στο τέλος κυριαρχεί, καθώς είναι ευκολότερο να καθιερώσει ένα προϊόν στη συνείδηση των αγοραστών, παρά να προσπαθήσει να πείσει τους ίδιους αγοραστές για την ανωτερότητά του σε σχέση με το προϊόν που εμφανίστηκε πρώτο στην αγορά.

Από την άλλη, ο Αντώνιος αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα στον στόλο του από την ανάπτυξη δύο αντίρροπων πολιτικών ομάδων. Αυτός ο διχασμός αποτέλεσε για την πλευρά του Αντωνίου μία παθογένεια, την οποία ο Αντώνιος άφηνε να αναπτύσσεται χωρίς να προβαίνει σε ξεκάθαρες λύσεις, φοβούμενος να έρθει σε ανοιχτή ρήξη με κάποια ομάδα. Ο Nicolo Machiavelli, ιταλός πολιτικός φιλόσοφος στο έργο του «Il principe», προβαίνει σε ανάλυση της δύναμης και αναφέρει πως δεν πρέπει ποτέ να αφήνει κανείς να συνεχίζεται μια ανωμαλία για να αποφύγει έναν πόλεμο, γιατί δεν τον αποφεύγει. Αλλάζουν μόνο οι συνθήκες προς όφελος των αντιπάλων του. Το αποτέλεσμα του διχασμού του στρατεύματος του Αντωνίου ήταν οι αποστασίες στελεχών και οι κλυδωνισμοί στο ηθικό των οπαδών του, οι οποίοι δεν ήταν ούτε ικανοποιημένοι από τον Αντώνιο, ούτε προσηλωμένοι. Κάτι αντίστοιχο μπορεί να συμβεί και με την προσήλωση, «πίστη» του καταναλωτή σε ένα προϊόν. Διακρίνονται τέσσερις διαβαθμίσεις προσήλωσης:

---

<sup>134</sup> Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations.

1. Οι καταναλωτές είναι ικανοποιημένοι και προσηλωμένοι στο προϊόν (success).
2. Οι καταναλωτές είναι ικανοποιημένοι αλλά αποστατούν προς τον ανταγωνιστή, εάν τους δοθεί η κατάλληλη ευκαιρία (defectors).
3. Οι καταναλωτές θα αποστατούσαν, εάν μπορούσαν, όμως κάποια προγράμματα τους ωθούν να παραμείνουν προσηλωμένοι.
4. Οι καταναλωτές ούτε ικανοποιημένοι, ούτε προσηλωμένοι είναι (failures).

Στην πλευρά του Αντωνίου και της Κλεοπάτρας επικρατούσε κλίμα απαισιοδοξίας και καχυποψίας. Η απόφαση του Αντωνίου να μην ναυμαχήσει, προσομοιάζει με μία επιχείρηση η οποία αποφεύγει τον ανταγωνισμό (avoid competition) και προτιμά να αποσυρθεί σε μία «ήσυχη γωνιά της αγοράς» (bypass competition), όπως ο Αντώνιος σχεδίαζε να αποσυρθεί στην Αίγυπτο, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο το status quo. Αυτός επιχείρησε να εφαρμόσει άμυνα με αναδίπλωση ή στρατηγική υποχώρηση (hedgehog defense or strategic withdrawal), καθώς πίστευε πως δεν θα μπορούσε να διατηρήσει τα κεκτημένα του, σ' αυτή την πλευρά της αυτοκρατορίας, ενώ αντίθετα στην Αίγυπτο θα μπορούσε να συγκεντρώσει μεγαλύτερες δυνάμεις και να οργανωθεί καλύτερα. Η στρατηγική υποχώρηση εφαρμόζεται όταν η αμυνόμενη επιχείρηση δεν μπορεί να αμυνθεί και να υπερασπίσει όλα τα τμήματα της αγοράς ικανοποιητικά, γι' αυτό μειώνει ή εγκαταλείπει τις προσπάθειές της σε ορισμένα από αυτά με τρόπο που να συνενώνει την ανταγωνιστική δύναμή της και συγκεντρώνεται σε περιοχές κλειδιά στις οποίες έχει περισσότερα συγκριτικά πλεονέκτημα ή έχει μεγαλύτερες δυνατότητες μελλοντικής ανάπτυξης.<sup>135</sup> Εφαρμόζεται κυρίως σε υψηλά διασπασμένες αγορές, όπου ο ηγέτης είναι ανήμπορος να αμυνθεί σε όλους τους τομείς.

---

<sup>135</sup> Σύμφωνα με τους Dalrymple και Parsons με αυτή την στρατηγική, ο ηγέτης συνενώνει τις θέσεις του με το ανταγωνίζεται μόνο εκεί που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## “Βιβλιογραφία”

### A. Ελληνική

Andrew J. Durbin, «Βασικές Αρχές μάνατζμεντ», εκδόσεις Έλλην, (2000).

Απολλώνια Ακαδημία, Ελλήνων Ναυπηγική και Ναυτική Τέχνη, έκδοση της Ακαδημίας για διήμερο συμπόσιο 2-3/2/2003, Κόρινθος, (2003).

Γουλιέλμος Αλέξανδρος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Τόμος Β΄, εκδόσεις Σταμούλη, (1999).

Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού, έκδοση ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού, (1999).

Henry Mintzberg, «Η άνοδος και η πτώση του στρατηγικού σχεδιασμού», Harvard Business Review, Jan – Feb, 1994.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, «Το σαφάρι της στρατηγικής – Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, (1999).

Ιωαννίδου – Εμίλιο Κρίστι, Συγγραφέας – Αρχιθαλαμηπόλος Θαλαμηγού «Εκάλη», «Η Ναυτική Τακτική των Αρχαίων Ελλήνων», Ελλήνων Ιστορία Διμηνιαία έκδοσις του Περιοδικού Ελληνική Αγωγή, εκδόσεις ΑΛΣ Α.Ε., έτος 4<sup>ο</sup>, αρ. φύλλου 20, (Ιουλίου–Αυγούστου 2005).

Καργάκος Σαράντος, Η ναυμαχία της Σαλαμίνας νίκη της Δημοκρατίας, λόγος που εκφωνήθηκε στις 22-9-1985 στην εκδήλωση που οργάνωσε ο δήμος Περάματος για να τιμηθεί η ναυμαχία της Σαλαμίνας, έκδοση του πνευματικού κέντρου Περάματος, (Γενάρης 1986).

Klauswitz, Carl von, «Περί του πολέμου», Α΄ ανατύπωση, εκδόσεις Βάνιας, Αθήνα, (1991).

Κιόχος Πέτρος, Παπανικολάου Γεώργιος, Κιόχος Απόστολος, Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2003).

Κωνσταντινίδου Γεώργιος, Αιγοσποταμίτου, διδάκτορας της φιλοσοφίας, Μελέτη Ιστορική και Τοπογραφική Περί Των Αιγός Ποταμών, Διδακτορική διατριβή στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών εν έτει 1895, Εθνική Βιβλιοθήκη, (1895).

Liddle, Hart, «Στρατηγική της έμμεσης προσέγγισης», εκδόσεις Βάνιας, Θεσσαλονίκη, (1995).

Νεώτερον Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν “Ηλίου”, έκδοσις της εγκυκλοπαιδικής επιθεωρήσεως «Ηλιος», Αθήναι.



- Νικολαΐδου Ελένη, «Ναυμαχία της Σαλαμίνας», εκδόσεις Σαββάλας, Αθήνα, (2000).
- Ξενοφώντας, «Ελληνικά ΙΙ», Αρχαία Ελληνική Γραμματεία «ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ», Τόμος Β΄, εισαγωγή – μετάφραση – σχόλια φιλολογική ομάδα Κάκτου, εκδόσεις Κάκτος, (1995).
- Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των Ελληνικών Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α΄, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα (2002).
- Παπαρηγόπουλος, «Ιστορία του Ελληνικού Έθνους», εκδόσεις Ελευθερουδάκη, Αθήνα, (1932).
- Πλούταρχος, «Βίοι Παράλληλοι – Αντώνιος», Μετάφραση Α.Ρ. Ραγκαβή, Αθήνα, (1866).
- Πολεμικό Ναυτικό Αρχηγείο Στόλου, «Δοξασμένα κύματα, Ο ελληνικός στόλος από το 480 π.Χ. έως σήμερα», έκδοση του Πολεμικού Ναυτικού Αρχηγείου Στόλου, Πειραιάς, (1996).
- Philip Kotler, «Marketing Μάνατζμεντ», εκδόσεις EMI Interbooks, Τόμος Α΄, 9<sup>η</sup> έκδοση, (2000).
- Ράδος Κων/νος, Η Ναυμαχία της Σαλαμίνας - Η μάχη που έσωσε τον Δυτικό πολιτισμό, εκδόσεις Ενάλιος, (2004).
- Sun Zu, «Η τέχνη του πολέμου», εκδόσεις Βάνιας, Θεσσαλονίκη, (1998).
- Σιώμοκος Γεώργιος, «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλης, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα, (2004).
- Το Βήμα – Ιστορία, «Σαλαμίνα», 22, Οι μάχες του Ελληνισμού - Νίκες και ήττες που έγραψαν την ελληνική ιστορία, (Κυριακή 20 Ιουλίου 2003).
- Τσάιμου Κωνσταντίνου, «Η Ναυμαχία του Ακτίου το 31 π.Χ.», έκδοση του συγγραφέως, Αθήνα, (1960).
- Χατζηγιάνη Δημητρίου, Ανίγματα της Ιστορίας, Το Άκτιον και η Κλεοπάτρα, Διάλεξις Δοθείσα την 24ην Ιανουαρίου 1968 Εν τη αιθούση της Εταιρείας Μακεδονικών Σπουδών, Εθνική Βιβλιοθήκη, Δημοσιεύματα της Εταιρείας Μακεδονικών Σπουδών, Θεσσαλονίκη, (1968).
- Walter Nicholson, «Μικροοικονομική Θεωρία», Τόμος Β΄, Ελληνική μετάφραση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, (1998).

## **B. Ξενόγλωσση**

Ansoff, Igor H., “Corporate Strategy”, New York, NY: McGraw – Hill, (1965).

Carter J.M. “The Battle of Actium. The rise and triumph of Augustus – Caesar, London, (1970).

Cook S., Practical Benchmarking: A Manager’s Guide to Creating Competitive Advantage, 1995.

Denise M. Rousseau, Psychological Contracts in the workplace: Understanding the Ties that motivate, Carnegie Mellon University.

Gary Hamel & C.K. Prahalad, “Strategic Intent”, Harvard Business review, (May – June 1989).

Guglielmo Ferrero, “The greatness and decline of Rome”, Tr. by E. Zimmern, London, (1909).

G. Hamel και C.K. Prahalad ,“Competing for the Future”, Harvard Business School Press, 1994.

Helmuth von Moltke, the Elder, “The nature of War”, Harry Pross (ed.), Die Zerstörung der deutschen Politik: Dokumente 1871-1933, Frankfurt, 1959, translated by Richard S. Levy.

Leonard – Barton, D., “Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development” Strategic Management Journal, (1992).

Lynch Richard, “Corporate Strategy”, second edition, Financial Times Prentice Hall, Pearson education, London, (2000).

Machiavelli Nicolo, Stanford Encyclopedia of Philosophy, First published 13 -09-2005.

Mitchell Waldrop, “The Trillion – Dollar Vision of Dee Hock”, Fast Company, (Oct. – Nov. 1996).

Nolan R. and D. Croson, “Creative Destruction”, Harvard Business School Press, 1996.

Tom Peters, Liberation Management, MacMillan, London, 1992.

Weigall Arthur, Cleopatre: Sa vie et son temps & Marc–Antoine: Sa vie et son temps.