



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία στη **Στρατηγική των Επιχειρήσεων**

**Θέμα: Η «Περί Πολέμου» πραγματεία
του Κλαούσεβιτς ως εργαλείο
διαμόρφωσης επιχειρησιακής
στρατηγικής.**

Χατζηδαμιανός Γεράσιμος
M16/04



Επιβλέπων:
Αν. Καθηγητής Σουμπενιώτης Δημήτριος

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2005

Στη Μαργαρίτα, για την υπομονή
και την υποστήριξή της

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	vi
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ	vii
Βιβλίο I.....	1
Η Φύση του Πολέμου	1
I. Τι είναι ο πόλεμος;	2
II. Ο στόχος και τα μέσα στον πόλεμο	5
III. Η πολεμική ιδιοφυΐα	8
IV. Για τον κίνδυνο στον πόλεμο	11
V. Η πληροφορία στον πόλεμο.....	12
VI. Η τριβή στον πόλεμο.....	13
Βιβλίο II	15
Η θεωρία του πολέμου	15
I. Διαίρεση της τέχνης του πολέμου	16
II. Για τη θεωρία στον πόλεμο.....	18
III. Τέχνη ή επιστήμη του πολέμου	21
IV. Μεθοδισμός	22
V. Η κριτική.....	23
VI. Περί παραδειγμάτων	25
Βιβλίο III.....	28
Περί της στρατηγικής	28
I. Στρατηγική	29
II. Τα στοιχεία της στρατηγικής.....	31
III. Ηθικά μεγέθη.....	32
IV. Οι κύριες ηθικές δυνάμεις	33
V. Πολεμική αρετή του στρατού.....	34
VI. Η αφοβία	35
VII. Ο αιφνιδιασμός	36
Βιβλίο IV.....	39
Η συμπλοκή	39
I. Χαρακτήρας της σύγχρονης μάχης	40
II. Σημασία της συμπλοκής.....	41
III. Η κύρια μάχη - Η απόφαση της.....	42
IV. Τα επακόλουθα της νίκης.....	44
Βιβλίο VI.....	46
Η άμυνα	46
I. Επίθεση και άμυνα.....	47
II. Αμοιβαίοι συσχετισμοί επίθεσης / άμυνας στην τακτική	48
III. Αμοιβαίοι συσχετισμοί επίθεσης / άμυνας στη στρατηγική.....	49
IV. Έκταση των μέσων της άμυνας.....	50
V. Αλληλεπίδραση άμυνας / επίθεσης	51

Βιβλίο VII	53
Η επίθεση	53
I. Συσχετισμοί επίθεσης / άμυνας.....	54
II. Φύση της στρατηγικής επίθεσης.....	55
III. Για τους σκοπούς της στρατηγικής επίθεσης.....	56
IV. Φθίνουσα δύναμη της επίθεσης.....	57
V. Το κορυφαίο σημείο της επίθεσης.....	58
Προσχέδιο Βιβλίου VIII	60
Το πολεμικό σχέδιο	60
I. Γενική θεώρηση	61
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ	62
Κλαούσεβιτς &	64
Επιχειρηματική Πραγματικότητα	64
I. Η σύγκρουση συμφερόντων.....	65
II. Οι δυσκολίες του ανταγωνισμού.....	71
III. Οι ηθικές αρετές της διοίκησης	78
IV. Η στρατηγική ιδιοφυΐα.....	83
V. Στρατηγική επίθεσης.....	87
VI. Στρατηγικές συμμαχίες.....	90
VII. Αναδυόμενη στρατηγική	95
Προτάσεις	101
προς επιχειρηματική αξιοποίηση	101
I. Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων	102
II. Δημιουργία συμμαχιών	104
III. Η χρήση της ευελιξίας	106
IV. Η επιθετική στρατηγική	107
Βιβλιογραφία	110

"Igitur qui desiderat pacem, praeparet bellum".
«Όποιος επιθυμεί ειρήνη ας προετοιμασθεί για πόλεμο».
~ Flavius Vegetius Renatus

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αναφέρεται στη σύνδεση της στρατηγικής των επιχειρήσεων με τη στρατηγική του πολέμου όπως αυτή διαμορφώθηκε τις εποχές που δεν υπήρχαν οι μεγάλες ανισότητες που υπάρχουν σήμερα.

Στο πρώτο μέρος βρίσκεται η περίληψη του έργου «Περί Πολέμου» του μεγάλου Πρώσου στρατηγού Carl Von Clausewitz. Οι τίτλοι των κεφαλαίων έχουν διατηρηθεί αυτούσιοι, για να μπορεί ο αναγνώστης να αντιστοιχίσει εύκολα την κάθε παράγραφο που διαβάζει. Το βιβλίο που χρησιμοποιήθηκε για την περίληψη είναι το: **«Περί Πολέμου», KARL VON KLAUSEWITZ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΒΑΝΙΑΣ, 1999, ε' ανατύπωση**. Το μέγεθός του ξεπερνάει τις 416 σελίδες με αποτέλεσμα μια περίληψη των 40 περίπου σελίδων να θεωρηθεί ιδανική. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πυκνή γραφή του και ο σύνθετος τρόπος χρήσης της γλώσσας συνετέλεσαν στην αύξηση της δυσκολίας συγγραφής της περίληψης.

Το δεύτερο μέρος χωρίζεται σε δύο τμήματα. Στο πρώτο, αναφέρονται περιπτώσεις από την πραγματικότητα του κόσμου των επιχειρήσεων, που συνδέονται άμεσα με το κείμενο που έγραψε ο Κλαούσεβιτς στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Αυτές οι ομοιότητες αναδεικνύονται μέσα από τις εισηγήσεις του γράφοντος και συνοδεύονται από το πρωτότυπο κείμενο, όπως το συνέταξε ο συγγραφέας. Προκειμένου να βοηθηθεί ο αναγνώστης στην αντιστοίχιση των εννοιών, έχουν τοποθετηθεί οι αριθμοί σελίδων του πρωτότυπου από τις οποίες προέκυψαν τα μνημονευόμενα χωρία.

Στο δεύτερο, αναλύονται προτάσεις προς εκκολαπτόμενους ή ήδη πετυχημένους μάνατζερ προκειμένου να αξιοποιηθούν επιχειρηματικά. Οι προτάσεις αυτές βασίζονται στα όσα αναγράφονται στα προηγούμενα μέρη και βρίσκονται σε άμεση σχέση με την πραγματεία του Κλαούσεβιτς. Το μέρος αυτό, αποτελεί την ουσία των όσων μελετήθηκαν καθώς παρουσιάζει μέρος της γνώσης που αποκτήθηκε από το γράφοντα.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Δεν είναι δυνατόν να ανακαλύψεις νέες χώρες
χωρίς πρώτα να δεχθείς ότι θα χάσεις τη στεριά από τα μάτια σου
για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα.

~ André Gide



Βιβλίο Ι

Η Φύση του Πολέμου

I. Τι είναι ο πόλεμος;

Σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς και τη θεωρία του περί του πολέμου, ο πόλεμος δεν είναι τίποτε άλλο από μια μονομαχία σε ευρύτερη κλίμακα. Ο ορισμός που δίνει, μιλάει για μια *«πράξη βίας προορισμένη στο να καταναγκάσει τον αντίπαλο να εκτελέσει τη θέλησή μας»*. Η βία αποτελεί το μέσο κι ο σκοπός είναι η επιβολή της θέλησής επί του αντιπάλου. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, με κάθε βεβαιότητα, πρέπει να αποπλιστεί ο εχθρός. Αυτός ο αποπλισμός είναι ο ρητός αντικειμενικός στόχος των πολεμικών επιχειρήσεων.

Εφόσον λοιπόν ο πόλεμος είναι μια πράξη βίας, εμπεριέχει και το συναίσθημα. Κι αν ο πόλεμος δεν απορρέει από αυτό, επιδρά περισσότερο ή λιγότερο πάνω του κι ο βαθμός επίδρασης εξαρτάται από τη σπουδαιότητα και τη διάρκεια των εχθρικών συμφερόντων. Αναφέρθηκε στην αρχή, πως στόχος του πολέμου είναι ο αποπλισμός του εχθρού. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι για να υποταχθεί ο εχθρός στη θέληση του αντιπάλου του, πρέπει να οδηγηθεί σε δυσμενέστερη κατάσταση από τη θυσία που του ζητείται. Επίσης, θα πρέπει αυτή η κατάσταση να μην είναι πρόσκαιρη, καθώς κάτι τέτοιο θα ωθούσε τον εχθρό στην αναμονή μιας ευνοϊκότερης στιγμής και δε θα υπέκυπτε. Δεδομένου ότι για έναν εμπλεκόμενο σε πόλεμο, η χειρότερη κατάσταση είναι εκείνη κατά την οποία βρίσκεται εντελώς αποπλισμένος, θα πρέπει κατά την πολεμική πράξη είτε να αποπλίζεται πραγματικά, είτε να τίθεται σε τέτοιες συνθήκες, ώστε να απειλείται από αυτήν την πιθανότητα. Ο αποπλισμός λοιπόν ή η ήττα του εχθρού, πρέπει πάντα να είναι ο στόχος της στρατιωτικής δράσης.

Προκειμένου να επιτευχθεί η νίκη κατά του αντιπάλου, θα πρέπει κανείς να ρυθμίζει την προσπάθειά του ανάλογα με τη δύναμη που εκείνος διαθέτει για αντίσταση. Η αντίσταση είναι προϊόν δύο αναπόσπαστων παραγόντων: του αριθμού των μέσων που διαθέτει κανείς και της δύναμης της θέλησής του. Η εκτίμηση των μέσων που διαθέτει είναι σχετικά απλή διαδικασία καθώς στηρίζεται σε αριθμούς. Η δύναμη της θέλησής του όμως, δεν μπορεί να μετρηθεί παρά μόνο κατά προσέγγιση, σύμφωνα με τη δύναμη του αιτίου που την εμπνέει.

Ο πόλεμος δεν είναι ποτέ μια μεμονωμένη πράξη. Κανένας από τους δύο αντιπάλους δεν είναι αφηρημένο πρόσωπο για τον άλλο, ιδίως σε ότι αφορά στον παράγοντα αντίστασης, τη θέληση. Η θέληση δεν είναι κάτι το εντελώς άγνωστο. Το τι είναι ένα έθνος σήμερα, διδάσκει το πως θα είναι αύριο. Ο πόλεμος δεν ξεσπά ποτέ μ' εντελώς αιφνίδιο τρόπο και η επέκτασή του δεν είναι ποτέ έργο στιγμιαίο. Επίσης, ο πόλεμος δε συνίσταται σε μια μόνη κρούση χωρίς διάρκεια. Σε περίπτωση που η έκβαση του εξαρτιόταν από μια μοναδική απόφαση, οι προετοιμασίες ενόψει αυτής της απόφασης θα έπρεπε να ωθούνται στα άκρα, καθώς μια χαμένη ευκαιρία δεν βρίσκεται ποτέ ξανά. Ο πόλεμος τέλος, δεν είναι

ποτέ κάτι το απόλυτο στο αποτέλεσμά του. Μετά την τελική απόφαση ενός ολόκληρου πολέμου, συχνά το νικημένο κράτος βλέπει στην ήττα του ένα πρόσκαιρο κακό στο οποίο πιθανότατα θα προσφέρουν θεραπεία οι μεταγενέστερες πολιτικές καταστάσεις.

Ένα ερώτημα που προκύπτει αβίαστα σε κάθε προσεκτικό αναγνώστη του βιβλίου είναι: ποια είναι η περίπτωση εκείνη κατά την οποία μπορεί μια πολεμική πράξη να γνωρίσει κάποια στιγμή ανακωχής; Εδώ θα πρέπει να παρεξηγείται το φαινόμενο της μεγάλης διάρκειας μιας δράσης καθώς αυτή εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα του δρώντος προσώπου. Όταν δύο πλευρές έχουν οπλιστεί για τη σύρραξη, είναι γιατί ωθήθηκαν από μια αρχή εχθρότητας. Αυτή η αρχή υφίσταται για όση διάρκεια παραμένουν υπό τα όπλα και δε συνάπτουν ειρήνη. Ο πρώτος λόγος για τον οποίο μπορεί να πάψει να υφίσταται αυτή η αρχή εχθρότητας, είναι η επιθυμία του ενός από τους δύο αντιπάλους να περιμένει μια στιγμή πιο πρόσφορη για δράση. Είναι σαφές, ότι ο λόγος αυτός δεν μπορεί ποτέ να υπάρξει παρά για το ένα από τα δύο στρατόπεδα.

Ένας δεύτερος λόγος ικανός να σταματήσει την πολεμική δράση είναι η ατελής γνώση της κατάστασης. Κάθε στρατηγός δε γνωρίζει με ακρίβεια παρά μια μόνο κατάσταση: τη δική του. Δε γνωρίζει εκείνη του αντιπάλου του παρά μόνο από αβέβαιες αναφορές. Αυτή η έλλειψη γνώσης θα μπορούσε να προκαλέσει άκαιρη δράση από τη μια πλευρά, αλλά και άκαιρη αδράνεια από την άλλη και συντείνει τόσο στην αναβολή όσο και στην επίσπευση της στρατιωτικής δράσης.

Αν τα συμφέροντα ενός από τους δύο γενικούς διοικητές είναι πάντα αντιτιθέμενα μεγέθους από εκείνα του άλλου, υπάρχει μια πραγματική *πολικότητα*. Σε μια μάχη, καθένα από τα δύο στρατόπεδα θέλει να θριαμβεύσει, γεγονός που υποστηρίζει την αρχή της πολικότητας καθώς η νίκη του ενός, αποκλείει τη νίκη του άλλου. Αν υπήρχε μόνο μια μορφή πολέμου, η επίθεση του εχθρού και καθόλου άμυνα, κάθε πλεονέκτημα του ενός θα ανταποκρινόταν σ' ένα ισοδύναμο μειονέκτημα του άλλου και στη διάρκεια του αγώνα και θα υπήρχε πραγματική πολικότητα. Η πολεμική δραστηριότητα όμως παίρνει δύο διακριτές μορφές: την επίθεση και την άμυνα. Η πολικότητα επομένως βρίσκεται σε κείνο στο οποίο αναφέρονται κι οι δύο αυτές μορφές δηλαδή, την απόφαση.

Οι συχνές αναστολές στην πολεμική πράξη, απομακρύνουν τον πόλεμο από το απόλυτο και τον κάνουν να προσεγγίσει στον υπολογισμό των πιθανοτήτων. Καμία ανθρώπινη δραστηριότητα δεν εξαρτάται τόσο απόλυτα και τόσο καθολικά από το τυχαίο, όσο ο πόλεμος. Το συμπτωματικό, το ευκαιριακό και το τυχαίο παίζουν εδώ ένα μεγάλο ρόλο. Ο πόλεμος δεν είναι απώλεια χρόνου, ούτε καθαρό κι απλό πάθος του θριάμβου, ούτε κι ένα έργο ενθουσιασμού. Είναι ένα σοβαρό μέσο που αποβλέπει σε έναν σοβαρό σκοπό. Η τύχη, το πάθος, το θάρρος, η φαντασία και ο ενθουσιασμός που εμπεριέχει, είναι επιμέρους ιδιότητες αυτού του μέσου.

Ο πόλεμος είναι μια απλή συνέχιση της πολιτικής με άλλα μέσα. Δεν είναι μόνο μια πολιτική πράξη, αλλά γνήσιο πολιτικό όργανο, μια συνέχιση, μια πραγματοποίηση των πολιτικών σχέσεων. Η τέχνη του πολέμου εν γένει και του διοικητή σε κάθε ειδική περίπτωση, μπορεί να απαιτεί το συμβιβασμό των προθέσεων της πολιτικής, απαίτηση διόλου αμελητέα. Η πολιτική πρόθεση είναι ο σκοπός, ενώ ο πόλεμος είναι το μέσο το οποίο εύλογα δεν μπορεί να θεωρηθεί ανεξάρτητο από το σκοπό. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να θεωρούμε τον πόλεμο ως πολιτικό όργανο κι όχι ως ανεξάρτητο φαινόμενο. Οι πολεμικές διαμάχες, διαφέρουν ανάλογα με τη φύση των αιτιών τους και με τις περιστάσεις που τις γεννούν, επομένως, η αποφασιστικότερη κρίση που εκτελεί ένας πολιτικός ή ένας γενικός διοικητής συνίσταται στην ακριβή εκτίμηση του είδους του πολέμου που αναλαμβάνει, ώστε να μη τον εκλάβει σαν κάτι που δεν είναι.

II. Ο στόχος και τα μέσα στον πόλεμο

Σε αυτό το κεφάλαιο, ο Κλαούσεβιτς εισάγει τον αναγνώστη στον κόσμο της περιπλοκότητας των στόχων και των μέσων ενός πολέμου. Με τον όρο *στόχο* εννοεί το που ακριβώς αποβλέπουν οι διάφορες μάχες που γίνονται ανάμεσα σε δύο αντιπάλους και με τον όρο *μέσα* εννοεί τα εργαλεία αυτά που βοηθούν ένα στρατό να υπερισχύσει έναντι ενός αντιπάλου.

Ο αντικειμενικός στόχος ενός πολέμου σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς λοιπόν, είναι ο αφοπλισμός του αντίπαλου κράτους. Σε αυτόν τον αφοπλισμό συμμετέχουν τρία στοιχεία: *οι στρατιωτικές δυνάμεις, το έδαφος και η θέληση του εχθρού.*

☞ Πρέπει να καταστραφούν οι στρατιωτικές δυνάμεις. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να τεθούν σε τέτοιες συνθήκες, ώστε να είναι ανίκανες να εξακολουθήσουν τη σύρραξη.

☞ Πρέπει να κατακτηθεί το έδαφος του εχθρού έτσι ώστε να αποτραπεί η σύσταση μιας νέας στρατιωτικής δύναμης εκεί.

☞ Ακόμη κι αν συμβούν τα παραπάνω, αυτό δε συνεπάγεται την παύση του πολέμου, της εχθρικής αντίστασης και των εχθρικών επιχειρήσεων, όσο δεν έχει καταπνιγεί και η *θέληση του εχθρού.*

Από τα τρία στοιχεία που απαριθμούνται παραπάνω, οι στρατιωτικές δυνάμεις είναι αυτές που προορίζονται να υπερασπιστούν την χώρα και σύμφωνα με τη φυσική τάξη, αυτές πρέπει να καταστραφούν πρώτες. Ύστερα θα πρέπει να κατακτηθεί το έδαφος και στη συνέχεια, εφόσον οι δύο πρώτες ενέργειες στεφθούν με επιτυχία και οι δυνάμεις που διαθέτει το κράτος εξακολουθούν να είναι ισχυρές, ο εχθρός καθίσταται αναγκασμένος να υπογράψει την ειρήνευση.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως, παρατηρείται στην πράξη, ότι ο αντικειμενικός στόχος του πολέμου, δηλαδή ο αφοπλισμός του εχθρού, δεν συμβαίνει πάντα και δεν είναι αναγκαίος όρος για την ειρήνευση. Το γεγονός αυτό, αποδίδεται κυρίως στη μεγάλη ανισότητα που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στις δυνάμεις των δύο αντίπαλων κρατών. Ένας πόλεμος μεταξύ κρατών, οι δυνάμεις των οποίων παρουσιάζουν μεγάλη ανισότητα, θεωρείται από τον Κλαούσεβιτς, παραλογισμός.

Όταν ένα κράτος αδυνατεί να αντισταθεί και είναι πρόθυμο για ειρήνευση μπορεί να συμβαίνουν δύο πράγματα στην πραγματικότητα. Πρώτ' απ' όλα είναι η έλλειψη πιθανότητας επιτυχίας και δεύτερον, το υπερβολικό τίμημα που θα χρειαζόταν να καταβληθεί γι' αυτήν. Έτσι, η απόφαση σύναψης ειρήνης βαραίνει και από τον παράγοντα της κατανάλωσης δυνάμεων που έχει ήδη γίνει και που μένει να γίνει. Το πόσο διατεθειμένα είναι αμφότερα τα μέρη να πραγματοποιήσουν μεγάλες θυσίες, εξαρτάται από την ισχύ του πολιτικού σχεδίου.

Αυτό ισχύει τόσο για την έκταση των θυσιών όσο και για τη διάρκειά τους. Από τη στιγμή που η κατανάλωση δυνάμεων γίνεται τόσο μεγάλη που δεν ανταποκρίνεται πλέον στην αξία του πολιτικού αντικειμενικού στόχου, αυτός θα πρέπει να εγκαταλειφθεί και να υπογραφεί η ειρήνευση.

Ένα πρώτο μέσο, που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στον πόλεμο και έχει άμεση σχέση με την πολιτική, είναι η εκτέλεση ενεργειών, εξαιρετικά ικανών να διαλύσουν τις συμμαχίες του αντιπάλου ή να τις κάνουν αναποτελεσματικές, να δημιουργήσουν νέους συμμάχους και να προκαλέσουν εν γένει πολιτικές δραστηριότητες. Είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς πως αυτά τα μέσα μπορούν ν' αυξήσουν τη δυνατότητα επιτυχίας και να οδηγήσουν στο στόχο πολύ συντομότερα από την ήττα των ενόπλων δυνάμεων του εχθρού.

Ένα δεύτερο μέσο είναι η κατανάλωση των εχθρικών δυνάμεων η οποία μπορεί να γίνει και με τους ακόλουθους τρεις τρόπους:

- Ο πρώτος είναι η εισβολή, δηλαδή η *κατάληψη εχθρικών εδαφών* όχι με την πρόθεση της διατήρησής τους, αλλά της επιβολής δασμών ή ακόμη και της λεηλασίας αυτών.
- Ο δεύτερος αφορά στη συνομωσία και την πρόκληση μεγάλων βλαβών στα τρωτά σημεία του εχθρού, με στόχο αυτός να ζημιωθεί όσο το δυνατό περισσότερο.
- Ο τρίτος τρόπος είναι και ο πιο σημαντικός λόγω του πλήθους των περιπτώσεων στις οποίες μπορεί να εφαρμοστεί. Συνίσταται στη *βλάβη* του εχθρού μέσω της βαθμιαίας εξάντλησης των φυσικών δυνάμεων και της θέλησής του, δηλαδή, μέσω της δράσης.

Διαπιστώνουμε συνεπώς πως στον πόλεμο υπάρχουν αρκετοί τρόποι επίτευξης του σκοπού, οι οποίοι δεν προκαλούν κατ' ανάγκη την άτακτη φυγή του εχθρού. Η καταστροφή των στρατιωτικών δυνάμεων του εχθρού, η κατάκτηση των επαρχιών του, ή η απλή κατοχή τους, οι επιχειρήσεις συνομωσίας που αποβλέπουν άμεσα στις πολιτικές σχέσεις του αντίπαλου κράτους δεν αποτελούν παρά μέσα, το καθένα από τα οποία μπορεί να χρησιμεύσει για την υποταγή της θέλησής του εχθρού. Σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς, στη βάση όλων αυτών των μέσων, βρίσκεται το κυρίαρχο: *η σύρραξη*.

Όπως είναι σαφές, στον πόλεμο δε γίνεται τίποτε που να μην οφείλεται στις στρατιωτικές δυνάμεις. Όταν όμως καταφεύγει κανείς στη στρατιωτική δύναμη, δηλαδή σε ένοπλους άντρες, αναπόφευκτα γίνεται λόγος για την ιδέα της σύρραξης. Με τον όρο σύρραξη δεν εννοείται η βίαιη σύγκρουση ενός ατόμου εναντίον ενός άλλου. Αντιθέτως πρόκειται για ένα οργανωμένο σύνολο που συντίθεται από πολυάριθμα μέλη. Σύμφωνα με τη θεωρία που αναπτύσσει για τη σύρραξη ο Συγγραφέας, οι πραγματικά μαχόμενοι ενός στρατού διαμορφώνουν νέες ενότητες, που με τη σειρά τους αποτελούν τα μέλη μιας μεγαλύτερης τάξης. Η σύρραξη καθενός από αυτά τα μέλη αποτελεί μια ενότητα και κατ' επέκταση, ο

σκοπός της μάχης αποτελεί κι αυτός μια ενότητα. Καταλήγει, λέγοντας, ότι σε καθεμία από τις ενότητες που διακρίνονται στη σύρραξη ονομάζεται *συμπλοκή*.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, βγαίνει το συμπέρασμα ότι κάθε πολεμική δραστηριότητα συσχετίζεται αναγκαστικά με τη συμπλοκή με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Ο στρατιώτης στρατολογείται, ντύνεται, εκπαιδεύεται, οπλίζεται, κοιμάται, τρώει, πίνει και βαδίζει μόνο για να πολεμήσει την κατάλληλη στιγμή στον κατάλληλο τόπο. Στη συμπλοκή, κάθε δραστηριότητα αποβλέπει στην καταστροφή της ικανότητας του εχθρού για σύρραξη. Το μέσο, που χρησιμοποιείται για την επίτευξη αυτού του σκοπού, είναι η καταστροφή των ενόπλων δυνάμεων του εχθρού και σύμφωνα με τον συγγραφέα, αποτελεί το ανώτερο και αποτελεσματικότερο μέσο μπροστά στο οποίο σβήνουν όλα τα άλλα.

Παρατηρείται στην πράξη, ότι ενώ η καταστροφή των ενόπλων δυνάμεων έχει μια αξία ανώτερη από τα άλλα μέσα, δεν επιλέγεται παρά μόνο όταν υπάρχει ισότητα σε όλα τα άλλα πεδία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι απαιτεί μεγάλο τίμημα και εμπεριέχει πολλούς κινδύνους:

➤ Το μέσο είναι ιδιαίτερα δαπανηρό καθώς η κατανάλωση δυνάμεων είναι ανάλογα μεγάλη με την πρόθεση να συντριβούν οι δυνάμεις του εχθρού.

➤ Οι κίνδυνοι που ενέχει αυτό το μέσο είναι ότι σε περίπτωση αποτυχίας προκαλούνται ιδιαίτερα μεγάλες δυσχέρειες σε αυτόν που το χρησιμοποίησε.

Οι άλλες μέθοδοι συνεπώς, είναι λιγότερο δαπανηρές, όταν επιτυγχάνουν και λιγότερο επικίνδυνες όταν αποτυγχάνουν με τον όρο φυσικά, ότι και οι δύο αντίπαλοι ακολουθούν παρόμοιες μεθόδους. Σε περίπτωση που ένας από τους δύο εμπόλεμους είναι αποφασισμένος να ακολουθήσει το δρόμο των όπλων, έχει σημαντικές ελπίδες επιτυχίας, όσο ο άλλος δεν επιθυμεί να τον αντιγράψει.

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, διαπιστώνει κανείς πως υπάρχουν αρκετοί τρόποι επίτευξης του αντικειμενικού σκοπού του πολέμου, αλλά το κυριότερο μέσο να φτάσει κανείς σε αυτόν, είναι μέσω της συμπλοκής και κατά συνέπεια τα πάντα υποτάσσονται σ' αυτόν τον ανώτατο νόμο που είναι η *«μέσω των όπλων απόφαση»*. Αν ένας εμπόλεμος επιθυμεί πράγματι να καταφύγει σε αυτή τη λύση, ο αντίπαλός του, που θέλει να ακολουθήσει έναν άλλο δρόμο, θα πρέπει να είναι βέβαιος ότι ο πρώτος δε θα καταφύγει σε αυτήν.

III. Η πολεμική ιδιοφυΐα

Το κεφάλαιο αυτό ξεκινά με μία από τις χαρακτηριστικότερες και ομορφότερες φράσεις του Κλαούσεβιτς, η οποία παρατίθεται αυτούσια: «*Κάθε ιδιαίτερη δραστηριότητα απαιτεί, για να διεξαχθεί με κάποια δεξιοτεχνία, και ιδιαίτερες διανοητικές και συναισθηματικές διαθέσεις*». Με τον όρο *ιδιοφυΐα* δεν εννοεί ένα εξαιρετικό ταλέντο, την καθαρή ιδιοφυΐα, καθώς τα όρια αυτής δεν είναι επακριβώς καθορισμένα. Εννοεί τον γενικό συνδυασμό όλων των ψυχικών δυνάμεων, που προσανατολίζονται προς τη στρατιωτική δραστηριότητα και θεωρούνται ως η ουσία της στρατιωτικής ιδιοφυΐας. Η λέξη συνδυασμός χρησιμοποιείται για να δείξει ότι η στρατιωτική ιδιοφυΐα συνίσταται σε έναν αρμονικό συνδυασμό δυνάμεων.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, ο συγγραφέας εξετάζει το κατά πόσο οι στρατιωτικές ιδιοφυΐες είναι αποτέλεσμα καθαρά ατομικής προσπάθειας και ιδιοσυγκρασίας ή κατά πόσο βοηθά το περιβάλλον στη δημιουργία τους. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, όσο λιγότερες δραστηριότητες έχει ένας λαός τόσο περισσότερο θα κυριαρχεί σε αυτόν η στρατιωτική δραστηριότητα και τόσο περισσότερες πιθανότητες θα υπάρχουν να είναι διαδεδομένη η πολεμική ιδιοφυΐα. Αυτό όμως, δε συνεπάγεται την ύπαρξη εξαιρετικά υψηλού επιπέδου της δραστηριότητας αυτής, καθώς εξαρτάται άμεσα από τη γενική ηθική και πνευματική ανάπτυξη του λαού. Έτσι, ποτέ δε θα γεννηθεί ένας πολύ μεγάλος στρατηγός από έναν άγριο λαό καθώς η πολεμική ιδιοφυΐα σπανίζει σε αυτόν, γιατί προϋποθέτει ένα επίπεδο πνευματικής ανάπτυξης που δε συναντάται σε έναν ακαλλιέργητο λαό. Αντίθετα, λαοί όπως οι Ρωμαίοι και οι Γάλλοι, χάρη στο υψηλό επίπεδο πολιτισμού που διαθέτουν προσφέρουν πάντα λαμπρά παραδείγματα στα στρατιωτικά θέματα.

Ο πόλεμος είναι συνυφασμένος με την έννοια του κινδύνου και το *θάρρος* αποτελεί την κατ' εξοχήν πολεμική αρετή. Ο Κλαούσεβιτς αναγνωρίζει δύο είδη θάρρους:

- Το προσωπικό θάρρος που οφείλεται στην αδιαφορία, είτε λόγω ιδιοσυγκρασίας, ή περιφρόνησης του θανάτου, είτε από συνήθεια.
- Το θάρρος που πηγάζει από θετικά κίνητρα, όπως η φιλοδοξία, ο πατριωτισμός, ο ενθουσιασμός.

Το πρώτο είδος θάρρους είναι το βεβαιότερο, καθώς μια και έχει γίνει δεύτερη φύση του ανθρώπου δεν τον εγκαταλείπει ποτέ. Το δεύτερο πρόκειται για μια συγκίνηση, ένα συναίσθημα με αποτέλεσμα να τον οδηγεί συχνά πιο μακριά. Ο συνδυασμός των δύο παράγει την τελειότερη μορφή θάρρους η οποία πρέπει να απαντάται στους ανθρώπους που αφοσιώνονται στον πόλεμο.

Ο πόλεμος είναι το πεδίο της αβεβαιότητας και του τυχαίου. Εξαιτίας της έλλειψης κάθε σταθερής βάσης και εξαιτίας των συνεχών παρεμβολών του τυχαίου, το δρων πρόσωπο τίθεται πάντα μπροστά σε πραγματικές διαφορετικές από εκείνες που περίμενε. Οι ιδιότητες, που θα πρέπει να έχει κανείς προκειμένου να ξεπεράσει χωρίς ζημιές αυτές τις διαρκείς συγκρούσεις με το απρόβλεπτο, είναι δύο:

➤ Πρώτον, ένα πνεύμα που να μη χάνει κάθε ίχνος της αναγκαίας εσωτερικής διαύγειας

➤ Και δεύτερον θάρρος για να ακολουθήσει αυτό το αμυδρό φως.

Η πρώτη προσδιορίζεται μεταφορικά με την γαλλική έκφραση *Cour d'oeil* που στα ελληνικά μεταφράζεται ως βλέμμα όχι από το σωματικό μάτι αλλά από αυτό του πνεύματος. Η άλλη είναι η αποφασιστικότητα ή αλλιώς το θάρρος που εφαρμόζεται σε μια ειδική περίπτωση. Εδώ δε γίνεται λόγος για το θάρρος απέναντι στον φυσικό κίνδυνο, αλλά απέναντι στις ευθύνες. Άνθρωποι μέτριας διάνοιας δε θα μπορούσαν να είναι αποφασιστικοί, με αυτό το νόημα, καθώς παρόλο που σε δύσκολες καταστάσεις μπορούν να αντιδρούν χωρίς δισταγμό, δρουν ασυλλόγιστα και προφανώς δε βασανίζονται από την αμφιβολία.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της πολεμικής ιδιοφυΐας είναι η *παρουσία πνεύματος* επειδή, αποτελεί μια ένδειξη ανωτερότητας στον τρόπο της νίκης επί του απρόβλεπτου. Επομένως, με τον ίδιο τρόπο που θαυμάζεται η παρουσία πνεύματος, που εκδηλώνεται ως απάντηση σε μια απροσδόκητη επίθεση, θαυμάζεται και εκείνη που συνίσταται στην ταχεία εξεύρεση του φαρμάκου, σε μια αιφνίδια καταστροφή. Η έκφραση «*παρουσία πνεύματος*», προσδιορίζει την ευκολία και την ταχύτητα της βοήθειας που προσφέρει η διάνοια στην αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, γίνεται λόγος για την ψυχική ή συναισθηματική δύναμη που πρέπει να χαρακτηρίζει την πολεμική ιδιοφυΐα. Πρόκειται για την ιδιότητα του να ακούει κανείς τη λογική, ακόμη και στις στιγμές της ισχυρότερης συγκίνησης, του δυνατότερου πάθους και η ιδιότητα αυτή δεν εξαρτάται μόνο από τη διανοητική δύναμη. Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ιδιοσυγκρασία, καθώς εκεί αποδίδεται η αρετή της αυτοκυριαρχίας. Έτσι λοιπόν, η δυνατή ψυχή που θα πρέπει να χαρακτηρίζει την πολεμική ιδιοφυΐα, είναι αυτή που δε χάνει την ισορροπία της ακόμη και στην πιο βίαια κατάσταση αναταραχής. Ο συγγραφέας αναγνωρίζει τέσσερα είδη ανθρώπινης ιδιοσυγκρασίας:

➤ Υπάρχουν πρώτα άνθρωποι ελάχιστα συγκινησιακοί που τους αποκαλούμε φλεγματικούς ή απαθείς, οι οποίοι δε χάνουν εύκολα την ισορροπία τους και παρουσιάζουν εξαιρετική σταθερότητα, αναλαμβάνουν όμως, συχνά δράση σε περίοδο πολέμου, χωρίς να αναλύουν εντελώς αυτό που κάνουν.

➤ Στη συνέχεια, άτομα πολύ συγκινησιακά, τα συναισθήματα των οποίων δεν υπερβαίνουν κάποιο όριο και χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικά αλλά ήρεμα. Τα άτομα αυτά αντιδρούν εύκολα σε μικρά πράγματα, διαλύονται όμως γρήγορα από τα μεγάλα. Έτσι, είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ένα άτομο

που βρίσκεται σε απόγνωση, όταν όμως βρίσκεται ένας ολόκληρος λαός σε απόγνωση καταπονούνται αντί να τον παροτρύνουν σε δράση.

☞ Κατά τρίτο λόγο, εκείνοι που συγκινούνται εύκολα, τα συναισθήματα των οποίων ανάβουν εύκολα, κατευνάζονται όμως επίσης γρήγορα. Εξαιτίας της σφοδρότητας των συναισθημάτων τους, οι άνθρωποι αυτού του είδους καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να διατηρήσουν την ισορροπία τους και συχνά χάνουν τα λογικά τους γεγονόδες που αποτελεί σοβαρότατο ελάττωμα στον πόλεμο.

☞ Και κατά τέταρτο λόγο εκείνοι που δε συγκινούνται με την παραμικρή ευκαιρία, η συναισθηματικότητά τους δεν αφυπνίζεται γρήγορα αλλά σταδιακά και τα συναισθήματά τους γίνονται ισχυρά και διαρκούν πολύ. Πρόκειται για τους ανθρώπους με τα δυνατά βαθιά και κρυφά πάθη. Αυτοί οι άνθρωποι διαθέτουν τιτάνια δύναμη και είναι ικανότατοι στο να εξεγείρουν τις μάζες. Τα συναισθήματά τους είναι αργά αλλά ακαταμάχητα.

Από τα τέσσερα είδη της ανθρώπινης ιδιοσυγκρασίας, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι στην ισορροπημένη ιδιοσυγκρασία οφείλεται η δύναμη του χαρακτήρα και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, οι προικισμένοι με μεγάλη ηθική δύναμη άνθρωποι, έχουν γενικά πολύ ισχυρό χαρακτήρα.

Δεδομένου ότι η πολεμική διάνοια θα πρέπει να είναι σε θέση να ξεπερνά τις οποιεσδήποτε δυσκολίες συναντά στο δρόμο της, πρέπει να έχει ιδιαίτερα αναπτυγμένη την αίσθηση του προσανατολισμού. Η ικανότητα αυτή, αφορά κυρίως στην ταχεία διαμόρφωση μιας ακριβούς γεωμετρικής αναπαράστασης οποιασδήποτε χώρας και κατά συνέπεια της ευχερούς εξεύρεσης του δρόμου που πρέπει κάθε φορά να ακολουθηθεί. Αληθεύει, πως η αντίληψη της χώρας σχηματίζεται εν μέρει χάρη στο σωματικό μάτι και εν μέρει χάρη στη διάνοια, που βασιζόμενη στις επιστήμες και τη λογική, συμπληρώνει τα δεδομένα που λείπουν.

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, παρατηρεί κανείς πως η διάνοια εμφανίζεται παντού σαν μια δύναμη, η συνεργασία της οποίας είναι ουσιαστική. Αυτό εξηγεί γιατί η πολεμική δραστηριότητα που μεταφράζεται σε τόσο απλές πράξεις, δεν είναι δυνατόν να ασκηθεί με τελειότητα από ανθρώπους που δε διαθέτουν εξέχουσες πνευματικές και διανοητικές ικανότητες. Τέλος, το είδος της διάνοιας που ανταποκρίνεται καλύτερα στη στρατιωτική ιδιοφυΐα είναι το φιλομαθές, το ευρύ και το ισορροπημένο.

IV. Για τον κίνδυνο στον πόλεμο

Στο κεφάλαιο αυτό, ο συγγραφέας περιγράφει με ιδιαίτερα γλαφυρό τρόπο, την οπτική γωνία που έχει μια μάχη για έναν πρωτόπειρο στρατιώτη. Αναφέρει ότι συνήθως, πριν γνωρίσει κανείς τον πόλεμο σχηματίζει μια εντύπωση ελκυστική γι' αυτόν, παρά αποκρουστική. Βρισκόμενος όμως πραγματικά στο πεδίο της μάχης, βλέποντας τις σφαίρες να περνούν τόσο κοντά και τις χειροβομβίδες να εκρήγνυνται με τέτοιο τρόπο, αισθάνεται ότι η σοβαρή πλευρά της ζωής επιβάλλεται στη νεανική φαντασία. Όταν ξαφνικά μια χειροβομβίδα πέσει στο μέσο μιας ομάδας ανθρώπων, αντιλαμβάνεται πως χάνει την ψυχραιμία και την δυνατότητα σκέψης. Η θέα των ακρωτηριασμένων μελών και εκείνων που πέφτουν, γεμίζει με οίκτο την καρδιά του.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται αναφέροντας ότι ο πρωτόπειρος αντιλαμβάνεται πως η λογική τον έχει εγκαταλείψει και θα πρέπει κανείς να είναι πολύ εξαιρετικός άντρας, για να μη χάσει, στην πρώτη του επαφή, την ικανότητα για στιγμιαία απόφαση. Είναι αλήθεια ότι η συνήθεια προκαλεί, μετά την πάροδο ικανού χρόνου, αναισθησία. Ο κοινός άνθρωπος όμως δεν φτάνει ποτέ στην απόλυτη αταραξία.

V. Η πληροφορία στον πόλεμο

Το κεφάλαιο αυτό ξεκινά με τον ορισμό του όρου πληροφορία. Σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς λοιπόν, *πληροφορία είναι το σύνολο των σχετικών με τον εχθρό και τη χώρα του γνώσεων*. Η πληροφορία είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο στον πόλεμο, καθώς τα νέα που λαμβάνουν οι επιτελείς είναι κατά ένα μεγάλο μέρος αντιφατικά, λανθασμένα και κατά ένα μεγάλο μέρος είναι αμφιβόλου προέλευσης. Συνεπώς, ο αξιωματικός είναι υποχρεωμένος να εμπιστευτεί την κριτική του ικανότητα και το νόμο των πιθανοτήτων. Κι αν αυτό μοιάζει εύκολο, όταν πρόκειται για σχέδια που καταστρώθηκαν στο γραφείο μακριά από το θέατρο του πολέμου, είναι ανυπολόγιστα δύσκολο όταν οι πληροφορίες διαδέχονται η μία την άλλη μέσα στην ταραχή του πολέμου.

Τέλος, ο συγγραφέας παρατηρεί ότι κατά γενικό κανόνα, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν τα κακά νέα παρά τα καλά. Επίσης, όλοι συνηθίζουν να επιδεινώνουν κάπως τα κακά νέα κι έτσι οι κίνδυνοι διογκώνονται και παίρνουν τη μορφή θαλάσσιων κυμάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι που ο πραγματικός ηγέτης μένει σταθερός σαν βράχος χάρη στην καλύτερη γνώση των πραγμάτων.

VI. Η τριβή στον πόλεμο

Όσο δε γνωρίζει κανείς ο ίδιος τον πόλεμο, δεν αντιλαμβάνεται σε τι συνίστανται οι δυσκολίες, για τις οποίες γίνεται πάντα λόγος και πως πρόκειται να βοηθήσουν, η ιδιοφυΐα και οι εξαιρετικές ικανότητες που απαιτούνται από τον διοικητή. Οι δυσκολίες στις οποίες αναφέρεται ο Κλαούσεβιτς, αποδίδονται με το γενικό όρο *τριβή*. Η έννοια της τριβής, είναι η μόνη που μπορεί να αποδώσει ικανοποιητικά τη διαφορά ανάμεσα στον πραγματικό πόλεμο και σ' αυτόν που διαβάζει κανείς στα βιβλία. Για να γίνει καλύτερα κατανοητό το νόημα της τριβής, ο στρατός παρουσιάζεται σαν μια μηχανή, η οποία παρόλο που φαίνεται απλή στο χειρισμό, κανένα μέρος της δεν αποτελείται από ένα κομμάτι. Το κάθε κομμάτι συνεισφέρει τη δική του αντίσταση, τριβή στο σύστημα.

Όπως είναι κανείς ανίκανος να εκτελέσει, στο νερό μ' ευκολία και ακρίβεια μια κίνηση τόσο απλή όπως το βάδισμα, είναι ανίκανος στον πόλεμο να εξασφαλίσει την πορεία των πραγμάτων με τη βοήθεια κοινών δυνάμεων. Η τριβή έχει την πηγή της στο τυχαίο. Ο πόλεμος παρουσιάζεται από τον συγγραφέα ως μια ανεξερεύνητη θάλασσα γεμάτη με σκοπέλους, τους οποίους ο διοικητής πρέπει να προαισθάνεται, αλλά που ποτέ δεν τους έχει δει με τα μάτια του και που πρέπει να τους παρακάμψει μέσα στα σκοτάδια. Αν σηκωθεί ένας αντίθετος άνεμος, αν δηλαδή μια τύχη στραφεί εναντίον του, θα χρειαστεί μια ανώτατη τέχνη, εκεί όπου όλα φαίνονται να προχωρούν μόνο τους στα μάτια εκείνου που βλέπει τα πράγματα να από μακριά. Είναι κεφαλαιώδους σημασίας λοιπόν, ο στρατηγός να γνωρίζει την τριβή, για να μπορεί να την κατανικά όταν είναι δυνατό, καθώς τριβή είναι αυτό που κάνει δύσκολο ό,τι φαίνεται εύκολο.

Όλες οι θεωρίες είναι λανθασμένες, αλλά μερικές είναι χρήσιμες.

~ George Box



Βιβλίο ΙΙ

Η θεωρία του πολέμου

I. Διαίρεση της τέχνης του πολέμου

Στο δεύτερο βιβλίο του, ο Κλαούσεβιτς προσπαθεί να δομήσει θεωρητικά, την τέχνη του πολέμου. Ξεκινά το κεφάλαιο της διαίρεσης με την τοποθέτηση ότι ο πόλεμος, με το ακριβές νόημά του, είναι ένας αγώνας τόσο των φυσικών, όσο και των ηθικών δυνάμεων των αντιπάλων. Οι ανάγκες της διεξαγωγής αυτού του αγώνα, ώθησαν πολύ νωρίς τους ανθρώπους σε εφευρέσεις κατάλληλες να τους εξασφαλίσουν πλεονεκτήματα. Ο συγγραφέας συμπεραίνει ότι η τέχνη του πολέμου, με το αυστηρό της νόημα, είναι η τέχνη της γνώσης της χρήσης συγκεκριμένων μέσων, κατά τον αγώνα, και ονομάζεται *διεξαγωγή του πολέμου*, ενώ με την ευρεία έννοια, είναι όλες οι δραστηριότητες που γεννά ο πόλεμος, όπως η στρατολόγηση, ο εξοπλισμός, ο εφοδιασμός και η εκγύμναση.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, επιχειρείται η επεξήγηση της διαφοράς ανάμεσα στις έννοιες τακτική και στρατηγική. Η τακτική είναι η θεωρία που σχετίζεται με τη χρήση των ενόπλων δυνάμεων στη συμπλοκή, ενώ η στρατηγική είναι η θεωρία που σχετίζεται με τη χρήση των συμπλοκών, στην εξυπηρέτηση του πολέμου. Για την καλύτερη κατανόηση της διαφοράς των εννοιών, ο συγγραφέας αναφέρει, ως παράδειγμα, ότι όταν μια φάλαγγα ορίζεται να ακολουθήσει έναν δρόμο από τη μια πλευρά ενός ποταμού ή μιας οροσειράς, αυτό είναι αποτέλεσμα ενός στρατηγικού διακανονισμού, γιατί υπονοεί την πρόθεση να διεξαχθεί η μάχη από εκείνη την πλευρά κι όχι από την άλλη, αν κριθεί αναγκαίο κατά τη διάρκεια της πορείας. Στην περίπτωση όμως, κατά την οποία, μια φάλαγγα, αντί ν' ακολουθήσει το δρόμο που οδηγεί στο βάθος της κοιλάδας, προχωρεί κατά μήκος των υψωμάτων που την περιβάλλουν, για να διευκολύνει την πορεία και διασπάται σε περισσότερες μικρές φάλαγγες, πρόκειται για τακτικό διακανονισμό γιατί αφορά στον τρόπο με τον οποίο εννοεί κανείς να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις του, σε περίπτωση σύρραξης.

Οι πολεμικές δραστηριότητες διαχωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: εκείνες που είναι προπαρασκευαστικές του πολέμου κι εκείνες που ανήκουν στον ίδιο τον πόλεμο. Οι γνώσεις και οι ικανότητες, οι σχετικές με την προετοιμασία, θα εφαρμοστούν λοιπόν στη δημιουργία, την εκπαίδευση και τη διατήρηση όλων των ενόπλων δυνάμεων. Σε αυτές, πρέπει να συμπεριληφθούν το πυροβολικό και οι οχυρώσεις, η λεγόμενη στοιχειώδης τακτική, η οργάνωση και η διοίκηση των ενόπλων δυνάμεων καθώς και όλα τα παρεμφερή. Αλλά η ίδια η θεωρία του πολέμου ασχολείται με την εν όψει του πολέμου χρησιμοποίηση μέσων που ήδη υπάρχουν. Δε χρειάζεται, παρά τ' αποτελέσματα αυτών των πρωτευουσών δραστηριοτήτων, να μάθει δηλαδή τις ιδιότητες των μέσων που εκείνος διαθέτει. Αυτό είναι που ονομάζεται τέχνη του πολέμου, με τη στενή της έννοια, ή θεωρία της διεξαγωγής του πολέμου, ή μέθοδος σχετική με τη χρήση των ενόπλων δυνάμεων, πράγμα που, κατά τη γνώμη του συγγραφέα, σημαίνει το ίδιο.

Η τέχνη του πολέμου, όπως ορίστηκε παραπάνω, διαχωρίζεται με τη σειρά της σε τακτική και στρατηγική. Η μὲν ἔχει σχέση με τη μορφή της ιδιαίτερης σύρραξης, ἡ δὲ με τη χρησιμοποίηση της. Καὶ οἱ δύο δὲν ασχολοῦνται με τις συνθήκες πορείας, κατάλυσης, στρατοπέδευσης, παρὰ μέσω της συμπλοκής, κὶ αὐτὰ τὰ ζητήματα θὰ εἶναι τακτικά ἢ στρατηγικά ανάλογα με τὸ ἀν σχετίζονται εἴτε με τη μορφή, εἴτε με τη σημασία της συμπλοκής. Ἴσως πολλοὶ νὰ βρουν ἐντελῶς περιττὴ αὐτὴ τὴ διάκριση μεταξύ δύο πραγμάτων τόσο κοντινῶν ὅσο ἡ στρατηγικὴ κὶ ἡ τακτικὴ, δεδομένου τοῦ ὅτι αὐτὴ ἡ διάκριση δὲν ἔχει καμιά ἀμεση ἐπίπτωση στὴ διεξαγωγὴ τοῦ πολέμου καθ'αυτοῦ.

II. Για τη θεωρία στον πόλεμο

Η ιστορική εξέλιξη της θεωρίας του πολέμου

Ο όρος «τέχνη του πολέμου» ή «επιστήμη του πολέμου» σήμαινε στο παρελθόν, το σύνολο των γνώσεων και των ικανοτήτων που σχετίζονται με τα υλικά πράγματα. Η εγκατάσταση, η προετοιμασία καθώς και η χρήση των όπλων, η οικοδόμηση των οχυρώσεων και χαρακωμάτων, η οργάνωση του στρατού κι ο μηχανισμός των κινήσεών του, αποτελούσαν το αντικείμενο των γνώσεων και ικανοτήτων, που συντελούσαν στη σύνθεση μιας ένοπλης δύναμης ικανής για πόλεμο. Για καιρό θεωρούταν, πως η γνήσια διεξαγωγή του πολέμου ήταν αντικείμενο, το οποίο δεν μπορούσε να τοποθετηθεί σε καμία θεωρία και το οποίο εξαρτώταν από τις έμφυτες διαθέσεις των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτόν. Καθώς όμως ο πόλεμος μετέβαινε από τη μεσαιωνική μονομαχία σε μια μορφή πιο σύνθετη, το εν λόγω θέμα έδωσε στους ανθρώπους υλικό για σκέψη.

Καθώς αυτοί οι συλλογισμοί πλήθαιναν όλο και περισσότερο, κι η ιστορία έπαιρνε κριτικό χαρακτήρα, έγινε επιτακτικά αισθητή η ανάγκη να στηριχτούν σε αρχές και κανόνες, έτσι που να μπορέσουν να καταλήξουν σε κάποιο συμπέρασμα οι μαχόμενες γνώμες κι η αμφισβήτηση. Προσπάθησαν λοιπόν να ορίσουν αρχές, κανόνες, ακόμη και συστήματα σχετικά με τη διεξαγωγή του πολέμου. Προσηλώνονταν έτσι σ' ένα σκοπό, χάνοντας από τα μάτια τους τις ατέλειωτες δυσκολίες που παρουσιάζει απ' αυτή την άποψη η διεξαγωγή του πολέμου. Επειδή οι «κατασκευαστές θεωρίας» αισθάνθηκαν αρκετά γρήγορα τις δυσκολίες του θέματος, πίστεψαν πως μπορούσαν να τις αποφύγουν οικοδομώντας για μιαν ακόμη φορά τις αρχές και τα συστήματα τους σε υλικά αντικείμενα ή σε μια μονομερή δραστηριότητα. Όπως στις επιστήμες, τις σχετικές με την προετοιμασία του πολέμου, δεν ήθελαν να πάρουν παρά βέβαια και θετικά αποτελέσματα και, κατά συνέπεια, να μη λάβουν υπόψη τους παρά μετρήσιμα δεδομένα.

Η απόρριψη των παραπάνω προσπαθειών

Ο Κλαούσεβιτς απορρίπτει όλες τις παραπάνω απόπειρες θεωρίας, υποστηρίζοντας ότι μόνο το αναλυτικό μέρος τους συνιστά πρόοδο και οι προδιαγραφές και οι κανόνες τους είναι εντελώς άχρηστες καθώς:

- Αποβλέπουν σε επακριβώς ορισμένα μεγέθη, ενώ στον πόλεμο τα πάντα είναι αβέβαια κι οι υπολογισμοί γίνονται βάσει ποικίλλων μεγεθών.
- Δεν αναγνωρίζουν παρά μόνο τα υλικά μεγέθη, ενώ η πολεμική πράξη εμποτίζεται από ηθικές και διανοητικές δυνάμεις.
- Δεν λαμβάνουν υπόψη παρά μόνο τη δραστηριότητα του ενός στρατοπέδου, ενώ ο πόλεμος στηρίζεται στην ακατάπαυστη επίδραση που ασκούν τα δύο στρατόπεδα το ένα στο άλλο.

Η δυσκολία που αντιπροσωπεύει την εκπόνηση μιας θεωρίας για τον πόλεμο, οφείλεται τόσο στο γεγονός ότι η πολεμική δραστηριότητα δε στρέφεται ποτέ μόνο στην ύλη, αλλά στρέφεται ταυτόχρονα και προς την ηθική και διανοητική δύναμη που εμπυχώνει αυτή την ύλη, όσο και στις ιδιαιτερότητες της πολεμικής δραστηριότητας που αναφέρονται παρακάτω:

- Πρώτη ιδιαιτερότητα είναι οι ηθικές δυνάμεις και οι απηχήσεις τους. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για το συναίσθημα εχθρότητας, το αίσθημα του κινδύνου και την επίδραση που αυτό έχει όταν κυριαρχεί στον ηγέτη, το θάρρος, το φόβο, τη δειλία και όλους τους συγκινησιακούς παράγοντες που εγείρουν η εχθρότητα κι ο κίνδυνος.
- Η δεύτερη ιδιαιτερότητα αφορά στη σφοδρότητα της αντίδρασης και δεν πρόκειται για την πρόβλεψη αυτής της αντίδρασης, αλλά για το γεγονός ότι διαφεύγει από κάθε προδιαγεγραμμένο σχέδιο.
- Η τρίτη ιδιαιτερότητα έχει να κάνει με την αβεβαιότητα όλων των δεδομένων, η οποία συνιστά μια μεγάλη δυσκολία, γιατί υποχρεώνει κάθε δράση να ολοκληρώνεται κάτω από ένα είδος σκιάς ή ομίχλης.

Πως θα πρέπει να είναι η θεωρία του πολέμου

Η θεωρία θα πρέπει να υπάρχει για να μη χρειάζεται κάθε φορά ο καθένας να ανοίγει περάσματα, αλλά για να βρίσκει τα πράγματα τακτοποιημένα και διευκρινισμένα. Θα πρέπει να έχει προορισμό να οδηγήσει την αυτοεκπαίδευση του μελλοντικού πολεμικού ηγέτη κι όχι να τον συνοδεύσει στη μάχη. Θα πρέπει να προσανατολίζει και να διευκολύνει την πνευματική ανάπτυξη του χωρίς να τον χειραγωγεί σε όλη του τη ζωή. Θα πρέπει να τονίζει στον ηγέτη τη σημασία ορισμένων ιδιαίτερων συνθηκών όπως ο τόπος, η ώρα της ημέρας και οι ατμοσφαιρικές συνθήκες οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στη χρησιμοποίηση των ενόπλων δυνάμεων.

Η θεωρία και οι γνώσεις

Καθώς ο αριθμός των αντικειμένων που πραγματεύεται η θεωρία είναι περιορισμένος, οι γνώσεις που απαιτούνται για την διεξαγωγή του πολέμου, είναι κι αυτές ελάχιστες. Η γνώση που απαιτείται από τον πολεμικό ηγέτη έχει να κάνει με τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στον πόλεμο. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, ο πολεμικός ηγέτης δεν είναι σοφός. Έτσι, μπορεί να εξηγηθεί γιατί άνθρωποι, η δραστηριότητα των οποίων ήταν τόσο διαφορετική, μπόρεσαν να γνωρίσουν τόσο λαμπρές επιτυχίες στον πόλεμο και μάλιστα σε ανώτερα κλιμάκια, δηλαδή ως γενικοί διοικητές. Η ιστορία αποδεικνύει ότι πράγματι, οι μεγάλοι στρατηγοί δεν προέρχονται ποτέ από την κάστα των μορφωμένων ή των σοφών αξιωματικών κι ως επί το πλείστον, η κατάστασή τους δεν τους δίνει τη δυνατότητα να αποκομίσουν ευρείες γνώσεις.

Είναι σαφές ότι δεν υπάρχει δραστηριότητα της ανθρώπινης διάνοιας, που να είναι δυνατή χωρίς κάποια ποσότητα επίκτητων εννοιών, οι οποίες συνιστούν τη γνώση. Οι γνώσεις αυτές πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο του ηγέτη.

Στα κατώτερα κλιμάκια εφαρμόζονται σε λιγότερο σημαντικά και πιο περιορισμένα αντικείμενα και στα ανώτερα κλιμάκια σ' αντικείμενα σημαντικά κι ευρύτερα. Είναι βέβαιο πως ορισμένοι γενικοί διοικητές πιθανόν να αποτύγχαναν αν γινόταν επικεφαλείς ενός συντάγματος ιππικού κι αντίστροφα.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν είναι απαραίτητο ο γενικός διοικητής να είναι σοφός ιστορικός ή συγγραφέας, πρέπει όμως να γνωρίζει τις ανώτερες υποθέσεις του κράτους, πρέπει να έχει την ικανότητα να εκτιμά σωστά τις παραδοσιακές τάσεις, τα συμφέροντα που εμπλέκονται στο παιχνίδι, τα προς λύση ζητήματα, τις διευθύνουσες προσωπικότητες. Δε χρειάζεται καθόλου να είναι ψυχολόγος – παρατηρητής που παραδίδεται σ' εξονυχιστικές αναλύσεις του ανθρώπινου χαρακτήρα, θα πρέπει όμως να τον γνωρίζει σε βάθος όπως και τους τρόπους σκέψης, τα ήθη, τις ιδιάζουσες ικανότητες κι ελλείψεις όσων βρίσκονται υπό τις διαταγές του. Δεν είναι ανάγκη να κατανοεί την κατασκευή ενός οχήματος, το ζέψιμο των αλόγων στο κανόνι, θα πρέπει όμως να έχει μίαν ακριβή ιδέα της διάρκειας της πορείας μιας φάλαγγας σε διάφορες συνθήκες. Εκεί βρίσκονται οι γνώσεις, που δε θα μπορούσαν να εξαχθούν από επιστημονικούς τύπους και οι οποίες αποσπώνται μέσω μιας τέλει κρίσης, εφαρμοσμένης στα πράγματα και στη ζωή, και μέσω του ταλέντου με το οποίο τις αντιλαμβάνεται κανείς. Ο συγγραφέας ολοκληρώνει το κεφάλαιό αυτό συμπεραίνοντας ότι η απαραίτητη γνώση για μια ανώτερη στρατιωτική λειτουργία, μπορεί να αποκτηθεί μόνο χάρη σ' ένα ειδικό ταλέντο παρατήρησης και ότι πρέπει να αφομοιώνεται τόσο τέλεια από το πνεύμα, που να παύει να είναι κάτι αντικειμενικό.

III. Τέχνη ή επιστήμη του πολέμου

Σ' αυτό το μικρό κεφάλαιο του δεύτερου βιβλίου, ο συγγραφέας προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα αν ο πόλεμος θα πρέπει να θεωρείται ως τέχνη ή επιστήμη. Αναφέρει συγκεκριμένα ότι ο όρος *τέχνη* αφορά σε οτιδήποτε αποβλέπει σε μια δημιουργική δύναμη, για παράδειγμα η αρχιτεκτονική τέχνη, ενώ ο όρος *επιστήμη* αφορά σε οτιδήποτε δεν προϋποθέτει παρά μια γνώση, όπως τα μαθηματικά ή η αστρονομία. Ο Κλαούσεβιτς λοιπόν, καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι ο πόλεμος δεν ανήκει στο πεδίο ούτε των τεχνών ούτε των επιστημών αλλά σε κείνο που ονομάζει πεδίο *κοινωνικής ύπαρξης*. Είναι μια σύγκρουση μεγάλων συμφερόντων, η οποία ρυθμίζεται με το αίμα κι εκεί είναι που διαφέρει από τις άλλες. Υποστηρίζει ότι μοιάζει με το εμπόριο, που είναι επίσης σύγκρουση συμφερόντων και δραστηριοτήτων του ανθρώπου ή ακόμη καλύτερα με την πολιτική, η οποία μπορεί με τη σειρά της να θεωρηθεί ως ένα είδος εμπορίου μεγάλης κλίμακας.

IV. Μεθοδισμός

Ο Κλαούσεβιτς υποστηρίζει ότι η έννοια της μεθόδου και του μεθοδισμού διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στον πόλεμο. Με τον όρο μεθοδισμό εννοεί τους νόμους, τους κανόνες και τις αρχές που καθοδηγούν τη δράση των ηγετών, ενώ *μέθοδος* είναι το σύνολο των οδηγιών σχετικών με τις διαμορφώσεις, την άσκηση και την υπηρεσία σε μια εκστρατεία. Στα παραπάνω προστίθεται η διεξαγωγή του πολέμου που υιοθετεί τις οδηγίες αυτές, με αποτέλεσμα να γίνονται μέρος της θεωρίας της διεξαγωγής του πολέμου.

Σύμφωνα πάντα με τον συγγραφέα, ο μεθοδισμός δεν είναι μόνο απαραίτητος, αλλά του αναγνωρίζεται το θετικό πλεονέκτημα, ότι μέσω της σταθερής εφαρμογής του, αποκτά κανείς μια ικανότητα, μια ακρίβεια και μια βεβαιότητα στις πολεμικές δραστηριότητες, όπως π.χ. την καθοδήγηση των στρατευμάτων που μειώνει τη φυσική τριβή και διευκολύνει τη λειτουργία της στρατιωτικής μηχανής.

Η μέθοδος, χρησιμοποιείται συνήθως εκτενέστερα και κατόπιν καταναγκασμού όταν κατεβαίνει κανείς στην ιεραρχία των βαθμίδων. Ανεβαίνοντας, η χρήση μειώνεται για να εξαφανιστεί εντελώς στις ανώτατες θέσεις. Γι' αυτό και σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς, κάθε μέθοδος που προσδιορίζει επακριβώς πολεμικά σχέδια και τα παραδίδει πανέτοιμα προς χρήση, θα πρέπει να απορρίπτεται από την ηγεσία. Αντίθετα, ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να έχει το δικό του τρόπο δράσης και να εισάγει τη δική του υποκειμενική πλευρά στον τρόπο με τον οποίο δρα και διοικεί.

V. Η κριτική

«Η κριτική είναι η εφαρμογή της θεωρητικής αλήθειας σε πραγματικά γεγονότα». Αυτή είναι η άποψη του συγγραφέα και με αυτήν αρχίζει το κεφάλαιο περί κριτικής στον πόλεμο και την ιστορία του. Θεωρεί δεδομένο πως ένας κριτικός, πρέπει πάντα να φτάνει σε αναμφισβήτητες αλήθειες και να μη μένει σε αυθαίρετες προτάσεις, οι οποίες δεν ισχύουν για τους άλλους. Πιστεύει επίσης, πως το σύνολο των συλλογισμών πρέπει να καταλήγει σε ένα αποτέλεσμα απ' όπου να προκύπτει κάποιο δίδαγμα. Το καθήκον της κριτικής είναι να εξετάζει ποιο επακόλουθο προέκυψε από ποια αιτία και αν προέκυψε από ορθά χρησιμοποιούμενο μέσο. Γίνεται λοιπόν λόγος για κριτική εξέταση, η αξία της οποίας, προσδιορίζεται τόσο από τις θεωρητικές γνώσεις επί του θέματος, όσο κι από το φυσικό ταλέντο. Η κριτική εξέταση όμως, δεν είναι μόνο η ανάλυση των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν πραγματικά, αλλά και αυτών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με καλύτερα, ίσως, αποτελέσματα.

Στο κεφάλαιο της κριτικής, ο Κλαούσεβιτς αναλύει πλήθος παραδειγμάτων από τη σύγχρονη, για εκείνον, πολεμική ιστορία. Ως το πιο χαρακτηριστικό, άξιο αναφοράς, είναι αυτό που συνέβη στα 1814 οπότε, ο Βοναπάρτης, μετά τη νίκη των στρατιών του Μπλύχερ στην Ετόζ, τη Σαμπωρμπέρ, το Μονμιράιγ και αλλού, έστρεψε τα νώτα του σε αυτές, για να ορμήσει εκ νέου εναντίον του Σβάρτσενμπεργκ, ο οποίος τον είχε προσβάλλει στο Μοντερώ και στο Μορμάν. Η κίνηση αυτή του Ναπολέοντα προκάλεσε τον θαυμασμό του κόσμου, επειδή, εξαπολύοντας το βασικό τμήμα των δυνάμεών του εναλλάξ, πότε εναντίον του ενός και πότε εναντίον του άλλου από τους αντιπάλους του, επωφεληθήκε του σφάλματος των συμμάχων: της χωριστής επέλασης. Το γεγονός ότι αυτά τα πλήγματα που κατάφερε στους αντιπάλους του δεν τον έσωσαν, πιστεύεται ότι δεν ήταν δικό του σφάλμα. Κανείς δεν αναρωτήθηκε ως τώρα, τι θα γινόταν αν αντί να στραφεί εναντίον του Σβάρτσενμπεργκ, είχε συνεχίσει να χτυπά τον Μπλύχερ και τον είχε καταδιώξει μέχρι τον Ρήνο. Ο Κλαούσεβιτς είναι πεπεισμένος ότι αυτό θα οδηγούσε σε πλήρη μεταστροφή της εκστρατείας και πως η Μεγάλη Στρατιά δε θα έκανε την είσοδό της στο Παρίσι, αλλά θα διέσχιζε εκ νέου το Ρήνο.

Προκειμένου να αποδείξει τον παραπάνω ισχυρισμό του, ότι η καταδίωξη του Μπλύχερ θα είχε μεγαλύτερη αξία από τη στροφή εναντίον του Σβάρτσενμπεργκ, ο συγγραφέας στηρίζεται στις παρακάτω αλήθειες:

➔ Είναι γενικά πλεονεκτικότερη η συνέχιση της καταφοράς πληγμάτων σε μια μόνη κατεύθυνση από τη διασπορά των δυνάμεων δεξιά κι αριστερά, γιατί αυτή η διασπορά προκαλεί μίαν απώλεια χρόνου. Επιπλέον, όταν η ηθική δύναμη έχει ήδη ατονήσει λόγω σημαντικών απωλειών, είναι ευκολότερο να σημειωθούν νέες επιτυχίες σε έναν εξίσου εξασθενημένο αντίπαλο.

☞ Επειδή ο Μπλύχερ, αν και πιο αδύναμος από τον Σβάρτσενμπεργκ, ήταν ωστόσο ο πιο επίφοβος αντίπαλος εξαιτίας του ριψοκίνδυνου πνεύματός του.

☞ Επειδή οι απώλειες που υπέστη ο Μπλύχερ ισοδυναμούσαν με ήττα, η υπεροχή του Βοναπάρτη ήταν τέτοια που η υποχώρηση του Μπλύχερ ως το Ρήνο ήταν βέβαιη, μια και δεν υπήρχε καμιά σημαντική ενίσχυση σ' αυτή τη γραμμή.

☞ Επειδή καμιά άλλη ενδεχόμενη επιτυχία δεν είχε φανεί τόσο τρομερή, καμιά άλλη τόσο δυσανάλογη εντύπωση δεν είχε προκληθεί στη φαντασία. Αυτό αποτελεί ουσιώδη συνθήκη όταν η εξουσία είναι τόσο διστακτική, όσο ήταν εκείνη του Σβάρτσενμπεργκ. Τις απώλειες που είχε υποστεί από τον Διάδοχο του Βύρτενμπεργκ στο Μοντερώ, από τον κόμη Βίτγκενστάιν στο Μορμάν, ο πρίγκιπας Σβάρτσενμπεργκ έπρεπε να τις γνωρίζει αρκετά καλά· αλλά τις ατυχίες που γνώρισε ο Μπλύχερ σ' όλο το μήκος των γραμμών του, που ήταν όλως διόλου διασπασμένες και χωρισμένες, από το Μάρνη ως το Ρήνο, μόνο μια χιονοστιβάδα από φήμες θα του τις είχε γνωστοποιήσει.

Είναι πολύ φυσικό λοιπόν, η κριτική να κάνει συχνές αναφορές στη στρατιωτική ιστορία, γιατί στον πόλεμο η εμπειρία έχει περισσότερη αξία απ' οποιαδήποτε φιλοσοφική αλήθεια. Θα πρέπει όμως να γίνεται προσεκτική χρήση των ιστορικών παραδειγμάτων ως μέσο απόδειξης γιατί υπόκεινται στις ιδιόζουσες συνθήκες της δεδομένης χρονικής στιγμής. Αναμφισβήτητα η στρατιωτική ιστορία είναι πηγή διδάγματος για την ίδια την κριτική καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις, το πρόσωπο που πραγματοποιεί την κριτική έχει στη διάθεση του πολύ περισσότερα δεδομένα απ' ό,τι το δρών πρόσωπο. Έτσι, η κριτική δεν μπορεί ποτέ να τοποθετηθεί εξ' ολοκλήρου στη θέση του δρώντος προσώπου αλλά πρέπει να είναι όσο το δυνατό λιγότερο υποκειμενική. Όταν λοιπόν, κρίνονται εκ των υστέρων μερικά σφάλματα του Φρειδερίκου ή του Βοναπάρτη, αυτό δε σημαίνει ότι εκείνος που κάνει την κριτική δε θα τα είχε διαπράξει.

Τα σφάλματα της κριτικής

Τρία είναι σύμφωνα με τον συγγραφέα τα κυριότερα σφάλματα της κριτικής:

☞ Το συχνότερο από αυτά συνίσταται στην αδέξια κι εντελώς απαράδεκτη χρήση ορισμένων μονόπλευρων συστημάτων, ως αυθεντικού κώδικα.

☞ Τις χειρότερες ζημιές ωστόσο, προκαλεί το δεύτερο σφάλμα που οφείλεται στην ορολογία, στο λεξιλόγιο και τις επιτηδευμένες μεταφορές που χρησιμοποιούν πολλοί κριτικοί.

☞ Το τρίτο σφάλμα της κριτικής, συνίσταται στην κατάχρηση ιστορικών παραδειγμάτων κι επίδειξης πολυμάθειας των συγγραφέων.

VI. Περί παραδειγμάτων

Το κεφάλαιο αυτό οφείλει την ύπαρξή του στο γεγονός ότι κατά την άποψη του Κλαούσεβιτς, τα ιστορικά παραδείγματα διασαφηνίζουν τα πάντα. Έχουν μια πρώτη τάξεως αποδεικτική ισχύ στην εμπειρική επιστήμη κι αυτό επαληθεύεται στην τέχνη του πολέμου περισσότερο από οπουδήποτε αλλού. Επίσης, θεωρεί ότι ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται το ιστορικό παράδειγμα από τους θεωρητικούς, δεν αφήνει μόνο το πνεύμα ανικανοποίητο, αλλά και το προσβάλλει.

Η χρήση του ιστορικού παραδείγματος διακρίνεται από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες:

- Πρώτα μπορεί να χρησιμεύσει σαν απλή *εξήγηση* μιας ιδέας. Γιατί, σε κάθε αφηρημένη εξέταση, ελλοχεύει ο κίνδυνος να γίνει ο συγγραφέας εσφαλμένα ή καθόλου κατανοητός. Για να προλάβει αυτή τη δυσχέρεια, χρησιμοποιεί ένα ιστορικό παράδειγμα, για να ρίξει στην ιδέα το φως που θέλει και για να βεβαιωθεί πως ο αναγνώστης τον παρακολουθεί.
- Κατά δεύτερο λόγο μπορεί να εξηγήσει *την εφαρμογή της ιδέας*. γιατί ένα παράδειγμα δίνει την ευκαιρία να έρθουν στο νου όλες αυτές οι συνθήκες που είναι αδύνατο να περιληφθούν στη γενική ιδέα. Εκεί ακριβώς βρίσκεται η διαφορά μεταξύ της θεωρίας και της εμπειρίας.
- Γιατί, κατά τρίτο λόγο, μπορεί να αναφερθεί κανείς σ' ένα ιστορικό γεγονός για να επιβεβαιώσει εκείνο που λέει. Αυτό αρκεί σ' όλες τις περιπτώσεις που θέλει κανείς να εκθέσει μόνη τη *δυνατότητα* ενός φαινομένου ή μιας συνέπειας.
- Τέλος, η λεπτομερής έκθεση ενός ιστορικού συμβάντος κι η παράθεση πολλών συμβάντων μπορούν να χρησιμεύσουν για να στηρίξουν μια θεωρία, που βρίσκει τότε σ' αυτή τη μαρτυρία την πραγματική της δικαιολόγηση.

Στην πρώτη περίπτωση, δεν πρόκειται τις περισσότερες φορές παρά για την απλή υπόμνηση ενός γεγονότος που θεωρείται μόνον υπό ένα ορισμένο πρίσμα. Στην περίπτωση αυτή, η ίδια η ιστορική αλήθεια είναι άνευ σημασίας, κι ένα επινοημένο παράδειγμα θα εξυπηρετούσε εξίσου καλά τον συγγραφέα – κριτικό. Το ιστορικό παράδειγμα όμως, έχει το πλεονέκτημα ότι είναι πιο πρακτικό. Η δεύτερη χρήση προϋποθέτει μια λεπτομερέστερη έκθεση των συμβάντων, ενώ στην τρίτη χρήση η απλή υπόμνηση ενός αναμφίβολου γεγονότος είναι γενικά επαρκής.

Ο Κλαούσεβιτς κατακρίνει την απλή παράθεση ιστορικών παραδειγμάτων, υποστηρίζοντας πως όταν πρόκειται να προτείνει κανείς μια νέα ή αμφίβολη γνώμη, ένα μόνο συμβάν λεπτομερώς αναλυμένο είναι διδακτικότερο από δέκα παραδείγματα απλώς παρατεθημένα. Πιστεύει επίσης, ότι η πιο ολέθρια πλευρά των επιπόλαιων παραθέσεων, είναι ότι ο συγγραφέας δεν απέκτησε ποτέ βαθιά

γνώση των συμβάντων που αναφέρει και ότι αυτή η μεταχείριση της ιστορίας προκαλεί εκατοντάδες εσφαλμένες γνώμες οι οποίες δε θα είχαν εμφανιστεί ποτέ, αν θεωρούσε χρέος του να εξάγει κάθε νέα θεωρία μέσα από την αυστηρά αληθινή σύνδεση των συμβάντων. Ο Κλαούσεβιτς καταλήγει στο ότι η χρήση ιστορικών παραδειγμάτων παρουσιάζει πολλές δυσκολίες και ότι η πιο πρόσφατη στρατιωτική ιστορία προσφέρει πάντα τις καλύτερες εγγυήσεις για την επιλογή αυτών των παραδειγμάτων, με τον όρο πως θα αφομοιωθούν και θα επεξεργασθούν ικανοποιητικά.

Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα,
απ' ότι οι ανταγωνιστές σου,
ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.
~ Michael Porter



Βιβλίο ΙΙΙ

Περί της στρατηγικής

I. Στρατηγική

«Στρατηγική είναι η χρήση της συμπλοκής για τους στόχους του πολέμου». Αυτό υποστηρίζει ο Κλαούσεβιτς στο πρώτο κεφάλαιο του τρίτου βιβλίου του και συνεχίζει: η στρατηγική οφείλει να ορίσει στο σύνολο της πολεμικής πράξης ένα σκοπό που να ανταποκρίνεται στο αντικείμενο του πολέμου. Με άλλα λόγια, η δουλειά της στρατηγικής είναι να χαράζει το σχέδιο του πολέμου και να ορίζει έναν τρόπο δράσεως, προκειμένου να πετύχει τον απώτερο σκοπό. Ίσως αυτό να ακούγεται πολύ εύκολο στον αναγνώστη, δεν είναι όμως, δεδομένου ότι οι αποφάσεις της στρατηγικής δεν πρέπει να στηρίζονται σε απλές υποθέσεις, καθώς ο πόλεμος είναι ένα πεδίο συνεχώς μεταβαλλόμενο με στοιχεία που δεν μπορούν να προβλεφθούν εκ των προτέρων. Αντίθετα, η στρατηγική πρέπει να συνοδεύει το στρατό στο πεδίο της μάχης και να προχωρεί στις γενικές τροποποιήσεις που επιβάλλονται συνεχώς. Αυτή η αντίληψη όμως, δεν επικρατούσε πάντα, πράγμα που φαίνεται από τη συνήθεια που υπήρχε κάποτε, να ρυθμίζονται τα στρατηγικά θέματα στο επιτελείο κι όχι ενώπιον του στρατού, καθώς κάτι τέτοιο θα σήμαινε τη εγκατάσταση του επιτελείου κοντά στο στρατό.

Αναμφισβήτητη η δυσκολία εκπόνησης στρατηγικού σχεδίου, που οφείλεται στις αλληλεπιδράσεις και στα αμέτρητα προβλήματα που αυτές προκαλούν, προϋποθέτει ένα πνεύμα σπάνιας έκτασης που θα μπορεί να τα λάβει όλα υπόψη. Η καλύτερη απόδειξη ιδιοφυΐας που μπορεί να επιδείξει ένας στρατηγός, είναι το να γνωρίζει να οργανώνει το στρατό του μη κάνοντας πάρα πολλά αλλά ούτε και λιγότερα από αρκετά. Ο ιστορικός που δε γνωρίζει να ξεχωρίσει αυτή την ιδιοφυΐα, την ψάχνει εκεί όπου δε θα μπορούσε να υπάρχει, αποκλείοντας από τη θεωρία όλα τα ηθικά δεδομένα και αναγνωρίζοντας μόνο τα υλικά. Γι' αυτό και συχνά ένας ελιγμός που έχει εμφανιστεί χιλιάδες φορές, εγκωμιάζεται άλλοτε ως έργο εξαιρετικής ιδιοφυΐας κι άλλοτε ως έργο βαθιάς οξυδέρκειας, σοφίας. Στην πραγματικότητα, οι υλικές σχέσεις είναι πολύ απλές. Το δύσκολο είναι να κατανοηθούν οι ηθικές δυνάμεις που εμπλέκονται στο παιχνίδι. Έτσι, στη στρατηγική τα πάντα είναι πολύ απλά, πράγμα που δε σημαίνει πως είναι και πολύ εύκολα.

Το κεφάλαιο της στρατηγικής κλείνει με ένα παράδειγμα με αφορμή το ερώτημα που οδηγεί στην απόφαση των μέτρων που πρέπει να ληφθούν: γνωρίζει κανείς ποιο θα είναι κάθε στιγμή του πολέμου, το πιθανό αποτέλεσμα των μεγάλων και μικρών συμπλοκών που μπορεί να προταθούν κι από τις δυο πλευρές; Σύμφωνα με το παράδειγμα, όταν στα 1814 κατελήφθη η πρωτεύουσα του Βοναπάρτη, ο σκοπός του πολέμου είχε επιτευχθεί. Οι πολιτικές μερίδες, η βάση των οποίων βρισκόταν στο *Παρίσι*, ετέθησαν σε δράση και προκάλεσαν μια τεράστια ρωγμή, καταποντίζοντας την εξουσία του Αυτοκράτορα. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι καθώς η δύναμη μάχης και η αντίσταση του

Βοναπάρτη είχαν εξασθενήσει ξαφνικά, η υπεροχή των Συμμάχων αυξήθηκε ανάλογα, πράγμα που έκανε αδύνατη κάθε μελλοντική αντίσταση. Αυτή είναι και η έλλειψη δυνατότητας, που οδήγησε στην ειρήνευση με τη Γαλλία. Αν, για εξωτερικούς λόγους, οι ένοπλες δυνάμεις των συμμάχων είχαν μειωθεί στην ίδια αναλογία, η υπεροχή τους θα είχε εξαφανιστεί, και μαζί μ' αυτήν και κάθε επακόλουθο, κάθε σημασία της κατάληψης του Παρισιού.

II. Τα στοιχεία της στρατηγικής

Ο συγγραφέας, διαχωρίζει στη θεωρία του, σε στοιχεία διαφορετικής φύσης τις αιτίες, που, στη στρατηγική, καθορίζουν την προσφυγή στη συμπλοκή, δηλαδή: τα ηθικά, φυσικά, μαθηματικά, γεωγραφικά και στατιστικά στοιχεία:

☞ Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει οτιδήποτε οφείλεται στις ηθικές και διανοητικές ικανότητες.

☞ Η δεύτερη, την ευρύτητα των στρατιωτικών δυνάμεων, τη σύνθεση τους, τη σχετική σπουδαιότητα των όπλων, κ.λ.π.

☞ Η τρίτη, τις γωνίες των γραμμών επιχειρήσεων, τις συγκεντρωτικές ή αποκεντρωτικές κινήσεις, στο μέτρο που η γεωμετρική τους φύση γίνεται στους υπολογισμούς, παράγοντας κάποιας σπουδαιότητας

☞ Η τέταρτη, την επίδραση του εδάφους, τα κυρίαρχα σημεία, τα βουνά, τους ποταμούς, τα δάση και τους δρόμους

☞ Τέλος, η πέμπτη, τα μέσα ανεφοδιασμού, κ.λ.π.

Θα ήταν λάθος βέβαια να μελετούσε κανείς τη στρατηγική μέσω αυτών των στοιχείων, καθώς στις περισσότερες μεμονωμένες πολεμικές πράξεις, τα στοιχεία αυτά αναμιγνύονται συχνά και με πολλούς τρόπους.

III. Ηθικά μεγέθη

Ο Κλαούσεβιτς, στο παρόν κεφάλαιο εξετάζει τη βαρύτητα των ηθικών μεγεθών. Θεωρεί ότι συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων στοιχείων του πολέμου, καθώς το πνεύμα εμποτίζει τον πόλεμο κι επιβάλλεται στη θέληση που κινεί τη μάζα των δυνάμεων. Θα ήταν αδύνατο λοιπόν, να γραφεί μια θεωρία για τον πόλεμο, χωρίς να περιλαμβάνει τα ηθικά μεγέθη τα οποία συνδέονται άρρηκτα με τα φυσικά. Προκειμένου να φανεί καλύτερα η αξία των ηθικών ικανοτήτων και η τεράστια επίδραση τους, θα πρέπει κανείς να ανατρέξει στην ιστορία καθώς εκεί υπάρχει πληθώρα παραδειγμάτων.

IV. Οι κύριες ηθικές δυνάμεις

Οι κύριες ηθικές δυνάμεις είναι οι εξής:

- *Τα ταλέντα του πολεμικού ηγέτη* τα οποία τυγχάνουν καλύτερης εκμετάλλευσης στις τραχείς περιοχές με τα φαράγγια, όπου η διοίκηση του συνόλου είναι πολύ απλή και δεν ξεπερνά τις δυνάμεις του.
- *Οι πολεμικές αρετές του στρατού* όπως τεχνική ικανότητα και θάρρος, οι οποίες εκδηλώνονται καλύτερα σε ομαλή πεδιάδα και
- *Το εθνικό αίσθημα του στρατού* (ενθουσιασμός, φανατισμός, πίστη, γνώμες) το οποίο ξεδιπλώνεται στον πόλεμο στο βουνό όπου ο καθένας έχει ελευθερία δράσης.

Κανείς δεν μπορεί να προσδιορίσει με γενικό τρόπο ποια είναι η μεγαλύτερη από αυτές τις αξίες γιατί είναι ήδη δύσκολο να ειπωθεί τι συνιστά τη δύναμή τους. Το πιο σοφό είναι να μην υποτιμάται καμία.

V. Πολεμική αρετή του στρατού

Η πολεμική αρετή διακρίνεται από την απλή ανδρεία κι από τον πολεμικό ενθουσιασμό, ο οποίος δίνει φλόγα στην πολεμική αρετή, ωστόσο, δεν αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της. Η πολεμική αρετή είναι όμως αναπόσπαστο στοιχείο του εμπόλεμου στρατιώτη κι όταν λείπει πρέπει να αντικατασταθεί από μια άλλη π.χ. την εξέχουσα υπεροχή του ηγέτη ή τον ενθουσιασμό του λαού, διαφορετικά τα επακόλουθα είναι ιδιαίτερα αρνητικά για το στρατό. Το πνεύμα αυτό, πηγάζει από δύο πηγές. Η πρώτη συνίσταται σε μια σειρά πολέμων κι επιτυχιών και η άλλη σε μια δραστηριότητα του στρατού, που συχνά εξωθείται ως η μέγιστη προσπάθεια, καθώς, όσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια που συνηθίζει να απαιτεί ένας στρατηγός, τόσο βέβαιος μπορεί να είναι πως αυτή η προσπάθεια θα καταβληθεί.

VI. Η αφοβία

Η αφοβία κατά τον συγγραφέα, χάρη στην οποία η ανθρώπινη ψυχή αντιμετωπίζει τους χειρότερους κινδύνους, πρέπει να θεωρείται ως μια ευγενής δύναμη ώθησης. Από το στρατιώτη της οπισθοφυλακής ως το γενικό διοικητή, αποτελεί μια από τις ευγενέστερες αρετές. Τι σημαίνει όμως αφοβία; Είναι απαραίτητο να γίνει μια διάκριση στα αίτια μιας άφοβης πράξης, που εκτελείται υπό την πίεση των αναγκών. Όταν κάποιος πηδά ένα φαράγγι για να επιδείξει την ικανότητά του να ιππεύει, αποδεικνύει αφοβία. Όταν όμως επιτελεί τον ίδιο άθλο κυνηγημένος από εχθρούς, που θέλουν να τον σκοτώσουν, είναι απλά αποφασιστικός. Η στρατηγική θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την αφοβία, καθώς όταν κανείς διαθέτει ένα στρατό προερχόμενο από άφοβο λαό, μπορεί να επιχειρήσει πράγματα τελείως διαφορετικά απ' ότι μ' ένα στρατό που δε γνωρίζει αυτή την αρετή. Τέλος, η αρετή αυτή δε συναντάται συχνά στα ανώτερα κλιμάκια, όταν όμως αυτό συμβαίνει, εμπνέει μεγάλο σεβασμό.

VII. Ο αιφνιδιασμός

Στο παρόν κεφάλαιο, αφού εξετάστηκαν όλες οι συναφείς με τη στρατηγική έννοιες, αναλύεται ο όρος αιφνιδιασμός. Ο Κλαούσεβιτς πιστεύει ότι ο αιφνιδιασμός είναι στη βάση όλων των επιχειρήσεων γιατί χωρίς αυτόν, δεν μπορεί να υπάρξει υπεροχή σ' ένα αποφασιστικό σημείο. Η απόκτηση της υπεροχής είναι εφικτή μέσω του αιφνιδιασμού, καθώς όταν επιτυγχάνει σπέρνει τη σύγχυση και σπάζει το θάρρος του εχθρού, πολλαπλασιάζοντας σημαντικά την πιθανότητα επιτυχίας. Προκειμένου όμως να πετύχει ο αιφνιδιασμός, απαιτούνται δύο παράγοντες. Αυτοί είναι: το μυστικό και η ταχύτητα. Και οι δύο προϋποθέτουν μεγάλη ενεργητικότητα στην κυβέρνηση και τον γενικό διοικητή καθώς και βαθύ αίσθημα του καθήκοντος από την πλευρά του στρατού. Παρόλο που φαντάζει εύκολη υπόθεση στα χαρτιά, ο αιφνιδιασμός πετυχαίνει σε ελάχιστες περιπτώσεις, στην πράξη, κι αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην τριβή όλης της μηχανής.

Ένας επιτυχημένος αιφνιδιασμός δεν προκύπτει από την απλή δραστηριότητα, τη δύναμη και την αποφασιστικότητα της διοίκησης. Ευνοείται από άλλες συνθήκες που σπάνια ο ηγέτης είναι ικανός να τις κάνει να γεννηθούν. Καθένας από τους μεγάλους στρατηγούς έχει προσφέρει μια εκπληκτική απόδειξη αυτού του πράγματος. Ο Βοναπάρτης, στα 1814, στην περίφημη δράση του που διευθυνόταν εναντίον του Μπλύχερ, που χωρισμένος από τον όγκο του στρατού, κατέβαινε κατά μήκος του Μάρνη. Μια πορεία δυο ημερών, για αιφνιδιασμό του εχθρού, δύσκολα μπορούσε να δώσει καλύτερα αποτελέσματα. Ο στρατός του Μπλύχερ, που εξαπλωνόταν σε μήκος πορείας τριών ημερών, χτυπήθηκε κομματί-κομμάτι και υπέστη απώλειες ισοδύναμες με μια μεγάλη ήττα. Αυτό δεν οφειλόταν παρά στον αιφνιδιασμό, γιατί αν είχε πιστέψει στην πιθανότητα μιας τόσο κοντινής επίθεσης, ο Μπλύχερ θα είχε οργανώσει την πορεία του τελείως διαφορετικά. Μέρος της επιτυχίας πρέπει ν' αποδοθεί στο σφάλμα του Μπλύχερ. Είναι αλήθεια πως ο Βοναπάρτης αγνοούσε αυτές τις συνθήκες κι επωφελήθηκε μιας ευτυχούς σύμπτωσης.

Το ίδιο συνέβη και στη μάχη του Λίγκνιτς στα 1760. Αν ο Μέγας Φρειδερίκος κέρδισε αυτή τη μάχη, είναι επειδή μετέβαλε κατά τη νύχτα μια θέση που είχε καταλάβει. Ο Λάουντον αιφνιδιάστηκε τελείως, πράγμα που του στοίχισε 70 κανόνια και 10.000 άνδρες. Παρόλο που αυτή την εποχή ο Μέγας Φρειδερίκος δεν είχε σαν αρχή να κινείται πολύ, για να κάνει αδύνατη κάθε μάχη ή τουλάχιστον για ν' απορρυθμίζει τα σχέδια του εχθρού, η αλλαγή θέσης μέσα στη νύχτα της 14ης προς την 15η δεν πραγματοποιήθηκε ακριβώς μ' αυτή την πρόθεση, αλλά, όπως είπε ο ίδιος ο βασιλιάς, επειδή η θέση της 14ης δεν του είχε αρέσει. Κι εδώ πάλι η τύχη έπαιξε μεγάλο ρόλο. Χωρίς τη σύμπτωση μεταξύ της επίθεσης, της νυχτερινής αλλαγής θέσης και του απρόσιτου χαρακτήρα του περάσματος, τα αποτελέσματα δε θα ήταν τα ίδια.

Τέλος, είναι σαφές ότι το επακόλουθο του αιφνιδιασμού ανήκει σ' εκείνον που υπαγορεύει το νόμο του στον άλλο. Κι ο νόμος υπαγορεύεται από εκείνον που δρα με το σωστό τρόπο. Αν αιφνιδιαστεί ο εχθρός με μια εσφαλμένη πορεία, πιθανότατα στη θέση μιας επιτυχίας θα υπάρξουν σκληρές ατυχίες. Εν πάση περιπτώσει, ο εχθρός δε θα χρειαστεί να νοιαστεί πολύ για τον εν λόγω αιφνιδιασμό, και το σφάλμα θα του προσφέρει το μέσο να εξορκίσει το κακό. Όπως η επίθεση ενέχει πολύ περισσότερες θετικές δράσεις από την άμυνα, ο αιφνιδιασμός είναι αναμφίβολα μάλλον υπόθεση του επιτιθέμενου, όχι όμως κατ' αποκλειστικότητα. Είναι πιθανό να βρεθεί κανείς μπροστά σε αμοιβαίους αιφνιδιασμούς της επίθεσης και της άμυνας, και τότε η τελευταία λέξη θ' ανήκει σε εκείνον που υπολόγισε ορθότερα.

«Στον πόλεμο όλα είναι πολύ απλά
αλλά και το απλούστερο πράγμα είναι δύσκολο».
~ Carl Von Clausewitz



Βιβλίο IV

Η συμπλοκή

I. Χαρακτήρας της σύγχρονης μάχης

Στο παρόν κεφάλαιο, ο συγγραφέας σκιαγραφεί το χαρακτήρα της σύγχρονης μάχης, προκειμένου να καταστήσει σαφές στον αναγνώστη, τον τρόπο με τον οποίο αυτή συνδέεται με τη στρατηγική. Θεωρεί, λοιπόν, σημαντική την περιγραφή της σύγχρονης μορφής της κύριας μάχης για να υποστηρίξει την προαναφερθείσα θέση του.

Προβαίνει σε μια λεπτομερειακή περιγραφή μιας μεγάλης, κύριας, μάχης, από την αρχή της συμπλοκής μέχρι το τέλος της. Επισημαίνει πως η παραπάνω περιγραφή, δε χαράσσει τον τέλειο πίνακα της σύγχρονης μάχης, απλώς δίνει μόνο το γενικό περίγραμμα. Εν συνεχεία αναφέρει ότι οι σύγχρονες μάχες, στην πλειονότητα τους, δεν έχουν αυτόν το χαρακτήρα και σε περίπτωση που ισχύει το αντίθετο, οφείλεται σε δύο όρους, οι οποίοι παρατίθενται. Τέλος, υπενθυμίζει ότι η παραπάνω περιγραφή, αφορά στις μεγάλες συμπλοκές, γενικής και αποφασιστικής υφής και όχι στις μικρές, οι οποίες έχουν ίδιο νόημα μεν, διαφορετικό χαρακτήρα δε.

II. Σημασία της συμπλοκής

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αφού εξετάστηκε η συμπλοκή υπό την απόλυτη μορφή της, μελετάται η έννοια και η ακριβής σημασία της. Ο συγγραφέας παραθέτει τον ορισμό της συμπλοκής, ως επιμέρους τμήμα του ευρύτερου συνόλου της πολεμικής σύρραξης, και κατόπιν την ορίζει.

Στη συνέχεια, χαρακτηρίζοντας τον πόλεμο αλληλοκαταστροφή, παραθέτει την αντίληψη ότι η συμπλοκή αποτελεί τη σύγκρουση των συγκεντρωμένων δυνάμεων, οι οποίες απαρτίζουν τα αντίπαλα μέρη. Διευκρινίζει στην παρούσα φάση, πως όλα τα συμπεράσματα, αφορούν σε μεγάλου μεγέθους συγκρούσεις και όχι σε μικροσυμπλοκές. Τις τελευταίες τις χαρακτηρίζει ως ελλείμματα και συγκεκριμένα «αναπόφευκτα», ενώ προχωρά το συλλογισμό του, προσπαθώντας να ανακαλύψει το βαθύτερο σκοπό των συμπλοκών, οι οποίες προκύπτουν λόγω του διαμελισμού των ενόπλων δυνάμεων. Θεωρεί αυτονόητο, ότι σκοπός κάθε συμπλοκής είναι η καταστροφή των εχθρικών δυνάμεων, δίχως να αποκλείει το γεγονός ότι και άλλοι, επιμέρους σκοποί, είναι πιθανόν να συνυπάρχουν με τον αρχικό, και ίσως να πλεονεκτήσουν αυτού. Ένας άλλος σκοπός παραδείγματος χάριν, μπορεί να είναι η κατοχή ενός τόπου ή ενός αντικειμένου. Με βάση αυτή τη διασαφήνιση, ορίζει μια διάκριση μεταξύ των περιπτώσεων στις οποίες η καταστροφή του εχθρού αποτελεί το κύριο ζητούμενο, και εκείνων όπου αποτελεί απλά το μέσο.

Τέλος, επαναλαμβάνοντας ότι οι δύο κύριες μορφές του πολέμου είναι η άμυνα και η επίθεση, παραθέτει μια σχηματική αναπαράσταση όπου και κατηγοριοποιεί παράλληλα τις συμπλοκές, με βάση αυτές τις μορφές.

III. Η κύρια μάχη - Η απόφαση της

Το κεφάλαιο αρχίζει με τον ορισμό της κύριας μάχης, εξελίσσεται αναλύοντας τους τρόπους με τους οποίους λαμβάνεται η απόφαση διεξαγωγής της, και ολοκληρώνεται με την αναφορά στο ρόλο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε ηγέτη τα οποία επηρεάζουν σημαντικά την έκβαση της συμπλοκής.

Ο Clausewitz θεωρεί την κύρια μάχη, «έναν αγώνα του κύριου σώματος, όπου δεσμεύεται το πλείστο των προσπαθειών για μια πραγματική νίκη, μια σύρραξη των κύριων στρατευμάτων, που εν αντιθέσει με τις δευτερεύουσες συγκρούσεις, υφίσταται μόνη της και **πάντα** αποτελεί το κέντρο βάρους του πολέμου». Επιθυμώντας να συμπληρώσει τον παραπάνω ορισμό, υπενθυμίζει στον αναγνώστη, ότι κεφαλαιώδους σημασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο αποφασίζεται μια μάχη και επιπλέον τα επακόλουθα που ασκεί η νίκη και στα δύο αντιμαχόμενα στρατόπεδα. Τα αίτια της απόφασης λοιπόν, εφόσον η κύρια μάχη νοείται ως αυτοτελής στόχος και πορεία προς τη νίκη, πρέπει να είναι σύμφυτα με αυτές τις απαιτήσεις και επιπλέον να επιλεγεί η κατάλληλη στιγμή προκειμένου να πραγματοποιηθούν.

Συνεχίζοντας, καθώς η αστάθμητοι παράγοντες ποτέ δεν απουσιάζουν, ο συγγραφέας προσδιορίζει τη στιγμή και τους λόγους που θα οδηγήσουν στην εγκατάλειψη του πεδίου μάχης καθώς και στην παραίτηση από την επιδίωξη της νίκης. Αρχικά, αναφέρεται η καταστροφή της οργάνωσης του στρατού και η εσφαλμένη γεωμετρική και γεωγραφική τοποθέτηση των αντιμαχόμενων στρατοπέδων. Είναι λογικό ότι, η εκτίμηση της σοβαρότητας κάθε περίπτωσης από τις προαναφερθείσες, βαρύνει τον εκάστοτε διοικητή, που θα κληθεί να προβλέψει την εξέλιξη του αγώνα και με βάση την εμπειρία του, να αποφασίσει. Οι παραπάνω σκέψεις υποστηρίζονται με παραδείγματα και ως κατακλείδα αναφέρονται τα αποτελέσματα των επιμέρους συμπλοκών που καθορίζουν το τελικό αποτέλεσμα. Τα τρία είδη των αποτελεσμάτων είναι: η απλή ηθική δύναμη που είναι η συνείδηση του ηγέτη, η ταχύτητα με την οποία ελαττώνονται τα στρατεύματα και τέλος η απώλεια του πεδίου. Επιμέρους παράγοντες εγκατάλειψης του πεδίου μάχης εξαρτώνται από το μέγεθος και την κατάσταση των ξεκούραστων εφεδρειών που είναι πιθανό να θέσουν τέρμα σε μια συμπλοκή όπως και η έλευση της νύχτας κατά τη διάρκεια της οποίας τα πλεονεκτήματα είναι ελάχιστα.

Κλείνοντας το κεφάλαιο, αναφέρεται ένας τύπος σύρραξης, όπου το θάρρος και η οξυδέρκεια αντιτίθενται στο πνεύμα του διοικητή και ορμώμενος από την αλαζονεία και την έμφυτη επιμονή και εμμονή στη νίκη, αρνείται να εγκαταλείψει τη μάχη επικαλούμενος πλεονεκτήματα, που ουσιαστικά είναι ανύπαρκτα. Το πιο τρανταχτό παράδειγμα σε αυτή την περίπτωση είναι η μάχη του Βατερλό όπου ο

Ναπολέον σπατάλησε και τις τελευταίες δυνάμεις του στρατού του, προσπαθώντας να αλλάξει το αποτέλεσμα, ενώ είχε ήδη κριθεί.

IV. Τα επακόλουθα της νίκης

Ο συγγραφέας αφού εξέτασε τα κριτήρια που οδηγούν στην απόφαση της μάχης, τώρα στρέφεται στη μελέτη των αποτελεσμάτων μιας σύγκρουσης, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν έκπληξη λόγω της αντιφατικότητας τους ανά περιπτώσεις. Διακρίνονται τριών ειδών επακόλουθα μιας μάχης: αυτό που επιδρά στα ίδια της τα όργανα(διοικητές και στρατό), το αντίκτυπο στα ενδιαφερόμενα κράτη και τέλος τον τρόπο με τον οποίο αντανάκλαται το αποτέλεσμα στη μετέπειτα ροή του πολέμου.

Συμφώνα με τον Clausewitz η έκβαση μιας μάχης ασκεί μεγαλύτερη επίδραση στον ηττημένο, παρά στο νικητή και αποτελεί γεγονός το ότι οι φυσικές απώλειες αντανάκλωνται έντονα στον ηθικό τομέα. Παραδείγματος χάριν λόγω των απωλειών οι δυνάμεις του ηττημένου υποσκάπτονται ενώ αντίθετα το σφρίγος και η δραστηριότητα του νικητή παροξύνονται. Στη συνέχεια απαριθμούνται οι συνέπειες, όπως εκδηλώνονται στον ηττημένο στρατό, χωρισμένες σε δύο κατηγορίες αλληλοεισδυόμενες και αλληλεπιδρούσες. Αρχικά παρατίθενται οι επιδράσεις στον υλικό τομέα, όπως η εξαφάνιση μαζών, η απώλεια του πεδίου, η καταστροφή της αρχικής διάταξης και τέλος η αναπόφευκτη υποχώρηση. Το αντίκτυπο στον ηθικό τομέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τα όσα αναφέρθηκαν, αρχής γενομένης από τη δυσπιστία έναντι των ηγετών την έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς που σταδιακά θα εξελιχθεί σε αίσθημα φόβου και πανικού για ό,τι επακολουθήσει. Εκτός από τις συνέπειες σε επίπεδο στρατού, εξετάζονται και εκείνες σε κρατικό και εθνικό επίπεδο. Αναφέρονται επιλεκτικά μερικές: η κατάρρευση των υψηλότερων ελπίδων, η εξαφάνιση κάθε ίχνους αυτοπεποίθησης, ο φόβος που οδηγεί σε πλήρη παράλυση, αποθάρρυνση και εγκατάλειψη στο μοιραίο.

Πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι οι συνέπειες της νίκης στην πορεία του πολέμου εξαρτώνται αρχικά από το χαρακτήρα και το ταλέντο του νικητή διοικητή αλλά κυρίως από τις συνθήκες που γέννησαν τη νίκη. Με αυτή τη διαπίστωση και διάφορα ερωτήματα που προκύπτουν από τη διερεύνηση των παραπάνω ζητημάτων κλείνει και αυτό το κεφάλαιο.

Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προετοιμασμένος
να αρπάξεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί.
~ Benjamin Disraeli



Βιβλίο VI

Η άμυνα

I. Επίθεση και άμυνα

Στο παρόν κεφάλαιο ο συγγραφέας αρχίζει παραθέτοντας την έννοια της άμυνας και αναφέροντας τα βασικά χαρακτηριστικά της. Η άμυνα ορίζεται ως η απόκρουση ενός πλήγματος με χαρακτηριστικό της σημείο την απόκρουση αυτού του πλήγματος. Ο συγγραφέας υπενθυμίζει πως στον πόλεμο η άμυνα αποτελεί ένα σχετικό όρο και χρησιμοποιεί παραδείγματα που εμπεριέχουν αμυντικές τακτικές σε επιθετικό πόλεμο προκειμένου να τονίσει και να υποστηρίξει αυτή τη θέση. Μετά από αυτούς τους συλλογισμούς καταλήγει στην άποψη ότι η αμυντική μορφή του πολέμου δεν είναι μόνο μια απλή υπεράσπιση αλλά μια υπεράσπιση διαμορφωμένη από επιδέξια διδόμενα πλήγματα.

Ακολουθώντας, πραγματεύεται την έννοια του «αντικειμένου» της άμυνας το οποίο είναι η διατήρηση που θεωρείται ευκολότερη από την απόκτηση. Από τον παραπάνω συλλογισμό προκύπτει και η βασική θέση του κεφαλαίου, δηλαδή, ότι η άμυνα είναι ευκολότερη από την επίθεση. Αναφέρονται τα πλεονεκτήματα της διατήρησης που είναι τα εξής δύο: πρώτον, η ύφεση της επίθεσης που προκαλείται από φόβο, αλαζονεία ή εσφαλμένη εκτίμηση της κατάστασης και δεύτερον η βοήθεια που προσφέρει η τοποθεσία, τη χρήση της οποίας προτιμά η άμυνα.

Αφού όρισε τις γενικές έννοιες του κεφαλαίου, ο Κλαούσεβιτς προχωρά στο κυρίως θέμα της ενότητας το οποίο είναι ο ορισμός της αμυντικής συμπλοκής. Επιπλέον, συγκρίνοντας την άμυνα και την επίθεση καταλήγει στο καταλυτικό συμπέρασμα ότι η αμυντική μορφή πολέμου είναι αμιγώς ισχυρότερη από την επιθετική. Το εξής συμπέρασμα θα αποτελέσει αντικείμενο ανάλυσης και μελέτης για τα κεφάλαια που ακολουθούν.

Ανακεφαλαιώνοντας παραθέτει περιπτώσεις υιοθέτησης αμυντικής τακτικής και περιγράφει τις συνθήκες κατά τις οποίες εφαρμόστηκε αυτή η τακτική υπενθυμίζοντας ότι σε αυτά τα ιστορικά παραδείγματα δεν είχε παρουσιαστεί προοπτική επιθετικής δράσης.

II. Αμοιβαίοι συσχετισμοί επίθεσης / άμυνας στην τακτική

Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάζονται οι συνθήκες που προσφέρουν τη νίκη στη διάρκεια μιας συμπλοκής, όχι οι εξωτερικές όπως η αριθμητική υπεροχή, το θάρρος, η εκπαίδευση κλπ. αλλά, τρία μόνο γεγονότα τα οποία έχουν αποφασιστική σημασία και σχετίζονται άμεσα, τόσο με την άμυνα όσο και με την επίθεση. Τα τρία αυτά γεγονότα, είναι: ο αιφνιδιασμός, το εδαφικό πλεονέκτημα και η επίθεση από πολλές πλευρές.

Τα τρία προαναφερθέντα γεγονότα, αναλύονται και περιγράφονται με χρήση παραδειγμάτων οι συνθήκες ανάπτυξής τους σε σχέση με τους εξωτερικούς παράγοντες. Εν συνεχεία, αναφέρονται τα οφέλη των τριών αρχών στην επίθεση και την άμυνα υπενθυμίζοντας ότι μόνο ένα μικρό μέρος του αιφνιδιασμού και της επίθεσης από πολλές πλευρές ωφελούν την επίθεση, ενώ το μεγαλύτερο μέρος τους καθώς και η αρχή του εδαφικού πλεονεκτήματος εξυπηρετούν την άμυνα. Ο συγγραφέας συνεχίζει αναλύοντας και περιγράφοντας τις δράσεις τόσο των αμυνόμενων όσο και των επιτιθέμενων με βάση τις τρεις αυτές αρχές χρησιμοποιώντας και ιστορικά παραδείγματα.

Συνοψίζοντας θεωρεί κεφαλαιώδους σημασίας την υπενθύμιση του γεγονότος ότι η περιφρόνηση της άμυνας, υπήρξε ο καρπός μιας εποχής κατά την οποία ένας συγκεκριμένος τρόπος άμυνας επιβίωνε μόνος του, χρησιμοποιώντας το παράδειγμα του πολέμου της Ισπανικής Διαδοχής για να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι αμυντικές τακτικές ποικίλλουν ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία χώρας και εδάφους.

III. Αμοιβαίοι συσχετισμοί επίθεσης / άμυνας στη στρατηγική

Στην αρχή του κεφαλαίου τίθεται το ερώτημα ποιες είναι οι συνθήκες εγγύησης ενός νικηφόρου αποτελέσματος στην στρατηγική το οποίο και απαντάται στη συνέχεια όπου δίνονται και οι κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής αποτελεσματικότητας. Αφού οριστεί η στρατηγική επιτυχία, ως η ευνοϊκή προετοιμασία της τακτικής νίκης και η γνώση της χρησιμοποίησης της αποκτηθείσας νίκης αναφέρονται οι προαναφερθείσες κατευθυντήριες γραμμές:

- Το εδαφικό πλεονέκτημα
- Ο αιφνιδιασμός είτε υπό τη μορφή μιας πραγματικής εφόδου είτε μέσω της απροσδόκητης τοποθέτησης ανώτερων δυνάμεων σε συγκεκριμένα σημεία
- Η επίθεση που ξεκινά από πολλές βάσεις
- Η υποστήριξη του θεάτρου του πολέμου από οχυρώσεις και ότι εξαρτάται από αυτές
- Η υποστήριξη του πληθυσμού και
- Η χρησιμοποίηση μεγάλων ηθικών δυνάμεων

Συνεχίζοντας, γίνονται συσχετισμοί επίθεσης και άμυνας συναρτήσει αυτών των αρχών και παρατίθεται η διαφορά της αρχής του αιφνιδιασμού σε στρατηγική και τακτική. Αφού έχουν γίνει οι κατάλληλες αναλύσεις ο συγγραφέας αναφέρει ότι οι επιθέσεις που αφορούν στις πλευρές και την αναδίπλωση του θεάτρου του πολέμου αλλάζουν ριζικά. Τέλος, τονίζει το γεγονός της σωστής οργάνωσης της άμυνας και αφού έχει ορίσει και υποστηρίξει με επιχειρήματα την αρχική του θέση δηλαδή το ότι η άμυνα είναι μια μορφή πολέμου ισχυρότερη από την επίθεση αναφέρει και σχολιάζει έναν μικρό παράγοντα που είχε μέχρι στιγμής περάσει απαρατήρητος: το θάρρος.

IV. Έκταση των μέσων της άμυνας

Στη συγκεκριμένη ενότητα, εξετάζονται τα μέσα της άμυνας τα οποία και τοποθετούνται σε κατηγορίες προκειμένου να γίνουν κατανοητά στον αναγνώστη.

Οι κατηγορίες είναι πέντε:

- Εφεδρείες
- Οχυρώσεις
- Ο λαός
- Η εθνική εξέγερση και
- Οι σύμμαχοι

Τα κατηγοριοποιημένα μέσα της άμυνας ορίζονται, αναλύονται και κάνουν φανερή τη χρήση τους μέσα από ιστορικά παραδείγματα.

Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται συγκεκριμένοι προβληματισμοί ως προς την αποτελεσματικότητα των παραπάνω μέσων άμυνας και θεωρείται αυτονόητο πως τα στοιχεία που αναφέρθηκαν δεν βρίσκονται στη διάθεση κάθε άμυνας και ούτε είναι απαραίτητο να εφαρμόζονται ταυτόχρονα.

V. Αλληλεπίδραση άμυνας / επίθεσης

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται ξεχωριστά η επίθεση και η άμυνα όσο μπορεί να υφίσταται διάκριση ανάμεσα στις δύο αυτές πρακτικές. Εισαγωγικά, αναφέρεται ότι οι κανόνες της άμυνας βασίζονται σε κείνους της επίθεσης όπως και το αντίστροφο και επισημαίνεται ο στόχος της επίθεσης ως η «μάχη για την απόκτηση κάποιου πράγματος». Τονίζεται στο συγκεκριμένο σημείο ότι ο συγγραφέας ασχολείται με τη γενική περίπτωση η οποία είναι κατά κανόνα αφηρημένη και η θεωρία καλείται όσο μπορεί να την ορίσει.

Το εξωτερικό σταθερό σημείο στην αλληλεπίδραση επίθεσης και άμυνας έχει πλέον αποδειχθεί πως βασίζεται στην άμυνα. Στη συνέχεια, αναφέρεται περιληπτικά ο τρόπος οργάνωσης των μέσων για μάχη υπενθυμίζοντας και τονίζοντας παράλληλα τη διαφορά ανάμεσα στην προσφορά των μέσων μάχης και τη χρησιμοποίησή τους. Το κεφάλαιο τελειώνει συνοψίζοντας όσα προαναφέρθηκαν και θέτοντας έναν τελικό προβληματισμό του τύπου: «τι είδους μπορούν να είναι, θεωρητικά, οι καθοριστικοί λόγοι που εγείρονται στο πνεύμα του αμυνόμενου πριν να μπορέσει να βάλει με το νου του την ίδια την επίθεση». Το ερώτημα αυτό θα απαντηθεί στα κεφάλαια που έπονται τονίζοντας ότι αναφέρεται πάντα σε θεωρητικό και όχι πρακτικό επίπεδο που θεωρείται κατά τον συγγραφέα ανύπαρκτο και ανεφάρμοστο.

Η εκμηδένιση του εχθρού είναι ο στόχος του πολέμου
κι η καταστροφή της στρατιωτικής του δύναμης είναι το μέσο του.
~ Carl Von Clausewitz



Βιβλίο VII

Η επίθεση

I. Συσχετισμοί επίθεσης / άμυνας

Το κεφάλαιο ξεκινάει με μια εισαγωγή όπου αναφέρεται ότι τα κεφάλαια σχετικά με την άμυνα ρίχνουν επαρκές φως σε όλα τα σημεία της επίθεσης που αντιμετωπίζουν. Καθώς το συγκεκριμένο θέμα χαρακτηρίζεται ανεξάντλητο οι ενότητες που ακολουθούν αποτελούν ένα συμπλήρωμα του συστήματος των ιδεών, που ήδη εξετάστηκαν, με γνώμονα το ότι οι συλλογισμοί σχετικά με την επίθεση, δύνανται να δώσουν νέα συμπεράσματα όσον αφορά στην άμυνα.

II. Φύση της στρατηγικής επίθεσης

Αρχικά υπενθυμίζονται οι ορισμοί επίθεσης και άμυνας και επισημαίνονται μερικές από τις σημαντικότερες διαφορές τους. Αυτές είναι οι εξής:

- ☞ Η άμυνα δεν μπορεί να γίνει κατανοητή χωρίς επιθετικό αντίκτυπο το οποίο αποτελεί αναγκαίο συνθετικό της, ενώ στην επίθεση το πλήγμα ή η πράξη είναι μια πλήρης έννοια.
- ☞ Η άμυνα δεν είναι αναγκαία στην επίθεση αλλά ο χώρος και ο χρόνος με τους οποίους συνδέεται η επίθεση εισάγουν την άμυνα σαν αναγκαίο κακό.
- ☞ Η επίθεση δεν μπορεί να εξακολουθεί χωρίς διακοπή ως την κατάληξή της και στις στιγμές παύσης παρεμβάλλεται η άμυνα μόνη της.
- ☞ Ο χώρος που αφήνει μια στρατιωτική δύναμη πίσω της στη διάρκεια της προέλασής της δε γίνεται πάντα να καλύπτεται από την ίδια την επίθεση αλλά πρέπει να προστατεύεται ιδιαίτερα.

Εν συνεχεία ορίζεται η επιθετική πράξη στον πόλεμο και ιδιαίτερα στη στρατηγική ως μια συνεχής εναλλαγή και συνδυασμός επίθεσης και άμυνας. Επισημαίνεται ότι, το αμυντικό στοιχείο που περιέχεται σε κάθε επίθεση μπορεί να έχει κι ένα θετικά δυσμενές επακόλουθο πάνω της. Το συμπέρασμα που συνάγεται είναι ότι η επίθεση είναι η πιο αδύναμη μορφή του πολέμου και η άμυνα η δυνατότερη μορφή του χωρίς να λησμονείται ότι η υπεροχή της στρατηγικής άμυνας, βασίζεται εν μέρει στο γεγονός πως η ίδια η επίθεση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς αυτή.

Η επίθεση κατά τον συγγραφέα έχει μια δραστική αρχή και δεν παρουσιάζει μορφές τόσο ποικίλες όσο η άμυνα. Μια τεράστια διαφορά έγκειται στην ενεργητικότητα της επίθεσης και στην ταχύτητα και τη δύναμη του πλήγματος, η οποία χαρακτηρίζεται ως διαφορά βαθμού και όχι φύσης. Τέλος, αναφέρονται τα μέσα της επίθεσης ως οι ένοπλες δυνάμεις και κατ' εξαίρεση τα οχυρά που η επίδρασή τους μειώνεται σταδιακά με την πρόοδο της επίθεσης, ενώ είναι προφανής ο σημαντικός ρόλος τους στην άμυνα, όπου συχνά γίνονται ο κύριος παράγοντας. Ως εξαιρέσεις, μέσων επίθεσης, αναφέρονται η λαϊκή υποστήριξη και οι σύμμαχοι που συναντώνται σχετικά σπάνια και σχεδόν πάντα τυχαία φαινόμενα.

III. Για τους σκοπούς της στρατηγικής επίθεσης

Στο παρόν κεφάλαιο υπενθυμίζεται ο στόχος του πολέμου και γίνεται ένας συσχετισμός με την άμυνα και την επίθεση. Αναφέρεται ο σκοπός της στρατηγικής επίθεσης η οποία αναπαρίσταται ως μια περιορισμένη ενότητα που μελετάται θεωρητικά και πρακτικά. Στο πρακτικό μέρος τα στοιχεία της επίθεσης δηλαδή οι προθέσεις και τα μέτρα της λήγουν συχνά με μια τόσο ασαφή άμυνα που τα σχέδια της άμυνας καταλήγουν σε μία επίθεση.

Ως συμπέρασμα τονίζονται τα ασαφή όρια και πρακτικές των στοιχείων της άμυνας και της επίθεσης, αναφέρεται ότι συνήθως διακρίνονται με βάση το ένστικτο του έμπειρου διοικητή και υπενθυμίζεται η διαβάθμιση από τη νικηφόρα άμυνα σε μια επίθεση και από την επίθεση στην άμυνα.

IV. Φθίνουσα δύναμη της επίθεσης

Το συγκεκριμένο θέμα χαρακτηρίζεται ως κεφαλαιώδες στον τομέα της στρατηγικής και από την ορθή του εκτίμηση, εξαρτάται η ικανότητα του στρατηγού να κρίνει, να εκτιμήσει την κατάσταση και να σχεδιάσει τις επόμενες κινήσεις του. Αναφέρονται αριθμητικά οι αιτίες αποδυνάμωσης της απόλυτης δύναμης:

- Ο αντικειμενικός σκοπός της επίθεσης, δηλαδή η κατάληψη του εχθρικού εδάφους που αρχίζει μετά την πρώτη απόφαση.
- Η αναγκαιότητα που επιβάλλεται στα επιτιθέμενα στρατεύματα να καταλάβουν τα μετόπισθεν της χώρας για να προστατεύσουν τις γραμμές επικοινωνίας και ανεφοδιασμού.
- Οι απώλειες εξαιτίας της μάχης και των ασθενειών.
- Η απόσταση των πηγών ανεφοδιασμού και ενισχύσεων
- Οι πολιορκίες και οι αποκλεισμοί των οχυρώσεων
- Η χαλάρωση των προσπαθειών και
- Η λιποταξία των συμμάχων

Σ' αυτές αντιπαραβάλλονται κάποιες αιτίες ενίσχυσης της επίθεσης και αναφέρεται ότι μόνο η ισορροπία αυτών των αντιφατικών στοιχείων καθορίζει το γενικό αποτέλεσμα. Τέλος, αναφέρονται ιστορικά παραδείγματα όπως η γαλλική επίθεση στην Αυστρία, Πρωσία και Ρωσία, η συμπεριφορά των συμμάχων στη Γαλλία και η επίθεση των Γάλλων στην Ισπανία.

V. Το κορυφαίο σημείο της επίθεσης

Στο παρόν κεφάλαιο, ορίζεται η υπεροχή στην επίθεση και τα αίτια της, που είναι συνήθως η υπεροχή δυνάμεων, ηθικών και φυσικών. Τονίζεται ότι, η δύναμη και συνεπώς η υπεροχή της επίθεσης, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, αυξάνεται σταδιακά και μειώνεται ραγδαία.

Στη συνέχεια, ορίζεται το κορυφαίο σημείο της επίθεσης, ως η βίαιη αντίδραση που ξεπερνά τη δύναμη και ένταση του αρχικού πλήγματος. Ο συγγραφέας επισημαίνει ότι είναι δύσκολο να κατανοηθεί ο βαθμός της υπεροχής ενός από τους δύο αντιπάλους και καταλήγει αναφέροντας κάποιους τρόπους κατανόησης και αντίληψης του κορυφαίου σημείου της επίθεσης τις οποίες επισημαίνει, με επιφύλαξη, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν λάθη.

Ο μόνος τρόπος να προβλέψεις το μέλλον
είναι να το εφεύρεις εσύ.
~ John Scully, CEO της Apple



Προσχέδιο Βιβλίου

VIII

Το πολεμικό σχέδιο

I. Γενική θεώρηση

Στο συγκεκριμένο βιβλίο, ο Κλαούσεβιτς, ανακεφαλαιώνοντας όσα έχουν ειπωθεί στα προηγούμενα, κάνει χρήση ιστορικών παραδειγμάτων προκειμένου να υποστηρίξει τις θέσεις του. Στην αρχή του προσχεδίου του βιβλίου, κάνει τον αναγνώστη κοινωνό στις ανησυχίες και τους προβληματισμούς του καθώς βάσανο των απανταχού θεωρητικών επιστημόνων είναι ο φόβος της δημιουργίας εσφαλμένης αντίληψης σχετικά με το θέμα και η περίπτωση να παρασυρθεί ο συγγραφέας αναλωνόμενος σε άσκοπες αναλύσεις, χάνοντας το ουσιώδες.

Στα πλαίσια της ανακεφαλαίωσης τα κεφάλαια χωρίζονται σε επιμέρους ενότητες που με οδηγό τον τίτλο τους, καθιστούν σαφή τα όσα θέλει ο συγγραφέας να τονίσει βασιζόμενος σε αυτά που συνέβησαν, κάνοντας χρήση της πείρας του και των γνώσεών του στο πεδίο της μάχης. Οι τίτλοι παραθέτονται αυτούσιοι:

- ☞ Απόλυτος πόλεμος και πραγματικός πόλεμος
- ☞ Εσωτερική συνοχή του πολέμου
- ☞ Περί του μεγέθους του σκοπού του πολέμου και περί των προσπαθειών που θα τον προσφέρουν
- ☞ Ακριβέστερος καθορισμός του σκοπού του πολέμου. Η ήττα του εχθρού
- ☞ Ακριβέστερος καθορισμός του σκοπού του πολέμου. Περιορισμένος σκοπός
- ☞ Επίδραση του πολιτικού αντικειμενικού στόχου στον στρατιωτικό σκοπό
- ☞ Ο πόλεμος ως όργανο της πολιτικής
- ☞ Επιθετικός πόλεμος
- ☞ Η άμυνα
- ☞ Το πολεμικό σχέδιο όταν σκοπός είναι η καταστροφή του εχθρού

Αναφορά σε ονόματα στρατηγών καθώς και σε ημερομηνίες μαχών, αποφεύγεται σκόπιμα, προκειμένου να μη δημιουργήσει αίσθημα κούρασης στον αναγνώστη αλλά κυρίως για να τον παρακινήσει να εμπλουτίσει μόνος του τις ιστορικές του γνώσεις εμβαθύνοντας στην πραγματεία του Κλαούσεβιτς.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι σαν τον πόλεμο.
Υπάρχουν τραυματίες και θύματα και η καλύτερη στρατηγική κερδίζει.
~ John Collins



Κλαούσεβιτς &

**Επιχειρηματική
Πραγματικότητα**

I. Η σύγκρουση συμφερόντων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μια βασική αρχή του πολέμου των επιχειρήσεων. Έχει να κάνει με τη φύση του ανταγωνισμού, ονομάζεται σύγκρουση συμφερόντων και αποδίδεται πολύ καθαρά στο παρακάτω κείμενο από την πραγματεία του Κλαούσεβιτς.

«Λέμε λοιπόν πως ο πόλεμος δεν ανήκει στο πεδίο των τεχνών και των επιστημών, αλλά σε κείνο της κοινωνικής ύπαρξης. Είναι μια σύγκρουση μεγάλων συμφερόντων ρυθμισμένη με το αίμα, κι είναι μόνο σ' αυτό που διαφέρει από τις άλλες συγκρούσεις. Θα έπρεπε καλύτερα να τον συγκρίνουμε, περισσότερο απ' οποιαδήποτε άλλη τέχνη, με το εμπόριο, που είναι επίσης σύγκρουση συμφερόντων και δραστηριοτήτων του ανθρώπου· μοιάζει ακόμη περισσότερο με την πολιτική, που μπορεί να θεωρηθεί με τη σειρά της, τουλάχιστον εν μέρει, ως ένα είδος εμπορίου σε μεγάλη κλίμακα. Επιπλέον, η πολιτική είναι η μήτρα, μέσα στην οποία αναπτύσσεται ο πόλεμος· τα ήδη διαμορφωμένα στοιχειωδώς χαρακτηριστικά του κρύβονται εκεί όπως οι ιδιότητες των ζωντανών υπάρξεων στα έμβρυά τους. (σελ.155)

Η ουσιώδης διαφορά τους συνίσταται στο ότι ο πόλεμος δεν είναι δραστηριότητα της θέλησης εφαρμοσμένη σε μιαν αδρανή ύλη, όπως στις μηχανικές τέχνες, ούτε ένα ζωντανό αλλά παθητικό κι υποτεταγμένο αντικείμενο, όπως το ανθρώπινο πνεύμα κι η ανθρώπινη συναισθηματικότητα στις καλές τέχνες, αλλά ένα αντικείμενο που ζει κι αντιδρά. Είναι εκπληκτικό να βλέπουμε πόσο λίγο καμωμένα γι' αυτή τη δραστηριότητα είναι τα ιδεολογικά σχήματα των τεχνών και των επιστημών και να κατανοούμε ταυτόχρονα πόσο η σταθερή επιθυμία νόμων ανάλογων με κείνους που μπορούν να εξαχθούν από τον κόσμο των αδρανών σωμάτων δεν μπόρεσε να μη γεννήσει αμέτρητα σφάλματα. (σελ. 155-156)

Ο πόλεμος είναι μια πράξη βίας, και δεν υπάρχει όριο στην, εκδήλωση αυτής της βίας. Καθένας από τους δυο αντιπάλους ακολουθεί το νόμο του άλλου, κι απ' αυτό προκύπτει μια αλληλεπίδραση που, ως έννοια, οφείλει να φτάσει στα άκρα. Για να υποταγεί ο αντίπαλος στη θέληση μας, πρέπει να τον οδηγήσουμε σε κατάσταση δυσμενέστερη από τη θυσία που του ζητούμε. Η μειονεκτική του ωστόσο κατάσταση δεν πρέπει φυσικά να είναι πρόσκαιρη, τουλάχιστο να φαίνεται τέτοια, διαφορετικά ο αντίπαλος θα μπορούσε να περιμένει μιαν ευνοϊκότερη στιγμή και δε θα υπέκυπτε. Κατά συνέπεια, κάθε αλλαγή της κατάστασης που θα του προκαλούσε η συνέχιση της πολεμικής δραστηριότητας πρέπει, θεωρητικά τουλάχιστο, να καταλήγει σε μιαν ακόμη δυσμενέστερη κατάσταση. Για έναν εμπόλεμο η χειρότερη κατάσταση είναι εκείνη κατά την οποία βρίσκεται εντελώς

αφοπλισμένους. Αν επομένως, με μια πολεμική πράξη, θέλουμε ν' αναγκάσουμε τον αντίπαλο να εκτελέσει τη θέληση μας, πρέπει είτε να τον αφοπλίσουμε πραγματικά, είτε να τον θέσουμε σε συνθήκες τέτοιες που να αισθάνεται απειλούμενος απ' αυτή την πιθανότητα. Απ' αυτό έπεται πως ο αφοπλισμός ή η ήττα του εχθρού —όποιο κι αν είναι το όνομα που θα διαλέξουμε— πρέπει πάντα να είναι ο στόχος της στρατιωτικής δράσης.

Ο πόλεμος όμως δεν είναι η δράση μιας ζωντανής δύναμης πάνω σε μια νεκρή μάζα, αλλά, καθώς η απόλυτη μη αντίσταση θα ήταν η άρνηση του πολέμου, είναι πάντα η σύγκρουση δυο ζωντανών δυνάμεων, κι ό,τι είπαμε για τον ανώτερο στόχο των πολεμικών πράξεων εφαρμόζεται σιωπηρά και στις δυο πλευρές. Κι εδώ πάλι η δράση είναι αμοιβαία. Όσο δεν έχω νικήσει τον αντίπαλο, μπορώ να φοβάμαι πως θα με νικήσει. Δεν είμαι ο κύριος του εαυτού μου, γιατί εκείνος μου υπαγορεύει το νόμο του, όπως κι εγώ του υπαγορεύω το δικό μου. (σελ. 34-35)

Αν θέλει κανείς να νικήσει τον αντίπαλο, πρέπει να ρυθμίσει την προσπάθεια του ανάλογα με τη δύναμη που εκείνος διαθέτει γι' αντίσταση. Αυτή είναι προϊόν δυο αδιάσπαστων παραγόντων: της έκτασης των μέσων που διαθέτει, και της δύναμης της θέλησης του. Μπορούμε να εκτιμήσουμε το εύρος των μέσων που διαθέτει, γιατί αυτά στηρίζονται (αν κι όχι εξολοκλήρου) σε αριθμούς· δε συμβαίνει όμως το ίδιο και με τη δύναμη της θέλησης του, η οποία δεν μπορεί να μετρηθεί παρά κατά προσέγγιση, σύμφωνα με τη δύναμη του αιτίου που την εμπνέει. Αν υποθέσουμε πως εκτιμούμε με μια σχετική πιθανότητα την εχθρική δύναμη αντίστασης, μπορούμε τότε να προσαρμόσουμε ανάλογα προς αυτήν τις προσπάθειες μας, να τις αυξήσουμε έτσι που να μας παράσχουν τη βεβαιότητα της επικράτησης, ή, αν δεν έχουμε τα μέσα γι' αυτό, να κάνουμε ό,τι καλύτερο μπορούμε. Αλλά κι ο αντίπαλος κάνει το ίδιο πράγμα· εξ ου κι ένας νέος ανταγωνισμός που, καθαρά θεωρητικά, επιβάλλει για μιαν ακόμη φορά μιαν ώθηση σε ακρότητες. (σελ. 35-36)»

Αυτά που αναφέρει στην πραγματεία του ο Κλαούσεβιτς παίρνουν σάρκα και οστά στον κλάδο των επιχειρήσεων, με την εισαγωγή της Intracom στην αγορά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών καθώς και την αποτυχημένη συγχώνευση μεταξύ Εθνικής Τράπεζας και ALPHA Bank.

Μελέτη περίπτωσης:

Αιτία πολέμου η FORTHnet



Του ΘΑΝΟΥ ΤΖΙΠΟΥ

Με δύο χρόνια καθυστέρηση, η Intracom υλοποιεί την «εξαγγελία» της και μπαίνει στην αγορά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Εξαγοράζοντας το 18% των μετοχών της FORTHnet από τις Μινωικές Γραμμές έναντι 15 εκατ. ευρώ, αλλάζει «γήπεδο» σε μια προ-

σπάθεια να αντισταθμίσει τις απώλειες από τις χαμένες προμήθειες του ΟΤΕ. Έτσι, και ο ΟΤΕ αποκτά άλλον ένα ισχυρότατο ανταγωνιστή. Και όχι κάποιον τυχαίο, θα βρει απέναντι του τον βασικό προμηθευτή του, ο οποίος γνωρίζει «πρόσωπα και πράγματα» στο εσωτερικό του τηλεπικοινωνιακού οργανισμού, έχει πολλές επαφές στο ελληνικό Δημόσιο και -το κυριότερο- χρήματα να ξοδέψει για να δραστηριοποιηθεί στην παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Η αντίδραση του ΟΤΕ ήταν άμεση. Αργά το βράδυ της Πέμπτης το δ.σ. αποφάσισε να μην υπογράψει την σύμβαση με την Intracom για την συντήρηση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου από το 2005 έως το 2007. Αρμόδιο στέλεχος του οργανισμού συνέδεσε ευθέως αυτή την απόφαση με την εξαγορά της FORTHnet από την Intracom. Μάλιστα υποστήριξε ότι ο ΟΤΕ θα διερευνήσει τις πιθανές επιπτώσεις από την είσοδο της Intracom στην παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών πριν υπογράψει οποιαδήποτε σύμβαση.

Ζητούμενο για την Intracom δεν είναι μόνο να μπει στις υπηρεσίες φωνής (αστικές, υπεραστικές κλήσεις κ.λπ.) οι οποίες αφήνουν μικρά περιθώρια κέρδους. Επιθυμία της, να μειώσει την εξάρτηση από τις προμήθειες του ΟΤΕ (άλλωστε πλέον χάνει αρκετές δουλειές τόσο από τη γαλλική Alcatel όσο και από την κινεζική ZTE) και να δραστηριοποιηθεί στις «ευρυζωνικές υπηρεσίες». Βέβαια, η επιτυχία του εγχειρήματος δεν θεωρείται δεδομένη. «Μια τέτοια κίνηση έπρεπε να έχει γίνει εδώ και δύο χρόνια», εκτιμούν αναλυτές της αγοράς. Η τελευταία πράξη στο σίριαλ με τη μετοχική σύνθεση της FORTHnet είχε πλούσιο παρασκήνιο. Τον τελευταίο ενάμιση μήνα, τρία οχήματα -η Intracom και δύο ξένα επενδυτικά funds- κονταροχτυπήθηκαν, με αποτέλεσμα να ανέβει η τιμή πώλησης της μετοχής στα 5,02 ευρώ. Το ενδιαφέρον των επενδυτικών funds δεν έχει σβήσει. Έτσι, πολύ σύντομα αναμένονται και άλλες εξαγορές στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά. Το βέβαιο είναι ότι ο κύκλος των μετοχικών ανακατατάξεων στην FORTHnet δεν έχει κλείσει. Την επόμενη εβδομάδα, οι μετοχές της FORTHnet θα περάσουν στην Intracom αρκεί να μην υπάρξει αντίσταση από την Telecom Italia (έχει δικαίωμα πρώτης αγοράς ίσου πακέτου των Μινωικών). Πολύ σύντομα αναμένεται ότι η εταιρεία του Σωκράτη Κόκκαλη θα θελήσει να αυξήσει τη συμμετοχή της προκειμένου να καταστεί ο βασικός μέτοχος. Δύο τρόποι υπάρχουν:

1. Να αγοράσει «πακέτο» από κάποιον άλλο βασικό μέτοχο. Εξαιρετικά πιθανή θεωρείται η αποχώρηση της Telecom Italia, η οποία ελέγχει το 7,59%. Αγοράζοντας αυτό το ποσοστό, η Intracom θα ανέβει στο 25,62% και θα καταστεί αυτομάτως ο μεγαλύτερος μέτοχος. Σε δεύτερη φάση αναμένεται η αποχώρηση και της Κυπριακής Τράπεζας Αναπτύξεως, που ελέγχει το 9,87%. Αυτή τη στιγμή, μεγαλύτερος μέτοχος της FORTHnet είναι το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (λειτουργεί υπό την εποπτεία του υπουργείου Ανάπτυξης) με 20,65%.

2. Να προκαλέσει αύξηση μετοχικού κεφαλαίου. Η FORTHnet για να υλοποιήσει τα επενδυτικά της πλάνα χρειάζεται περίπου 100 εκατ. ευρώ.

Πηγή:

«Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία», Κυριακή 31 Ιουλίου 2005, ένθετο «Οικονομία», σελ. 17



Μελέτη περίπτωσης:

Ο Αποτυχημένος "Γάμος της Χιλιετίας" Μεταξύ Εθνικής Τράπεζας και ALPHA Bank.

Μετά από μία περίοδο έντονης φημολογίας για συνεργασίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών, αλλά και ξένων τραπεζών, στα τέλη του 2001 ανακοινώθηκε η μεγαλύτερη επιχειρηματική συμφωνία, που έγινε ποτέ στην ελληνική αγορά, αξίας €10.3 δισεκατομμυρίων. Επρόκειτο για την προσπάθεια συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος με την Alpha Bank, η οποία ανακοινώθηκε στις 31 Οκτωβρίου 2001.

Η συμφωνία προέβλεπε τη συγχώνευση, με απορρόφηση της Alpha από την Εθνική, με σχέση ανταλλαγής μετοχών, 7 της ενιαίας τράπεζας για 9 της Alpha, που αντιστοιχούσε σε σχέση 61,3% προς 38,7% περίπου, μεταξύ των ποσοστών των μετοχών της νέας Τράπεζας, που θα ανήκαν στους μετόχους της Εθνικής και της Alpha αντίστοιχα. Αρχικά αποφασίστηκε τα δύο δίκτυα να λειτουργούν παράλληλα, μέχρι το τέλος του 2002. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., όπως επρόκειτο να είναι η εταιρική επωνυμία της νέας τράπεζας, θα είχε τον κ. Θ. Καρατζά, ως εκτελεστικό πρόεδρο και τον κ. Γ. Κωστόπουλο, ως διοικητή.

Η συγχώνευση θα δημιουργούσε την 17η σε μέγεθος τράπεζα στην Ευρώπη (25η από πλευράς κεφαλαιοποίησης), με ηγετική θέση στην ελληνική αγορά. Η νέα τράπεζα θα ήλεγχε το 58% των καταθέσεων και το 51,44% των χορηγήσεων, ενώ θα διέθετε ένα εκτεταμένο δίκτυο 1056 καταστημάτων, όπου απασχολούνταν 23.000 υπάλληλοι. Οι θυγατρικές της νέας τράπεζας θα εκτείνονταν σε πολλαπλές χρηματοοικονομικές και άλλες δραστηριότητες.

Ο νέος αυτός τραπεζικός κολοσσός θα αξιοποιούσε τη συμπληρωματικότητα και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των δύο τραπεζών, προσδοκώντας να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας. Ταυτόχρονα, θα ήταν σε πλεονεκτικότερη θέση να αξιοποιήσει τις στρατηγικές ευκαιρίες, στις έντονα ανταγωνιστικές αγορές της Ευρώπης. Με δεδομένα το μεγαλύτερο μέγεθος και την ισχυρότερη κεφαλαιακή του βάση, θα ήταν σε θέση να προωθήσει μια εξωστρεφή επιχειρηματική στρατηγική στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και στα διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα.

Η νέα τράπεζα θα διέθετε ένα συμπληρωματικό, διεθνές δίκτυο δραστηριοτήτων με σημαντική παρουσία στα Βαλκάνια (Κύπρος, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Ρουμανία, Αλβανία), καθώς και στο Λονδίνο και στη Νέα Υόρκη. Θα είχε επίσης, μικρότερη επιχειρηματική παρουσία σε Γαλλία, Γερμανία, Καναδά, Ν. Αφρική, Αίγυπτο, Τουρκία κ.α. Συνολικά, θα είχε παρουσία σε 18 χώρες, με 374 μονάδες και 6.730 υπαλλήλους στο εξωτερικό. Όπως χαρακτηριστικά δήλωνε ο κ. Ι. Κωστόπουλος τα Χριστούγεννα του 2001, "Η Ελλάδα πλέον δεν μας χωράει".

Η "Διάλυση του Αρραβώνα"

Και ενώ η τραπεζική αγορά προσπαθούσε να συνειδητοποιήσει τις επιπτώσεις της τεράστιας αυτής συγχώνευσης, άρχισαν να διαφαίνονται τα πρώτα δείγματα συγκρούσεων. Η ένταση κορυφώθηκε στα μέσα του Ιανουαρίου 2002, και μετά από αγωνιώδεις διαβουλεύσεις ανακοινώθηκε στις 19 Ιανουαρίου η τελική ρήξη της συμφωνίας. Το όνειρο των δύο ηγετικών στελεχών φαινόταν να αποτελεί πλέον παρελθόν.

Πολλά ελέχθησαν για το τι οδήγησε στη διάλυση της συγχώνευσης της χιλιετίας. Φαίνεται ότι θίχτηκαν τα συμφέροντα μιας μεγάλης μερίδας ομάδων ενδιαφερομένων μέσα και έξω από τις δύο τράπεζες: *ανώτατα* στελέχη *τα* οποία δεν είδαν το όνομα τους στο νέο οργανωτικό σχήμα, μέτοχοι οι οποίοι θεώρησαν ότι μειώνεται η δύναμη τους, συνδικαλιστές και ενδεχομένως πολλοί άλλοι. Ο οικονομικός τύπος της εποχής μιλούσε για "πόλεμο καρέκλας" ή για "επανάσταση των στελεχών".

Όμως η κατάληξη αυτή, αν και οδυνηρή για πολλούς, δεν είναι πρωτοφανής. Συχνά σε συμφωνίες αυτού του μεγέθους και σημασίας παρατηρούνται σοβαρές ρήξεις. Το ίδιο συνέβη σε αντίστοιχη προσπάθεια συγχώνευσης της Dresdner Bank με την Deutsche Bank. Να θυμίσουμε επίσης την προσπάθεια συγχώνευσης των Glaxo-Wellcome και Smithkline-

Beecham οι οποίες συγχωνεύτηκαν οριστικά εντός του 2000 και ενώ δυο φορές στο παρελθόν αντίστοιχες προσπάθειες από τις ίδιες εταιρείες είχαν αποτύχει.

Σε κάθε περίπτωση η αγορά αναμένει τις νέες μεγάλες κινήσεις στην τραπεζική αγορά. Πολλά ακούγονται για επικείμενη πρόταση επιθετικής εξαγοράς της Alpha Bank από άλλη ελληνική τράπεζα (πχ Eurobank) ή ακόμα και την συμμαχία της με τράπεζα του εξωτερικού.

Είναι επίσης γεγονός ότι πολλοί από τους παίκτες στην εγχώρια αγορά αναθάρρησαν. Η επιτυχία της συγχώνευσης Εθνικής-Alpha Bank θα σήμαινε τη δημιουργία ενός κυρίαρχου σχήματος το οποίο δύσκολα θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί. Κάποιοι άλλοι εντός και εκτός των δύο τραπεζών αισθάνθηκαν ανακούφιση. Το εγχείρημα ήταν κολοσσιαίο για τα ελληνικά δεδομένα και οι πιθανότητες αποτυχίας της ενοποίησης των δύο ιδρυμάτων αρκετά μεγάλες, αν λάβει κανείς υπόψη τις σημαντικές διαφορές σε επίπεδο κουλτούρας.

Πηγές:

Λεωτσάκος Π., "Η Επόμενη μέρα για Εθνική και Alpha Bank", Εφημερίδα Ισοτιμία, (Σάβ.19 Ιανουαρίου, 2002), σελ. 4-5.

Δελτίο Τύπου ΕΤΕ - ALPHA 20/11/2001 Νικολάου, Ν., "Η Ελλάδα πλέον δεν μας Χωράει. Συνέντευξη του Ι. Κωστόπουλου",

Οικονομικός Ταχυδρόμος, (22 Δεκεμβρίου 2001), σ. 20-23. Κοντονίκα, Κ., "Η Μάχη των Τραπεζών για Άνοδο στην Α(Ι)ρφα) Εθνική",

Οικονομική Καθημερινή, 4/11/01, σελ. 5. Θανόπουλος, Κ., "Η Μεγάλη Τραπεζική Συγχώνευση και οι Αναπόφευκτες Επιπτώσεις της",

Οικονομικός Ταχυδρόμος, αρθ. φυλ. 2481, σελ. 22, 2001. Κεφάλας, Α., "Μια Υπερ-εκτιμημένη αλλά Επιθυμητή Συγχώνευση", Οικονομικός Ταχυδρόμος, αρθ. φυλ. 2479, σελ. 27-28, 2001.

Στο χωρίο που παρατίθεται στην αρχή του κεφαλαίου, ο Κλαούσεβιτς συνδέει άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα με τον πόλεμο, υποστηρίζοντας ότι αυτός είναι μια σύγκρουση μεγάλων συμφερόντων, όπως ακριβώς είναι το εμπόριο και η πολιτική. Ως μόνη διαφορά εντοπίζεται η εξής: στον πόλεμο η σύγκρουση των συμφερόντων ρυθμίζεται με αίμα. Συγκλίνει επίσης στο γεγονός ότι είναι μια πράξη βίας και ως τέτοια, δεν υπάρχει όριο στην εκδήλωσή της. Επίσης, προκειμένου να υποταγεί ο αντίπαλος στη θέλησή του άλλου, πρέπει να οδηγηθεί σε κατάσταση δυσμενέστερη από τη θυσία που του ζητείται. Η άμεση σύνδεση των παραπάνω με τις επιχειρήσεις, εμφανίζεται στις μελέτες περιπτώσεων «Αιτία πολέμου η FORTHnet» και «Ο αποτυχημένος γάμος της χιλιετίας μεταξύ Εθνικής Τράπεζας και Alpha Bank».

Στη μελέτη περίπτωσης «Αιτία πολέμου η FORTHnet», γίνεται σαφές ότι οι εμπορικές δραστηριότητες και τα συμφέροντα που συμπίπτουν με αυτές μπορούν να γίνουν αιτία πολέμου, για χρόνιους συμμάχους. Όταν λοιπόν η Intracom παρατήρησε πτώση στα έσοδά της από τις χαμένες προμήθειες του ΟΤΕ, δε δίστασε να έρθει σε απ' ευθείας σύγκρουση με τον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας και να διαλύσει με αυτόν τον τρόπο τη πολυετή συνεργασία που είχαν οι εν λόγω εταιρίες. Χαρακτηριστικά σημεία της έντασης του πολέμου είναι το γεγονός ότι επικείμενη συμφωνία μεταξύ Intracom και ΟΤΕ για τη συντήρηση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου απορρίφθηκε «εν μια νυκτί» και το γεγονός ότι η Intracom μέσω της αγοράς των μετοχών της FORTHnet δε θα περιοριστεί στην παροχή υπηρεσιών internet, αλλά θα προχωρήσει και στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας. Παρατηρείται λοιπόν το φαινόμενο της σύγκρουσης των

συμφερόντων που οδήγησε στην στρατηγική σύγκρουση γίνεται έτσι σαφής η στενή σχέση ανάμεσα στον εμπορικό και στρατιωτικό πόλεμο.

Ο Κλαούσεβιτς, θεωρεί ότι για να υποταγεί ο αντίπαλος στη θέληση του άλλου, πρέπει να οδηγηθεί σε κατάσταση δυσμενέστερη από τη θυσία που του ζητείται. Είναι προφανές ότι στην περίπτωση της προσπάθειας για συγχώνευση των τραπεζών ALPHA Bank και Εθνικής Τράπεζας κανένας από τους δύο αντιπάλους δεν οδηγήθηκε σε μόνιμα ή φαινομενικά μόνιμα δυσμενέστερη κατάσταση και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη διάλυση του «αρραβώνα». Αιτία ήταν η σύγκρουση των συμφερόντων των ανώτατων στελεχών και πλήθους άλλων παραγόντων των δύο τραπεζών. Σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς, αν θέλει κανείς να κινήσει τον αντίπαλο, θα πρέπει να ρυθμίσει την προσπάθειά του ανάλογα με τη δύναμη που εκείνος διαθέτει για αντίσταση. Η δύναμη που διαθέτει κάποιος για αντίσταση, είναι συνάρτηση τόσο των μέσων όσο και της ισχύος της θέλησής του. Στην περίπτωση των δύο τραπεζών, η δύναμη που διέθεταν για αντίσταση, αμφότερες οι πλευρές, ήταν παρόμοια με αποτέλεσμα να μην υπάρξει νικητής και κατά συνέπεια, συμφωνία.

II. Οι δυσκολίες του ανταγωνισμού

Όπως είναι σαφές δεν μπορεί να υπάρξει πόλεμος χωρίς ένα σημαντικό αριθμό από δυσκολίες οι οποίες δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές στο άπειρο μάτι. Σε αυτές τις δυσκολίες, ο Κλαούσεβιτς αποδίδει τον όρο «τριβή».

«Στον πόλεμο, όλα είναι πολύ απλά, αλλά και το απλούστερο πράγμα είναι δύσκολο. Οι δυσκολίες συσσωρεύονται και προκαλούν μια τριβή, που κανείς δεν την αντιλαμβάνεται σωστά, αν δεν έχει δει πόλεμο. Ας αναλογιστούμε τον ταξιδιώτη που, στο τέλος μιας ημέρας ταξιδιού, θέλει να διατρέξει κατά τη νύχτα δυο σταθμούς ακόμη τέσσερις με πέντε ώρες στην άμαξα πάνω στον αμαξόδρομο δεν είναι σπουδαίο πράγμα. Όμως, φτάνοντας στον προτελευταίο σταθμό, να που δε βρίσκει άλογα, ή βρίσκει άθλια· ύστερα να μια ορεινή περιοχή, με κακούς δρόμους. Είναι θεοσκοτεινά κι ο ταξιδιώτης είναι ευτυχέστατος όταν φτάνει με κόπους στον πλησιέστερο σταθμό και βρίσκει εκεί ένα προσωρινό κατάλυμα. Με τον ίδιο τρόπο, στον πόλεμο, το επίπεδο όλων των πραγμάτων χαμηλώνει ακολουθώντας αναρίθμητες δευτερεύουσες συμπτώσεις, που δεν μπορούν ποτέ να εξηταστούν από αρκετά κοντά στα καρτιά, έτσι που παραμένει κανείς πολύ πέρα από το σκοπό.

Η έννοια της τριβής είναι η μόνη που ανταποκρίνεται αρκετά γενικά σε κείνο που διακρίνει τον πραγματικό πόλεμο από κείνο που μπορεί να διαβάσει κανείς στα βιβλία. Η στρατιωτική μηχανή, δηλαδή ο στρατός κι ό,τι συμμετέχει σ' αυτόν, είναι κατά βάθος πολύ απλή, και φαίνεται κατά συνέπεια εύκολη στο χειρισμό. Πρέπει όμως να θυμόμαστε πως κανένα από τα μέρη της δεν είναι καμωμένο από ένα κομμάτι, πως όλα σ' αυτήν συνίστανται από άτομα, καθένα από τα οποία διατηρεί τη δική του τριβή απ' όλες του τις απόψεις. Η θεωρία ηχεί αρκετά ωραία: ο ταγματάρχης είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση της δεδομένης διαταγής, και καθώς το τάγμα συγκολλάται με την πειθαρχία σ' ένα μόνον όγκο κι ο ηγέτης του πρέπει να είναι άνδρας αξιοσημείωτου ζήλου, η πλάστιγγα ταλαντεύεται στο σιδερένιο της άξονα μ' ένα ελάχιστο τριβής. Αλλ' η πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετική, και στον πόλεμο η απουσία αλήθειας κι η υπερβολή, με την οποίαν αναπαριστώνται τα πράγματα, αποκαλύπτονται αμέσως. Το τάγμα παραμένει πάντα το άθροισμα ενός ορισμένου αριθμού ανδρών, ο πιο ασήμαντος από τους οποίους είναι ικανός, με μια μικρή ανάμειξη της τύχης, να προκαλέσει μια στάση ή μιαν ανωμαλία. Οι κίνδυνοι που γεννιούνται από τον πόλεμο κι οι φυσικές προσπάθειες που αυτός απαιτεί επιδεινώνουν το κακό σε τέτοιο σημείο, που μπορεί κανείς να τα θεωρήσει σαν τις κύριες αιτίες.

Αυτή η υπέρμετρη τριβή, που δεν μπορεί, όπως στη μηχανική, να συγκεντρωθεί σ' ορισμένα σημεία, εφάπτεται λοιπόν παντού με το

τυχαίο· γεννά τότε φαινόμενα απρόβλεπτα, ακριβώς επειδή ανήκουν κατά μεγάλο μέρος στο τυχαίο. (σελ. 109-110)

Η τόσο επαινετή στρατιωτική εμπειρία, που απαιτείται από έναν καλό στρατηγό, είναι καμωμένη κατά μεγάλο μέρος από τη γνώση αυτής της τριβής. Είναι αλήθεια πως ο καλύτερος στρατηγός δεν είναι εκείνος που σχηματίζει μια υπερβολική κι εκφοβιστική ιδέα γι' αυτήν. Αυτό συμβαίνει στους δειλούς στρατηγούς, πολλά παραδείγματα των οποίων μας παρέχει η δοκιμασμένη εμπειρία. Ο στρατηγός πρέπει να γνωρίζει την τριβή, για να μπορεί να την κατανικά όταν είναι δυνατόν, και να μην περιμένει να βρει στην πορεία του μια διευκρίνιση που η ίδια η τριβή καθιστά αδύνατη.

Η τριβή, ή εκείνο που ονομάζεται έτσι, είναι λοιπόν εκείνο που κάνει δύσκολο ό,τι φαίνεται εύκολο. (σελ 112)

Η «τριβή» στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων είναι παρούσα κάθε στιγμή και συμβάλουν σε αυτή όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της επιχείρησης (εξωτερικό/εσωτερικό περιβάλλον, προμηθευτές, καταναλωτές κλπ.). Στις παρακάτω μελέτες περιπτώσεων αναφέρονται μερικές από τις δυσκολίες, που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να επεκταθούν στη διεθνή αγορά.



Μελέτη Περίπτωσης:

Η Στρατηγική Διεθνοποίησης της McDonald's

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 η McDonald's άρχισε να διαπιστώνει ότι η αμερικανική αγορά —η οποία στις προηγούμενες τρεις δεκαετίες αναπτυσσόταν με γοργούς ρυθμούς— έφτασε στην ωρίμανση. Η αντίδραση ήταν άμεση. Ως το τέλος της δεκαετίας του '80, η επιχείρηση είχε παρουσία σε περισσότερες από σαράντα πέντε χώρες και σχεδόν το 1/4 των εσόδων της το αντλούσε από το εξωτερικό.

Η McDonald's στήριξε την επιτυχία της στις διεθνείς αγορές στις μοναδικές ικανότητες οργάνωσης και διοίκησης —αποτέλεσμα ενός στενού δικτύου σχέσεων με τους προμηθευτές, αυστηρού ελέγχου της ποιότητας και των λειτουργιών, διεθνούς μάρκετινγκ κ.ά.— που διέθετε. Χρειάστηκαν όμως και ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση και την προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες. Έτσι, ενώ το παραδοσιακό στυλ της επιχείρησης — που ήταν και η βάση της επιτυχίας της στην Αμερική — διατηρήθηκε ανέπαφο, προστέθηκαν προϊόντα ανάλογα με τις τοπικές προτιμήσεις. Για παράδειγμα, τα εστιατόρια της McDonald's στη Μαλαισία, την Ταϊλάνδη και τη Σιγκαπούρη προσφέρουν ποτά με γεύση εξωτικών φρούτων. Επίσης, στην Ευρώπη λόγω της νόσου των τρελών αγελάδων προσφέρεται και χοιρινό κρέας αντί για μοσχαρίσιο. Στην Ελλάδα πάλι, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ειδικά μενού για τη Σαρακοστή, καθώς και το μενού MacGreek.

Επίσης, φρόντισε να μπει στις ξένες αγορές με συμφωνίες κοινοπραξιών, ώστε να εκμεταλλευτεί τη γνώση και την εμπειρία των εγχώριων επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο απέφυγε ένα τεράστιο λάθος. Για παράδειγμα, η McDonald's στην Αμερική συνηθίζει να ανοίγει τα εστιατόρια της στην περιφέρεια κυρίως και όχι τόσο στο κέντρο. Αυτό όμως δε συμβαδίζει με τις συνθήκες και τις αντιλήψεις των Ιαπώνων. Γι' αυτό στην Ιαπωνία η επι-

χείριση απέφυγε τα περιφερειακά καταστήματα και επικεντρώθηκε στις κεντρικές περιοχές. Αναμφισβήτητα, η επιλογή αυτή είναι κάτι που οφείλεται στις υποδείξεις των εγχώριων επιχειρηματιών με τους οποίους η McDonald's συνεργάστηκε.

Το μεγαλύτερο, όμως, πρόβλημα που αντιμετώπισε η επιχείρηση είχε σχέση με τους προμηθευτές. Στις ΗΠΑ η σχέση επιχείρησης – προμηθευτών είναι πολύ στενή (μεγάλο μέρος – αν όχι το σύνολο – του εισοδήματος των τελευταίων προερχόταν από τη συνεργασία τους με τη McDonald's). Στο εξωτερικό, όμως, δεν υπήρχαν ανάλογες σχέσεις και πολλές φορές ούτε ανάλογες δυνατότητες. Από την άλλη πλευρά, η σταθερή και εγγυημένη ποιότητα ήταν ένα από τα συστατικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της McDonald's. Γι' αυτό έπρεπε με κάθε τρόπο να διαφυλαχθεί. Έτσι, στη Βρετανία για παράδειγμα, ύστερα από δύο αποτυχημένες προσπάθειες συνεργασίας με τοπικά αρτοποιεία, η McDonald's υποχρεώθηκε να δημιουργήσει το δικό της αρτοποιείο για να εξασφαλίσει ότι το ψωμί θα είναι το ίδιο σε όλα τα εστιατόρια της. Στη Ρωσία πάλι, όταν διαπίστωσε ότι οι εγχώριοι παραγωγοί ήταν πρακτικά αδύνατο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της, προχώρησε σε καθετοποίηση της παραγωγής προς τα πίσω κάνοντας μια επένδυση \$40 εκ. τη στιγμή που ένα εστιατόριο στοιχίζει μόνο \$ 4,5 εκ.

Πηγές:

Ιστοσελίδες της επιχείρησης στο διαδίκτυο
Deveny, K. et al. "McWorld", Business Week, (October, 1986), pp. 78-86 Miller, A., "Strategic Management", Boston, Irwin-McGraw-Hill, International Edition, 1998. pp 295

WAL★MART® Μελέτη Περίπτωσης: Η Πορεία Διεθνοποίησης της Wal Mart

Αν και πρόκειται για τη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικού εμπορίου διεθνώς, η Wal Mart δεν είχε καθόλου διεθνή παρουσία μέχρι το 1991. Η εταιρεία αποφάσισε τότε πως η διεθνοποίηση ήταν μονόδρομος αν ήθελε να συνεχίσει να αναπτύσσεται όπως στο παρελθόν.

Στο παγκόσμιο εγχείρημα, η εταιρεία μπορούσε να εκμεταλλευτεί δυο ικανότητες-κλειδιά που αρχικά αναπτύχθηκαν στις ΗΠΑ. Θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί την τρομακτική αγοραστική δύναμη με γιγάντιους προμηθευτές όπως Procter and Gamble, Hallmark, Kellogg, Nestle, Revlon, 3M και άλλους. Θα προμήθευε έτσι τα εκτός Ηνωμένων Πολιτειών καταστήματα με χαμηλό κόστος. Επίσης θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τοπικά ανεπτυγμένες βάσεις γνώσεων και ικανότητες σε τομείς όπως αποτελεσματικό μάρκετινγκ καταστήματος, εφοδιαστική διαχείριση, ικανότητες merchandising κ.ά. για να ωφελήσει τα παραρτήματα στο εξωτερικό. Ένα θετικό "υποπροϊόν" αυτής της διαδικασίας ήταν ότι η εταιρεία ήταν επίσης σε θέση να χρησιμοποιήσει τις ιδέες που αυξάνουν τις πωλήσεις ή μειώνουν το κόστος και που αποκτήθηκαν στο εξωτερικό, στα 3.000 καταστήματα του εσωτερικού.

Το πρώτο δίλημμα για την εταιρεία ήταν από ποια περιοχή του πλανήτη θα ξεκινούσε η προσπάθεια για τη διεθνοποίηση. Η Ευρώπη απορρίφθηκε για αρχή καθώς η αγορά της ήταν εξίσου κορεσμένη με την Αμερικανική και ο ανταγωνισμός ήταν πολύ ισχυρός. Επιπλέον ενδεχόμενη καθυστέρηση της Wal-Mart δε θα είχε μεγάλο κόστος καθώς η κατάσταση ήταν παγιωμένη. Η Ασία πάλι είχε πολλά περιθώρια ανάπτυξης, όμως ήταν πολύ απομακρυσμένη από την Αμερική τόσο γεωγραφικά όσο και πολιτισμικά. Έτσι η λύση που επιλέχθηκε ήταν η ανάπτυξη να ξεκινήσει από χώρες του Δυτικού Ημισφαιρίου όπως το Μεξικό. Πρέπει να σημειωθεί, πως αν η Wal-Mart καθυστέρουσε θα έχανε πολλές ευκαιρίες καθώς οι αλλαγές ήταν δραματικές.

Οι αγορές αυτές είχαν ταχεία ανάπτυξη, ήταν κοντά στις Ηνωμένες Πολιτείες ενώ δεν υπήρχε και έντονος τοπικός ανταγωνισμός. Το πρώτο κατάστημα έγινε στο Μεξικό σε κοινοπραξία 50-50 με την τοπική Cifra, η οποία είχε και καλή γνώση της αγοράς. Αντίθετα στον Καναδά, ο οποίος έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τις ΗΠΑ η εταιρεία εξαγόρασε την τοπική Woolco, μια μικρή εταιρεία, στην οποία μετέδωσε τις πρακτικές της Wal Mart. Στην Αργεντινή πάλι πραγματοποίησε κοινοπραξία με τη Lojas Americana, ένα σημαντικό τοπικό παίκτη, όμως καθώς η εταιρεία είχε πλέον συσσωρευμένη εμπειρία από τη διεθνοποίηση, τα ποσοστά τώρα ήταν 60-40 υπέρ της. Τέλος στη Βραζιλία, η εταιρεία αποφάσισε να κάνει μετωπική επίθεση στον ανταγωνισμό, τοπικό και διεθνή, με αυτόνομη παρουσία.

Όταν αργότερα αποφασίστηκε η είσοδος στην κινεζική αγορά, η εταιρεία πειραματίστηκε αρκετό καιρό για το τι είδους καταστήματα έπρεπε να κάνει ώστε να προσαρμοσθεί στις τοπικές συνθήκες. Το επιχειρηματικό κλίμα δεν ήταν σταθερό ενώ και οι υποδομές δεν ήταν αντίστοιχες των αμερικανικών. Το ίδιο ίσχυε και για το διαθέσιμο εισόδημα του μέσου Κινέζου καταναλωτή. Τελικά επελέγη μια υβριδική μορφή, ένα υπερκατάστημα όπως τα αμερικανικά και ένας "καταναλωτικός συνεταιρισμός" (warehouse club) όπου τα μέλη αγοράζουν με έκπτωση. Όσον αφορά το είδος των προϊόντων κυρίως είναι τοπικής παραγωγής αμερικανικά προϊόντα ώστε και οι καταναλωτές να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα καλής ποιότητας και γνωστής επωνυμίας, και η τοπική κυβέρνηση να είναι ικανοποιημένη.

Στην Ευρώπη λόγω του πολύ έντονου ανταγωνισμού και τον αυστηρών ελέγχων στη δόμηση νέων εμπορικών κέντρων, κρίθηκε σκόπιμο η είσοδος να γίνει μέσω εξαγοράς ενός υπάρχοντος παίκτη. Για δυο χρόνια μελετήθηκαν πολλές εταιρείες όπως η Makro, η Metro και άλλες. Τελικά εξαγοράστηκε η γερμανική Wertkauf Hypermarket και η αγγλική ASDA. Σημαντικό ρόλο στην απόφαση εξαγοράς στη Γερμανία έπαιξε το υψηλό επίπεδο του προσωπικού και το μεγαλύτερο μέγεθος των καταστημάτων σε σχέση με τα άλλα γερμανικά.

Αυτή τη στιγμή η Wal Mart είναι η πιο διεθνοποιημένη από τις αμερικανικές εταιρείες λιανεμπορίου και ανταγωνίζεται τη γαλλική Carrefour όσον αφορά τη διεθνοποίηση. Η Carrefour χρειάστηκε 25 χρόνια για να επιτύχει πωλήσεις \$15 δις στο εξωτερικό. Αντίθετα, η Wal Mart μέσα σε έξι χρόνια έχει \$7,5 δις σε διεθνείς πωλήσεις.

Αν και η κεφαλαιοποίηση της Wal-Mart είναι πενταπλάσια από αυτήν της Carrefour, η τελευταία είναι καλύτερη σε κάποια θέματα από τη Wal-Mart. Έτσι η Wal-Mart μαθαίνει από την Carrefour σε ορισμένους τομείς όπως το φρέσκο φαγητό και το merchandising. Στον παγκόσμιο χάρτη άλλωστε η Carrefour, η οποία έκανε την πρώτη της διεθνή κίνηση το 1973, δείχνει πιο δυνατή - ιδιαίτερα μετά την εξαγορά της Promodes το 1999-και έμπειρη στις ξένες αγορές από ότι η Wal-Mart. Κατέχει τα πρωτεία και στις αναπτυσσόμενες αγορές. Σε κάποιες περιπτώσεις οδηγήθηκαν οι δύο εταιρείες σε πόλεμο τιμών. Και οι διεθνείς δραστηριότητες της Carrefour αποφέρουν περισσότερες πωλήσεις και κέρδη από ότι οι διεθνείς δραστηριότητες της Wal-Mart. Τέλος, ας αναφέρουμε ότι η Wal-Mart πρέπει να αντιμετωπίζει πια και επιχειρήσεις όπως η Amazon και η Value American, προστατεύοντας τα φυσικά της καταστήματα αλλά και αυξάνοντας τις πωλήσεις της μέσω διαδικτύου. Άλλωστε και η Carrefour, σύμφωνα με σχέδιο της, επενδύει περισσότερα από \$900 δις. σε portals και ISPs.

Πηγές:

Govindarajan V. and A. K. Gupta, "Taking Wal Mart Global", Best Practice, (1998),4, 14-25.
Zellner, W., K.A. Schmidt, M. Ihlwan, and H. Dawley, "How Well Does Wal-Mart Travel?", Business Week, (Sept. 3, 2001), pp. 61-62
Tomlinson R, "Who's afraid of Wal-Mart ?", Fortune, (2000), June 26, p. 1-4
Govindarajan V. and Gupta A. K., "Taking Wal-Mart Global - Lessons From Retailing's Giant", Strategy & Business, (1999), Fourth Quarter, p. 1-5



Μελέτη Περίπτωσης: Η Διεθνής Στρατηγική της Procter & Gamble

Η P&G είναι γνωστή ως μια από τις μεγαλύτερες αμερικανικές πολυεθνικές στο χώρο των απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού και προσωπικής περιποίησης. Η ανάπτυξη της, μαζί με την Unilever, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε μια διεθνή στρατηγική (International Strategy), η οποία ακολουθήθηκε με συνέπεια και η οποία Βασιζόταν στη μεταφορά προϊόντων, τεχνικών μάρκετινγκ και άλλων "συνταγών επιτυχίας" από τη "μητρική χώρα" (δηλαδή τις ΗΠΑ) σε όλα τα μέρη του κόσμου. Μια όμως παταγώδης αποτυχία στην ιαπωνική αγορά για παιδικές πάνες σηματοδότησε αλλαγή πλεύσης στη διεθνή στρατηγική της επιχείρησης.

Η P&G, το 1985, ύστερα από δεκατρία χρόνια παρουσίας στην ιαπωνική αγορά, εξακολουθούσε να έχει ζημιές της τάξης των \$40 εκ. ανά έτος. Αντίθετα, οι τρεις κύριοι ανταγωνιστές της απολάμβαναν σημαντικά μερίδια αγοράς εκμεταλλευόμενοι απλώς και μόνο το γεγονός ότι οι Ιάπωνες θεωρούσαν τις πάνες που είχαν σχεδιαστεί στην Αμερική πολύ ογκώδεις. Μόνο όταν η P&G αποφάσισε να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να το προσαρμόσει στις τοπικές ανάγκες μπόρεσε να αποσπάσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς, το οποίο πλέον φτάνει στο 30%. Όμως, η επιτυχία δεν σταμάτησε εκεί, αφού οι λεπτές πάνες που σχεδιάστηκαν για την Ιαπωνία γνώρισαν στη συνέχεια ιδιαίτερη επιτυχία και στις ΗΠΑ. Έγινε έτσι σαφές στα στελέχη της μητρικής ότι η τελευταία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ο ομφαλός της γης και έγιναν κάποιες προσπάθειες για μεταφορά αρμοδιοτήτων και πρωτοβουλιών στις θυγατρικές της και μεγαλύτερη ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες.

Τα προβλήματα, όμως, για την P&G δεν τελειώνουν εκεί. Οι νοοτροπίες δύσκολα μεταβάλλονται. Έτσι, στην προσπάθεια της να εισάγει ένα από τα πλέον επιτυχημένα προϊόντα της σε Ευρώπη και Αμερική, το Vidal Sassoon Wash and Go, και στην Πολωνία, χρησιμοποιώντας την ίδια στρατηγική μάρκετινγκ, αντιμετώπισε πολλά προβλήματα. Πώς ερμηνεύτηκε αυτό; Η Pentor, ιδιωτική εταιρεία δημοσκοπήσεων στη Βαρσοβία, σε έρευνα που έκανε διαπίστωσε ότι οι Πολωνοί στους οποίους δεν άρεσε η διαφημιστική καμπάνια ήταν τρεις φορές περισσότεροι από αυτούς στους οποίους άρεσε. Το απέδωσαν αυτό στην καχυποψία που είχε δημιουργηθεί ύστερα από τόσα χρόνια κομμουνιστικής εξουσίας ότι η αμερικανική διαφήμιση εστιάζει στην προώθηση ανεπιθύμητων προϊόντων. Για μια ακόμα φορά λοιπόν η P&G αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα στην προσπάθεια της να εφαρμόσει μια ομοιόμορφη διεθνή στρατηγική.

Πηγές:

De Jonquieres, G and C. Bobinski, "Wash and Get Into a Lather in Poland", Financial Times, (May 28, 1992), pp 2 Hill, C. and G. Jones, "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", 3rd edition, Boston, Houghton Mifflin, 1995

«Στον πόλεμο όλα είναι απλά, αλλά και το απλούστερο πράγμα είναι δύσκολο». Με αυτήν την ωραία φράση ξεκινά το χωρίο που παρατίθεται στην αρχή του κεφαλαίου από την «Περί πολέμου» πραγματεία του Κλαούσεβιτς. Στη συνέχεια υποστηρίζει ότι στον πραγματικό πόλεμο παρουσιάζονται δυσκολίες οι οποίες δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν κατά το σχεδιασμό του. Ενδεικτικά αναφέρει στασιασμούς των στρατιωτών, ιδιαίτερες καιρικές συνθήκες και ειδικότερα οποιαδήποτε προβλήματα μπορούν να προκύψουν από τα επιμέρους

κομμάτια που συμπληρώνουν τα μέρη της στρατιωτικής μηχανής. Επιπλέον, βασικό στοιχείο την πολεμικής σύρραξης θεωρείται η τύχη, η οποία μπορεί να αναδείξει ή να καταστρέψει έναν στρατηγό, ανάλογα με τον τρόπο που αυτός θα τη χειριστεί. Το απώτερο νόημα του αποσπάσματος, συνοψίζεται στη φράση «*Η τριβή ή εκείνο που ονομάζεται έτσι, είναι λοιπόν εκείνο που κάνει δύσκολο ό,τι φαίνεται εύκολο*».

Στη συνέχεια αναφέρονται τρεις μελέτες περιπτώσεων στις οποίες παρουσιάζεται το πρόβλημα της τριβής ή καλύτερα της εμφάνισης δυσκολιών που δεν προβλέπονται εύκολα από τη θεωρία.

➤ **H McDonald's** παρατήρησε στα τέλη της δεκαετίας του '70 ότι η αμερικάνικη αγορά είχε κορεστεί. Αποφάσισε λοιπόν να επεκταθεί στον υπόλοιπο κόσμο όπου όμως ήταν αδύνατο να εφαρμόσει το παραδοσιακό στυλ της επιχείρησης, που ήταν και η βάση της επιτυχίας στην Αμερική. Αναγκάστηκε λοιπόν να αλλάξει το μενού της ανάλογα με τον τόπο λειτουργίας των καταστημάτων καθώς και να συνεργαστεί με εγχώριους επιχειρηματίες προκειμένου να μπορέσει να προσαρμόσει τα καταστήματά της στην κουλτούρα της κάθε χώρας. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα που αντιμετώπισε η McDonald's ήταν σχετικά με τους προμηθευτές. Προκειμένου να διατηρήσει τη σταθερή και εγγυημένη ποιότητα των προϊόντων, σε ορισμένες χώρες, αναγκάστηκε να καθετοποιηθεί προς τα πίσω.

➤ **H Wal-Mart** στις αρχές της δεκαετίας του '90 διαπίστωσε ότι δεν είχε καθόλου διεθνή παρουσία και ότι θα μπορούσε πολύ εύκολα να αποσπάσει μεγάλα μερίδια αγοράς, εκμεταλλευόμενη την αγοραστική δύναμη μεγάλων προμηθευτών καθώς και τις ικανότητες της επιχείρησης, σε τομείς όπως μάνατζμεντ, εφοδιαστική διαχείριση κ.α. Οι προβληματισμοί και τα διλήμματα της Wal-Mart είχαν να κάνουν κυρίως με την ήπειρο από την οποία θα ξεκινούσε η διεθνής πορεία της. Η διοίκηση της εταιρίας ήταν αναγκασμένη να πειραματιστεί αρκετά προκειμένου να βρει την κατάλληλη φόρμουλα για μεγάλες αγορές όπως η κινεζική και η ευρωπαϊκή. Τα νούμερα δείχνουν ότι η διεθνοποίηση της Wal-Mart έχει ήδη αρχίσει να αποδίδει παρόλο που θα πρέπει να περάσουν αρκετά χρόνια προκειμένου να φτάσει σε απόσταση αναπνοής από την ανταγωνίστρια Carrefour.

➤ **H Procter & Gamble** θεώρησε ότι ο καλύτερος τρόπος της ανάπτυξης της διεθνώς, ήταν η αυτούσια μεταφορά των προϊόντων της και των τεχνικών μάρκετινγκ, από τη μητρική χώρα «ΗΠΑ» σε όλα τα μέρη του κόσμου. Μια σειρά αποτυχιών όμως, αποδεικνύει περίτρανα ότι οι εταιρίες θα πρέπει να σέβονται και να προσαρμόζονται στην κουλτούρα της χώρας – στόχο. Οι Ιάπωνες δεν αγόραζαν τις πάνες της εταιρίας για το λόγο ότι τις θεώρησαν πολύ ογκώδεις ενώ το πλέον πετυχημένο προϊόν της P&G, το Vidal Sassoon Wash & Go απέτυχε παταγωδώς στην Πολωνία λόγω της διαφημιστικής εκστρατείας. Οι δύο αυτές περιπτώσεις αποτελούν παραδείγματα των δυσκολιών που αντιμετώπισε η εν λόγω εταιρία στην προσπάθειά της να εφαρμόσει μια ομοιόμορφη διεθνή στρατηγική. Είναι

σαφές ότι κανένα από τα παραπάνω προβλήματα δεν προβλέφθηκε από τους υπευθύνους με αποτέλεσμα την απώλεια χρημάτων, χρόνου και κύρους.

III. Οι ηθικές αρετές της διοίκησης

Ο Κλαούσεβιτς πιστεύει ότι αυτά που ξεχωρίζουν τον διοικητή του στρατεύματος από έναν απλό στρατιώτη, είναι κυρίως η εμπειρία και ορισμένες ιδιαίτερες διανοητικές και συναισθηματικές διαθέσεις. Στη συνέχεια αναφέρονται οι ηθικές αρετές ενός ηγέτη και οι συνέπειες στον κόσμο των επιχειρήσεων, από την έλλειψη αυτών.

Τιμή

Απ' όλα τα μεγάλα συναισθήματα που γεμίζουν την καρδιά του ανθρώπου στη ζωηρή προσπάθεια της μάχης, πρέπει ν' αναγνωρίσουμε πως κανένα δεν είναι τόσο ισχυρό και τόσο σταθερό όσο η φιλοδοξία της τιμής και της δόξας, τις οποίες τόσο λανθασμένα χαρακτηρίζει η γερμανική γλώσσα, δείχνοντας και μια τάση υποτίμησης τους, με την απόδοση σ' αυτές δυο σχετλιαστικών όρων, δηλαδή «Ehrgeiz» (απληστία για τιμή) και «Ruhmsucht» (δίψα για δόξα). Αναμφίβολα, η κατά τη διάρκεια του πολέμου κατάχρηση αυτών των μεγάλων ψυχικών επιθυμιών γέννησε τις πιο αποτρόπαιες παρανομίες έναντι του ανθρώπινου γένους· αυτό όμως δεν εμποδίζει τα συναισθήματα αυτά να κατατάσσονται, όσον αφορά στην καταγωγή τους, μεταξύ των ευγενέστερων με τα οποία είναι προικισμένη η ανθρώπινη φύση· σε περίοδο πολέμου συνιστούν το πραγματικό εμπνευστικό πνεύμα που προσφέρει μια ψυχή σ' αυτό το γιγάντιο σώμα. Αν άλλα συναισθήματα μπορούν να γενικευθούν περισσότερο, κι ορισμένα —όπως η φιλοπατρία, η φανατική αφοσίωση σε μιαν ιδέα, η εκδίκηση, οι κάθε είδους ενθουσιασμοί— μοιάζουν ανώτερα, δεν αντικαθιστούν ωστόσο τη φιλοδοξία της τιμής και της δόξας. Τα άλλα συναισθήματα, για τα οποία μιλούμε, μπορούν γενικά να εξεγείρουν μεγάλες μάζες και να υψώσουν το επίπεδο των συναισθημάτων τους, δε θ' αφυπνίσουν όμως στον ηγέτη την επιθυμία να επιτελέσει μεγαλύτερα πράγματα απ' ό,τι οι σύντροφοι του, επιθυμία απαραίτητη ωστόσο, αν θέλει να προχωρήσει και να επιτελέσει πράξεις, έστω κι αν είναι ελάχιστα σημαντικές. Αντίθετα προς τη φιλοδοξία, εκείνα δεν κάνουν την ατομική στρατιωτική πράξη κτήμα του ηγέτη, που προσπαθεί τότε να τα εκμεταλλευτεί καλύτερα, που μοχθεί, που φυτεύει με φροντίδα, για να είναι καρποφόρα η σοδειά. Ωστόσο αυτές ακριβώς οι επιθυμίες, μοιρασμένες σ' όλους τους διοικητές, από τη χαμηλότερη ως την υψηλότερη κλίμακα —αυτό το είδος δραστηριότητας, αυτό το πνεύμα άμιλλας, αυτό το ελατήριο— παρακινούν περισσότερο από καθετί άλλο την αποτελεσματικότητα ενός στρατού και προετοιμάζουν τη νίκη του. Και τώρα, όσον αφορά στον άνθρωπο, ρωτούμε: είδε ποτέ κανείς πολεμιστή στερημένο από φιλοδοξία; Είναι έστω κατανοητό ένα τέτοιο φαινόμενο; (σελ. 85-86)

Αφοβία

Πιστεύουμε λοιπόν πως είναι αδύνατο να φανταστούμε έναν εξαιρετο στρατηγό στερούμενο αφοβίας, δηλαδή πως κανείς δεν μπορεί να γίνει τέτοιος αν δεν είναι εκ γενετής προικισμένος μ' αυτή την ιδιαίτερη δύναμη της ιδιοσυγκρασίας, που την θεωρούμε σαν τον πρώτον όρο μιας τέτοιας σταδιοδρομίας. Το δεύτερο ερώτημα είναι να μάθουμε τι αντικαθιστά αυτή την εσωτερική δύναμη, που εξελίσσεται και μεταβάλλεται από την εκπαίδευση της ζωής, άπαξ κι ο άνθρωπος φτάνει σ' αυτή την υψηλή υπηρεσία. Όσο μεγαλύτερη ρώμη διατηρεί αυτή η δύναμη κι όσο πιο ρωμαλέα είναι τα φτερά της ιδιοφυΐας, τόσο υψηλότερη είναι και η πτήση της. Ο κίνδυνος αυξάνει όλο και περισσότερο, ταυτόχρονα όμως μεγαλώνει κι ο σκοπός. Είτε η συμπεριφορά του απορρέει από μίαν απομακρυσμένην αναγκαιότητα που του επιβάλλει την κατεύθυνση του, είτε καταλήγει στο θεμέλιο λίθο ενός οικοδομήματος που ανεγείρεται από τη φιλοδοξία, είτε το όνομα εκείνου που δρα είναι Φρειδερίκος είτε Αλέξανδρος, για την κριτική διερεύνηση αυτό είναι σχεδόν το ίδιο. Αν το δεύτερο ενδεχόμενο διεγείρει περισσότερο τη φαντασία με την προσθήκη της τόλμης, το πρώτο είναι πιο ικανοποιητικό για τη λογική, επειδή απαντά σε μια περισσότερο εσωτερικήν αναγκαιότητα. (σελ. 228)

Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο, τόσο περισσότερο είναι αναγκαίο η αφοβία να συνοδεύεται από περίσκεψη, για να μην είναι μάταια, ούτε τυφλό πάθος· γιατί, όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα τόσο λιγότερο πρόκειται, όχι γι' αυτοθυσία, αλλά για το καλό του συνόλου. Όλα όσα, στις μεγάλες μάζες, ρυθμίζονται από την υπηρεσία που έγινε δεύτερη φύση, στον ηγέτη πρέπει να γεννιούνται από την περίσκεψη — κι η αφοβία μιας μόνης δράσης γίνεται τότε πολύ γρήγορα σφάλμα. Δεν παύει όμως να παραμένει ωραίο σφάλμα, που δεν πρέπει να το βλέπει κανείς με το ίδιο μάτι με το οποίο βλέπει ένα άλλο. Χαρά στο στρατό όπου η άκαιρη αφοβία είναι συχνή· είναι ένα γόνιμο σάρκωμα, που δηλώνει εύφορο έδαφος. Ακόμη κι η μεγάλη τόλμη, δηλαδή η ασυναίσθητη αφοβία, δεν πρέπει να περιφρονείται· είναι κατά βάθος η ίδια ψυχική δύναμη, που ασκείται όμως σ' ένα είδος πάθους, εξαιτίας της απουσίας κάθε ελέγχου της λογικής. Μόνον όταν η αφοβία αρνείται να υποκύψει στις επιταγές της λογικής, όταν αρνείται περιφρονητικά ν' ακολουθήσει ένα εξαιρετικά ανώτερο κύρος, πρέπει να την αντιμετωπίσουμε σαν ένα επικίνδυνο κακό, όχι εξαιτίας της ουσίας της, αλλ' εξαιτίας της πράξης ανυπακοής, γιατί στον πόλεμο τίποτε δεν είναι σημαντικότερο από την υπακοή. (σελ. 225)

Η παρεμβολή της διαυγούς σκέψης, κι ακόμη περισσότερο η επικράτηση της λογικής, καταστρέφει σ' όλες τις συγκινησιακές δυνάμεις ένα μεγάλο μέρος της βιαιότητας τους. Να γιατί η αφοβία γίνεται όλο και σπανιότερη στο μέτρο που ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία των βαθμίδων ωστόσο η ευθυκρισία κι η διάνοια δεν είναι κατ' ανάγκην ανάλογες μ' αυτούς τους βαθμούς, τ' αντικειμενικά δεδομένα,

οι συνθήκες κι οι σχέσεις επιβάλλονται εκ των έξω στους διοικητές των διαφόρων επιπέδων με τέτοια δύναμη και σε τέτοια ποσότητα, που το φορτίο τους αυξάνεται στο μέτρο που ελαττώνεται ό,τι βαραίνει στο ίδιο τους το πνεύμα. Να ουσιαστικά σε τι βασίζεται στον πόλεμο η αλήθεια της γαλλικής ρήσης: Λάμπει δεύτερος εκείνος που αμαυρώνεται πρώτος. Όλοι σχεδόν οι στρατηγοί, που η ιστορία μας τους παρουσιάζει σαν μέτριους, βλέπε διστακτικούς ηγέτες, είχαν διακριθεί σε κατώτερα επίπεδα λόγω της αφοβίας και της αποφασιστικότητας τους. (σελ. 226)

Μόλο που η στρατηγική είναι η κληρονομιά των γενικών διοικητών και των υψηλά τοποθετημένων στρατηγών, η αφοβία όλων των άλλων μελών του στρατού την ενδιαφέρει τόσο όσο κι οι άλλες στρατιωτικές αρετές. Μ' ένα στρατό καταγόμενο από έναν άφοβο λαό, η αφοβία του οποίου πάντα καλλιεργούνται, μπορεί κανείς να επιχειρήσει πράγματα τελείως διαφορετικά απ' ό,τι μ' ένα στρατό που αποξενώθηκε απ' αυτή την αρετή. Να γιατί μας φάνηκε αναγκαίο να την αναφέρουμε σε συνάφεια με το στρατό. Το πραγματικό μας όμως αντικείμενο αφορά κατά βάθος στην αφοβία του ηγέτη, κι ωστόσο δεν μας μένουν πια να πούμε πολλά πράγματα γι' αυτήν, αφού την χαρακτηρίσαμε όσο καλύτερα μπορούσαμε. Όσο υψηλότερα ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία των βαθμίδων, κι όσο μεγαλύτερη είναι η θέση που αποδίδεται στο πνεύμα, στη διάνοια και στην κατανόηση της δράσης, τόσο περισσότερο η αφοβία, που είναι ιδιότητα της ιδιοσυγκρασίας, περιορίζεται σε δεύτερο επίπεδο. Σπάνια θα την συναντήσουμε στα ανώτερα κλιμάκια· τότε όμως εμπνέει ακόμη μεγαλύτερο θαυμασμό. Η αφοβία που καθοδηγείται από μια κυρίαρχη διάνοια είναι σημάδι του ήρωα. Αυτή η αφοβία δε συνίσταται σε πράξεις παράτολμες, αντίθετες προς τη φύση των πραγμάτων, σ' ένα άμεσο βιασμό του νόμου των πιθανοτήτων έρχεται, αντίθετα, να υποστηρίξει ισχυρά αυτό τον ανώτερο υπολογισμό, που πραγματοποιήθηκε εν ριπή οφθαλμού από την ιδιοφυΐα, από την ενστικτώδη εκτίμηση, που καταλήγει σχεδόν ασυνείδητα στην απόφαση της. Όσο περισσότερο η αφοβία αναπτρώνει το πνεύμα και την κατανόηση, όσο περισσότερο υψώνεται η πτήση τους, τόσο περισσότερο διευρύνεται η όραση τους και τόσο ορθότερο θα είναι το αποτέλεσμα. (σελ. 226-227)

Αυτοκυριαρχία

Πιστεύουμε πως βρισκόμαστε πιο κοντά στην αλήθεια αν πούμε πως η ιδιότητα του να υποτάσσεται κανείς στον έλεγχο της διάνοιας, ακόμη και στις στιγμές της χειρότερης σύγχυσης, η ικανότητα που ονομάζεται αυτοκυριαρχία, στηρίζεται στην ίδια την ιδιοσυγκρασία. Στην πραγματικότητα πρόκειται για ένα άλλο συναίσθημα που, στις δυνατές ψυχές, αντισταθμίζει τον παφλασμό των παθών, χωρίς να τα καταστρέφει, και μόνον αυτό το αντίβαρο εγγυάται την υπεροχή της λογικής. Αυτό το αντίβαρο δεν είναι τίποτε άλλο από το αίσθημα της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, αυτής της ευγενέστερης αγάπης προς τον

εαυτό μας, αυτής της βαθιάς έμφυτης ανάγκης της ψυχής να δρα σε κάθε περίπτωση σαν ου προικισμένο με λογική και κρίση. Θα μπορούσαμε επομένως να πούμε πως δυνατή ψυχή είναι εκείνη που δε χάνει την ισορροπία της ακόμη και στη βιαιότερη κατάσταση παφλασμού. (σελ. 87)



Μελέτη Περίπτωσης:

Ανήθικες πρακτικές στις Enron και WorldCom.

Τα εταιρικά σκάνδαλα στις Enron, WorldCom, Tyco καθώς και άλλες διεθνείς επιχειρήσεις, έχουν κάνει τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να αναρωτούνται για την ηθική των διευθυντών των επιχειρήσεων. Η Enron, συγκεκριμένα, έχει γίνει διάσημη για τις αμφίβολες πρακτικές που χρησιμοποίησαν οι διευθύνοντες σύμβουλοι σχετικά με:

- 1.** Την κάλυψη από λογιστικές εταιρίες των κακών οικονομικών στοιχείων της
- 2.** Την ρευστοποίηση των μακροπρόθεσμων συμβολαίων στον πρώτο χρόνο αντί για τη διασπορά των εσόδων σε περισσότερα
- 3.** Τη νόθευση οικονομικών αναφορών για τη λήψη των εταιρικών bonus και
- 4.** Τη χειραγώγηση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας οδηγώντας την πολιτεία της California σε ενεργειακή κρίση

Μόνο η Sherron Watkins, μια λογίστρια της Enron ήταν πρόθυμη να μιλήσει ανοικτά για την αμφισβητήσιμη φύση των πρακτικών. Σε ένα διάσημο, πλέον, σημείωμα προς τον τότε διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας, Kenneth Lay, η Watkins προειδοποίησε:

«Αντιλαμβάνομαι ότι έχουμε μια πληθώρα έξυπνων ανθρώπων που ασχολούνται με αυτό και πολλοί λογιστές συμπεριλαμβανομένης της AA & Co. (Arthur Anderson) έχουν ευλογήσει τον χειρισμό των λογιστικών στοιχείων. Κανένας όμως από αυτούς δε θα μπορέσει να προστατεύσει την Enron αν αυτές οι συναλλαγές έρθουν κάποτε στο φως της ημέρας».

Στην WorldCom, η Cynthia Cooper, εσωτερικός ελεγκτής, παρατήρησε ότι κάποιες από τις κεφαλαιώδεις επενδύσεις της επιχείρησης θα έπρεπε να γραφτούν στο δεύτερο τρίμηνο της οικονομικής αναφοράς, ως έξοδα. Όταν ανέφερε το εύρημά της τόσο στον ελεγκτή της WorldCom όσο και στον διευθυντή των οικονομικών, της είπαν να σταματήσει αυτό που έκανε μέχρι το τρίτο τρίμηνο (οπότε ο επιμερισμός των συναλλαγών θα περνούσε απαρατήρητος). Αντίθετα, η Cooper ενημέρωσε την εξεταστική επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου. Δύο βδομάδες αργότερα, η WorldCom ανακοίνωσε μείωση των εσόδων της κατά \$3,9 δισεκατομμύρια δολάρια, αποτελώντας τη μεγαλύτερη επανατοποθέτηση στην ιστορία.

Πηγές:

G. Colvin, "Wonder Women of Whistleblowing," Fortune (August 12, 2002), p. 56; W. Zellner, "The Deadly Sins of Enron," Business Week (October 14, 2002, pp. 26-28, and M. f. Mandel, "And the Enron Award Goes to ... Enron," Business Week (May 20, 2002), p. 46.

Για τον Κλαούσεβιτς είναι αδύνατη η θεώρηση ενός ανθρώπου ως εξαιρετού στρατηγού, μιας ξεχωριστής πολεμικής ιδιοφυΐας, χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένων ψυχικών χαρακτηριστικών χαρακτηρισμάτων.

☞ Το πρώτο είναι η **«τιμή»** και η φιλοδοξία για διάκριση και δόξα. Είναι το συναίσθημα αυτό, το οποίο όταν εμποτίζει τους διοικητές, παρακινεί περισσότερο από καθετί άλλο την αποτελεσματικότητα του στρατεύματος.

☞ Το δεύτερο είναι η **αφοβία**, η ρώμη. Όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα διοίκησης, τόσο πιο αναγκαίο είναι η έλλειψη φόβου να συνοδεύεται και από περίσκεψη, έτσι ώστε να μην είναι τυφλό πάθος αλλά αυτοθυσία για το καλό του συνόλου. Επίσης, όταν κανείς διαθέτει ένα στράτευμα που αποτελείται από άφοβο λαό, μπορεί να πραγματοποιήσει πολύ περισσότερα πράγματα απ' ό,τι μ' έναν στρατό που δε γνωρίζει αυτή την αρετή.

☞ Το τρίτο χαρακτηριστικό τέλος, είναι η **αυτοκυριαρχία**. Πρόκειται για την *«ιδιότητα του να υποτάσσεται κανείς στον έλεγχο της διάνοιας ακόμη και στις στιγμές της χειρότερης σύγχυσης»*. Είναι η δύναμη που οδηγεί τη λογική να υπερτερεί των εντονότερων συναισθημάτων. Είναι το αίσθημα της ανθρωπίνης αξιοπρέπειας, της αγάπης κάποιου προς τον εαυτό του.

Τα τρία χαρακτηριστικά, που σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς, πρέπει να παρουσιάζουν οι εξαιρετοί στρατιωτικοί ηγέτες είναι απαραίτητο να βρίσκονται και στους διευθυντές των επιχειρήσεων, προκειμένου να διακριθούν οι ενάρετοι από τους απατεώνες. Στη μελέτη περίπτωσης *«Ανήθικες πρακτικές στις Enron και WorldCom»* εύκολα παρατηρεί κανείς πως στη σημερινή εποχή είναι εξαιρετικά εύκολο να εξαπατηθεί πλήθος κόσμου από εγωιστικές και φιλοχρήματες συμπεριφορές των μάντζερ. Η τιμή και η φιλοδοξία για δόξα δε θα πρέπει να συγχέονται με την κακόβουλη προσπάθεια για πλουτισμό σε βάρος των εργαζομένων. Η μορφή της κοινωνίας σήμερα είναι τέτοια, που απαγορεύει την εξαπάτηση για μεγάλο χρονικό διάστημα και αυτό θα πρέπει να το γνωρίζουν καλά οι σύγχρονοι μάντζερ. Όπως πολύ σοφά λέει ο ελληνικός λαός σε μια παροιμία του «ο ψεύτης και ο κλέφτης τον πρώτο χρόνο χαίρονται». Είναι βέβαιο ότι δε διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες ηγετικές ικανότητες, θα πρέπει όμως αυτοί που θέλουν να αποκαλούνται διευθυντές να διαθέτουν τουλάχιστον αυτοκυριαρχία και να ενδιαφέρονται περισσότερο για την ευημερία των εργαζομένων τους παρά τη δική τους, καθώς και τη ρώμη να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα, πριν αυτά διογκωθούν και τους καταστρέψουν.

IV. Η στρατηγική ιδιοφυΐα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε λόγος για τις ηθικές αρετές που πρέπει να διέπουν τους ηγέτες. Στο παρόν κεφάλαιο τονίζεται η σημασία της ιδιοφυΐας που πρέπει να διαθέτουν οι διοικητές, του στρατού μέσα από το κείμενο του Κλαούσεβιτς και των επιχειρήσεων μέσα από το παράδειγμα της Hewlett - Packard.

«Κάθε ιδιαίτερη δραστηριότητα απαιτεί, για να διεξαχθεί με κάποια δεξιοτεχνία, ιδιαίτερες διανοητικές και συναισθηματικές διαθέσεις.

Δεν αγνοούμε πως ο αυτός όρος χρησιμοποιείται με τα πιο ποικίλα νοήματα και πως η αξία του ποικίλλει πολύ, αν και μερικές φορές είναι δύσκολο να διακριθεί, ανάμεσα σ' ορισμένες από τις εκδοχές της, η ουσία της ιδιοφυΐας. Καθώς όμως δεν προσποιούμαστε ούτε τους φιλοσόφους ούτε τους γραμματικούς, θα επιτρέψουμε στον εαυτό μας να μείνει στην τρέχουσα σημασία και να εννοεί ως ιδιοφυΐα μιαν εξέχουσα πνευματική ικανότητα για ορισμένες δραστηριότητες.

Ας σταθούμε για μια στιγμή σ' αυτήν την ιδιότητα, σ' αυτή τη διάκριση του πνεύματος, για να την δικαιολογήσουμε καλύτερα και για να εισδύσουμε καλύτερα στο περιεχόμενο της έννοιας. Δε θα μπορούσαμε, βέβαια, να σταθούμε στην ιδιοφυΐα που αποκτά τη φήμη της χάρη σ' ένα εξαιρετικό ταλέντο, στην καθαρή ιδιοφυΐα, γιατί τα όρια αυτής της έννοιας δεν είναι επακριβώς καθορισμένα. Μας αρκεί μόνο να δούμε τον πολύ γενικό συνδυασμό που μπορεί να θεωρηθεί ως η ουσία της στρατιωτικής ιδιοφυΐας. Λέμε «συνδυασμό», γιατί η στρατιωτική ιδιοφυΐα δε συνίσταται σε μια μόνη ιδιότητα, που ταιριάζει στον πόλεμο, όπως το θάρρος για παράδειγμα, τη στιγμή που άλλες νοητικές και συναισθηματικές ιδιότητες απουσιάζουν ή προσανατολίζονται σε νοήματα άχρηστα για τον πόλεμο. Συνίσταται σ' έναν αρμονικό συνδυασμό δυνάμεων, όπου ενδέχεται να κυριαρχεί η μια, καμία ωστόσο δεν πρέπει ν' αντιτίθεται στην άλλη. (σελ. 76-77)

Αν ερευνήσουμε ακόμη διεξοδικότερα για το τι απαιτεί ο πόλεμος από εκείνους που αφοσιώνονται σ' αυτόν, βρίσκουμε πως τα πνευματικά προσόντα κρατούν την πρώτη θέση. Ο πόλεμος είναι το πεδίο της αβεβαιότητας. Τα τρία τέταρτα των στοιχείων στα οποία στηρίζεται η δράση παραμένουν στις ομίχλες μιας μεγαλύτερης ή μικρότερης αβεβαιότητας. Περισσότερο απ' όσο σ' οποιοδήποτε άλλο πεδίο, σ' αυτόν είναι που χρειάζεται μια οξεία και διευδυτική διάνοια να γνωρίζει, να διακρίνει και να διευκρινίζει ενστικτωδώς την αλήθεια.

Μπορεί βέβαια, μια μέση νόηση να βγει συμπτωματικά σωστή. Ένα εξαιρετικό θάρρος θα επανορθώσει ένα σφάλμα που διαπράχτηκε σε μιαν άλλη περίπτωση. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις, η απουσία διάνοιας φαίνεται πάντα στο τελικό αποτέλεσμα.

Ο πόλεμος είναι το πεδίο του τυχαίου. Καμία άλλη σφαίρα της ανθρώπινης δραστηριότητας δεν αφήνει τόσο περιθώριο σ' αυτόν τον παρεισάκτο, γιατί καμία δε βρίσκεται σε τόσο διαρκή επαφή μαζί του, από κάθε άποψη. Οξύνει την αβεβαιότητα σε κάθε περίπτωση κι εμποδίζει τη ροή των γεγονότων.

Εξαιτίας αυτής της αβεβαιότητας όλων των δεδομένων, εξαιτίας της έλλειψης κάθε σταθερής βάσης κι εξαιτίας αυτών των σταθερών παρεμβολών του τυχαίου, το δρων πρόσωπο τίθεται πάντα μπροστά σε πραγματικότητες διαφορετικές από εκείνες που περίμενε. Αυτό αντανakλάται έντονα στα σχέδιά του ή τουλάχιστο στις ιδέες που ενσωματώνονται σ' αυτά. Αν αυτή η αντανάκλαση καθιστά τις λύσεις εντελώς άχρηστες, αυτές πρέπει κατά γενικό κανόνα ν' αντικαθίστανται με άλλες. Στη δεδομένη στιγμή όμως λείπουν τα αναγκαία γι' αυτήν την αντικατάσταση δεδομένα γιατί κατά τη δράση οι περιστάσεις απαιτούν άμεση απόφαση, που δεν επιτρέπει τη στροφή σ' ένα νέο ορίζοντα, ενίοτε ούτε καν την ώριμη σκέψη. Πολύ συχνότερα όμως, η επιβεβαίωση των ιδεών μας κι η γνώση των τυχαίων συμβάντων συμβαίνει να κλονίζουν τα σχέδιά μας, χωρίς ωστόσο αυτό ν' αρκεί για να τα εκμηδενίσουν. Τότε η γνώση μας για την πραγματικότητα αυξάνεται, η αβεβαιότητά μας όμως, αντί να μειωθεί, μεγαλώνει. Αυτό συμβαίνει επειδή όλες αυτές οι εμπειρίες δεν αποκτώνται αμέσως, αλλά βαθμιαία, γιατί οι αποφάσεις μας συγκρούονται συνεχώς μαζί τους και το πνεύμα μας πρέπει να μένει πάντα υπό τα όπλα, αν τολμήσουμε να χρησιμοποιήσουμε αυτήν την έκφραση.

Για να ξεπεράσει όμως κανείς χωρίς ζημιές αυτές τις ακατάπαυστες συγκρούσεις με το απρόβλεπτο, είναι απαραίτητες δύο ιδιότητες: πρώτα ένα πνεύμα που, ακόμη και στους κόλπους αυτής της αυξανόμενης σκοτεινιάς, να μη χάνει κάθε ίχνος, της αναγκαίας για να το οδηγήσει προς την αλήθεια, εσωτερικής διαύγειας. Ύστερα, θάρρος, για ν' ακολουθήσει αυτό το αμυδρό φως. Η πρώτη προσδιορίζεται μεταφορικά με τη γαλλική έκφραση *cour d'oeil* (βλέμμα). Η άλλη είναι η αποφασιστικότητα (σελ. 78-80)».



Οι «εν δυνάμει» Ηγέτες της Hewlett-Packard

Η Hewlett-Packard αναγνωρίζει τους εργαζομένους που είναι ικανοί για την ηγεσία διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, αναζητώντας σε αυτούς, έξι γενικές ικανότητες που η επιχείρηση θεωρεί απαραίτητες.

1. Η ικανότητα να εμφυσούν στους εργαζομένους την κουλτούρα της Hewlett-Packard οικοδομώντας αρχές όπως η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, η εστίαση στο στόχο, η επίδειξη ακεραιότητας, η καινοτομικότητα προς τους πελάτες, η συμβολή στην κοινωνία και η ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων.

2. Η ικανότητα να ηγούνται αλλαγών αναγνωρίζοντας και αντιδρώντας στα σημάδια για αλλαγή, να διευθύνουν οργανωσιακές αλλαγές, να μαθαίνουν από οργανωσιακές

εμπειρίες, να εξαλείφουν τα εμπόδια για αλλαγή, να αναπτύσσουν τους εαυτούς τους και να προκαλούν το ενδιαφέρον για ανάπτυξη στους άλλους.

3. *Να αναγνωρίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον* αναμένοντας παγκόσμιες τάσεις, δρώντας σε αυτές και μαθαίνοντας από άλλους.

4. *Να ηγούνται του στρατηγικού περιβάλλοντος* εμπνέοντας επαναστατικές επιχειρηματικές στρατηγικές, διευθύνοντας τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, να αφοσιώνονται στο όραμα της επιχείρησης δημιουργώντας στρατηγικές ευρείας έκτασης, σχεδιάζοντας οικονομικές στρατηγικές και ορίζοντας ένα σύστημα επιχειρηματικών σχεδίων.

5. *Να ευθυγραμμίζουν την επιχείρηση* δουλεύοντας στο όριο, υλοποιώντας ανταγωνιστικές δομές κόστους, αναπτύσσοντας συμμαχίες και συνεταιρισμούς, σχεδιάζοντας και διοικώντας βασικά τμήματα της επιχείρησης και σχεδιάζοντας εν γένει τον οργανισμό.

6. *Να επιτυγχάνουν αποτελέσματα* δημιουργώντας ρεκόρ επιτευγμάτων, μέσω της υπευθυνότητας, της υποστήριξης υπολογισμένων ρίσκων, λαμβάνοντας σκληρές ατομικές αποφάσεις και επιλύοντας προβλήματα απόδοσης.

Πηγή:

R. M. Fulmer, P.A. Gibbs, and M. Goldsmith, "The New HP Way: Leveraging Strategy with Diversity, Leadership Development and Decentralization," *Strategy & Leadership* (October/December/November, 1999), pp. 21-29

Ο Κλαούσεβιτς υποστηρίζει ότι η ιδιοφυΐα διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διοίκηση του στρατεύματος. Ορίζει την ιδιοφυΐα ως «*μια εξέχουσα πνευματική ικανότητα για ορισμένες δραστηριότητες*». Αναφέρεται κυρίως στην παράλληλη ανάπτυξη του συνδυασμού των χαρακτηριστικών που ορίζουν τη στρατιωτική ιδιοφυΐα και όχι σε μία μόνη ιδιότητα όπως π.χ. το θάρρος. Θεωρεί ότι ο πόλεμος, απαιτεί από αυτούς που αφοσιώνονται σ' αυτόν ιδιαίτερα αναπτυγμένα πνευματικά προσόντα καθώς αυτός είναι πεδίο αβεβαιότητας. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του πολέμου, που συναντάται και στην επιχειρηματική πραγματικότητα είναι η αβεβαιότητα όλων των δεδομένων και η σταθερή παρεμβολή του τυχαίου, που θέτουν το δρών πρόσωπο σε καταστάσεις διαρκώς διαφορετικές και μη αναμενόμενες. Ο Κλαούσεβιτς καταλήγει στο συμπέρασμα ότι μια εξαιρετική στρατιωτική ιδιοφυΐα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τουλάχιστον δύο ιδιότητες:

- Ένα πνεύμα το οποίο παρόλη τη σκοτεινιά των εξωτερικών συνθηκών δε θα χάνει κάθε ίχνος της εσωτερικής του διαύγειας και
- Το θάρρος να ακολουθήσει αυτό το αμυδρό φως

Μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγής ηλεκτρονικών συσκευών με έντονη διεθνή παρουσία, έχει καταρτίσει μια λίστα από έξι απαραίτητα χαρακτηριστικά των μελλοντικών διευθυντικών στελεχών της. Εύκολα διαπιστώνει κανείς, ότι τα περισσότερα από αυτά βασίζονται στην ύπαρξη ενός ισχυρού πνεύματος και της διαπρεπούς διαχείρισης της αποκτηθείσας γνώσης από την μακρόχρονη εμπειρία σε εργασιακά και στρατηγικά ζητήματα. Σημαντική θέση κατέχει επίσης η προσπάθεια που καταβάλλεται από τους ίδιους καθώς και η ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές και να προσαρμόζονται σε αυτές. Τέλος, όπως και στην περίπτωση των εξαιρετων στρατηγών του Κλαούσεβιτς, έτσι και στους κανόνες της Hewlett – Packard παρατηρείται η εξέχουσα θέση των

χαρακτηριστικών, της αποφασιστικότητας και του θάρρους, να υποστηρίζονται αποφάσεις που εμπεριέχουν υπολογισμένο κίνδυνο.

Εδώ προκύπτει αβίαστα το ερώτημα αν τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να αναπτυχθούν ή αποτελούν γνωρίσματα του χαρακτήρα τα οποία δεν επιδέχονται βελτίωσης. Ο γράφων υποστηρίζει την πρώτη άποψη καθώς η απόκτηση εμπειριών και η ανάπτυξη (development) των εργαζομένων σε μια επιχείρηση έχουν ως απώτερο στόχο την εμφύσηση τέτοιων χαρακτηριστικών. Είναι σαφές ότι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να υπάρχει μια ισχυρή βάση ακαδημαϊκών και νοητικών προσόντων.

V. Στρατηγική επίθεσης

Ένα από τα κύρια συστατικά του πολέμου είναι η ανάληψη επιθετικής δράσης με στόχο την εκμηδένιση του αντιπάλου. Στις επιχειρήσεις, μια επιθετική στρατηγική θα είχε σα στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς γεγονός το οποίο θα σήμαινε την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων ή τη δημιουργία νέων προϊόντων. Παρακάτω, ο Κλαούσεβιτς δίνει τον ορισμό της στρατηγικής επίθεσης στον πόλεμο μεταξύ κρατών ενώ στη συνέχεια, ο Δημήτρης Χαροντάκης εισάγει τον αναγνώστη στην επιχειρηματική επιθετική στρατηγική μέσω της πρόσφατης απόφασης της εταιρίας γαλακτοκομικών «Δέλτα» να επεκταθεί στο χώρο του συμπυκνωμένου γάλατος.

«Η εκμηδένιση του εχθρού είναι ο στόχος του πολέμου, κι η καταστροφή της στρατιωτικής του δύναμης είναι το μέσο του, τόσο στην επίθεση όσο και στην άμυνα. Μέσω της καταστροφής των εχθρικών δυνάμεων η άμυνα οδηγεί στην επίθεση, κι η επίθεση στην κατάκτηση του εδάφους. Το έδαφος είναι επομένως ο σκοπός της επίθεσης· δεν είναι όμως απαραίτητο αυτό να είναι ολόκληρη η χώρα, μπορεί να μην είναι παρά ένα μέρος της, μια επαρχία, μια εδαφική λωρίδα ή ένα οχυρό. Όλα αυτά μπορούν να έχουν επαρκή αξία σαν σταθμά στις διαπραγματεύσεις των όρων της ειρήνης, είτε τα κρατούμε είτε τα ανταλλάσσουμε.

Μπορούμε λοιπόν να εννοήσουμε το σκοπό της στρατηγικής επίθεσης μ' έναν αμέτρητο αριθμό βαθμών, από την κατάκτηση ολόκληρης της χώρας ως εκείνη του πιο ασήμαντου σημείου. Από τη στιγμή που επιτυγχάνεται αυτός ο σκοπός και παύει η επίθεση, αρχίζει η άμυνα. Η στρατηγική επομένως επίθεση θα μπορούσε ν' αναπαρασταθεί σαν μια σαφώς περιορισμένη ενότητα.

Είναι σπάνιο, εν πάση περιπτώσει δε συμβαίνει πάντα, να διευκρινίζει ο στρατηγός για τον εαυτό του τι θέλει να κατακτήσει· το αφήνει να εξαρτηθεί από τη ροή των γεγονότων. Η επίθεση του συχνά του οδηγεί πιο μακριά απ' όσο είχε την πρόθεση· μετά από μια περισσότερο ή λιγότερο βραχεία ανάπαυση, ανακτά συχνά νέα δύναμη, χωρίς να του δίνεται η ευκαιρία να επωφεληθεί απ' αυτήν για να σημειώσει δυο εντελώς ξεχωριστούς σταθμούς της δράσης. Μιαν άλλη φορά, αναγκάζεται να σταματήσει νωρίτερα απ' όσο περίμενε, χωρίς ωστόσο να εγκαταλείπει τις προθέσεις του και να τοποθετείται πραγματικά στην άμυνα».(σελ. 313-314)

Μελέτη περίπτωσης: Σύρραξη για την αγορά του εβαπορέ γάλακτος

Ρεπορτάζ

ΔΗΜ. ΧΑΡΟΝΤΑΚΗΣ



«Πεδίο μάχης» θυμίζει η αγορά του γάλακτος την τελευταία διετία και δεν είναι λίγοι όσοι υποστηρίζουν ότι οι ανατροπές - με ό,τι και αν σημαίνει αυτό - βρίσκονται στην ημερήσια διάταξη. Η αντιπαράθεση μεγάλων και μικρών γαλακτοβιομηχανιών, η σύγκρουση στην αγορά της γιαούρτης που ξέσπασε πέρυσι και συνεχίστηκε και εφέτος εν μέσω σκανδάλων έδωσαν τη σειρά τους στη νέα σύρραξη που άρχισε και αφορά την ως τώρα «ήρεμη» αγορά του γάλακτος εβαπορέ. Όπως είναι φυσικό, τον τόνο στον ανταγωνισμό τον δίνουν οι μεγάλοι παίκτες των οποίων η στρατηγική χαρακτηρίζεται από μια «ευανάγνωστη» επιθετικότητα και, όπως είναι αναμενόμενο, οι αμυνόμενοι δεν μπορούν να μείνουν με «σταυρωμένα τα χέρια» διότι το διακύβευμα είναι η ίδια η θέση τους στην αγορά. Η ουσία όλων αυτών των αντιπαραθέσεων δεν είναι τίποτε άλλο παρά η συγκέντρωση της αγοράς. Ο όμιλος της Δέλτα, που είτε πρωταγωνιστεί είτε επωφελείται από τον όλο και πιο έντονο ανταγωνισμό, το έχει διακηρύξει κατ' επανάληψη. Η τελευταία φορά ήταν την περασμένη Τρίτη. Θεωρεί δηλαδή ότι η αγορά του γάλακτος στην Ελλάδα είναι πολυδιασπασμένη και πρέπει να συγκεντρωθεί και για τον εαυτό του επιφυλάσσει τον ρόλο του πρωταγωνιστή. Η πραγματικότητα όμως στην αγορά του γάλακτος είναι πιο σύνθετη, και αρκετές φορές κινείται σε αντίθετη κατεύθυνση από τη στρατηγική και τις επιθυμίες των μεγάλων. Η πρώτη ορατή διαφορά είναι ο ρόλος και η δυναμική των μικρών και τοπικών γαλακτοβιομηχανιών, που συνήθως στις έρευνες αγοράς μετρούνται ως others, δηλαδή «άλλοι». Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τα στοιχεία του πρώτου τετραμήνου του 2005 της εταιρείας IRI, οι «άλλοι», δηλαδή το σύνολο των μικρών εταιρειών, συγκεντρώνουν - με βάση τον όγκο - το 18,3% της αγοράς, αυξάνοντας το μερίδιό τους κατά τρεις ποσοστιαίες μονάδες έναντι του αντίστοιχου διαστήματος του 2004, που ήταν 15,5%, αλλά και με βάση την αξία η διαφορά δεν είναι σημαντική, αφού ανέρχεται στο 17,6% έναντι 14,9% που ήταν το διάστημα Ιανουαρίου - Απριλίου 2004. Και βέβαια στους «άλλους» δεν προσμετρείται η Αγνώ, το μερίδιό της οποίας το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ανέρχεται σε 2,3% με βάση την αξία και σε 2,2% με βάση τον όγκο. Το περίπου 20% της αγοράς γάλακτος κατέχεται από μικρές γαλακτοβιομηχανίες. Ο δεύτερος παράγοντας, που έχει μάλιστα και υψηλό «ειδικό βάρος», είναι το λιανεμπόριο. Στη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας όλο και περισσότερο και όλο και περισσότερες αλυσίδες σουπερμάρκετ εμπλουτίζουν τα ψυγεία τους με το γάλα των μικρών γαλακτοβιομηχανιών, το οποίο μάλιστα πωλείται και αρκετά φθηνότερα από το παστεριωμένο γάλα των μεγάλων του κλάδου. Ως εκ τούτου η συγκέντρωση της αγοράς που στο προσεχές μέλλον «βλέπουν» αρκετοί παράγοντες του κλάδου θα έλθει μέσα από εξαγορές. Η πρόθεση αυτή, από την πλευρά τουλάχιστον της Δέλτα, διακηρύσσεται όλο και πιο συχνά στη διάρκεια των τελευταίων μηνών. Είναι γεγονός ότι χρόνο με τον χρόνο η αγορά του εβαπορέ γάλακτος συρρικνώνεται. Παρ' όλα αυτά όμως συνεχίζει να καταλαμβάνει περίπου το 1/3 της αγοράς του γάλακτος. Ως τώρα αυτή την αγορά μοιράζονταν η Friesland με το Νουνού, η Nestle με το Γάλα Βλάχας και το «ιδιωτικής ετικέτας» εβαπορέ των αλυσίδων σουπερμάρκετ. Και το κύριο χαρακτηριστικό της ήταν «τα ήρεμα νερά», τα οποία «τάραξε» η Δέλτα που ανακοίνωσε επισήμως την είσοδό της. Διεκδικεί πλέον την πρώτη θέση στην αγορά του γάλακτος «ρίχνοντας το γάντι» στην «ηγεμονεύουσα» σήμερα Friesland Hellas AE. Την

περασμένη Τρίτη ο διευθύνων σύμβουλος της Δέλτα Γάλακτος ΑΕ κ. Αθ. Γιαννακάκος δήλωσε ευθέως ότι στόχος της Δέλτα είναι το 22% που κατέχει σήμερα στην αγορά του γάλακτος να γίνει 28%. Στην πρώτη θέση σήμερα βρίσκεται η Friesland με 27%. Το νέο προϊόν της, το γάλα εβαπορέ που προ ημερών «λανσάρισε» στην αγορά - και για το οποίο επενδύθηκαν 2-3 εκατ. ευρώ - είναι ακριβότερο κατά 12%-16% από τα ανταγωνιστικά προϊόντα και στόχος της εταιρείας είναι τον πρώτο χρόνο να αποσπάσει το 8% και το 15% της αγοράς του εβαπορέ εντός της προσεχούς τριετίας. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά, η πρώτη ύλη του νέου προϊόντος δεν είναι ελληνική, εισάγεται από τη Γερμανία και την Ολλανδία. Ο κ. Γιαννακάκος συμπλήρωσε ακόμη ότι το γάλα εβαπορέ καταλαμβάνει υψηλές θέσεις στην κατανάλωση «όσο απομακρυνόμαστε από τα αστικά κέντρα».

Πηγή:

«Το Βήμα», Αριθ. Φύλλου 14522, Κυριακή 24 Ιουλίου 2005, ένθετο «Ανάπτυξη», σελ. Β10

Ο Κλαούσεβιτς πιστεύει ότι στόχος του πολέμου είναι η εκμηδένιση του εχθρού και μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της καταστροφής της στρατιωτικής του δύναμης η οποία, με τη σειρά της, οδηγεί στην κατάκτηση του εδάφους. Συνεχίζει βαθμολογώντας το σκοπό της στρατηγικής επίθεσης από την κατάκτηση ολόκληρης της χώρας, ως το πιο ασήμαντο σημείο με βάση τη αξία της κάθε κατάκτησης στις διαπραγματεύσεις των όρων ειρήνευσης. Καταλήγει, τέλος, ότι είναι σπάνιο να διευκρινίζει ο στρατηγός για τον εαυτό του το τι θέλει να κατακτήσει, καθώς επηρεάζεται άμεσα από τη ροή των γεγονότων.

Ο τύπος αντιμετώπισε με πολεμικές εκφράσεις όπως «*Σύρραξη για την αγορά του εβαπορέ γάλατος*» την απόφαση της ΔΕΛΤΑ να ανταγωνιστεί ανοικτά τη Friesland με το ΝΟΥΝΟΥ και τη Nestle με το ΓΑΛΑ ΒΛΑΧΑΣ. Η προσπάθεια της ΔΕΛΤΑ να εκμηδενίσει τους εχθρούς της πήρε σάρκα και οστά με την εξαγορά μικρότερων εταιριών και παρουσίαση ενός ρηξικέλευθου προϊόντος όπως το εβαπορέ σε πλαστική συσκευασία με καπάκι που κλείνει. Με την είσοδό της στην εν λόγω αγορά, η ΔΕΛΤΑ επιθυμεί να κατακτήσει την κυρίαρχη θέση στην ευρύτερη αγορά γάλατος (κατάκτηση εδάφους σύμφωνα με την πραγματεία του Κλαούσεβιτς). Αξίζει να σημειωθεί ότι για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της από 22% που είναι σήμερα σε 28%. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι παρόλο που αυτοί είναι οι στόχοι που έχουν θεσπιστεί, είναι άγνωστο το αν θα επιτευχθούν σε ορίζοντα τριετίας, καθώς είναι αδύνατο να προβλεφθεί η αναμενόμενη απάντηση από τους ανταγωνιστές.

VI. Στρατηγικές συμμαχίες

Από την αρχαιότητα ο άνθρωπος είχε κατανοήσει τη σημασία της συνεργασίας προκειμένου να αντεπεξέλθει στις καθημερινές δυσκολίες. Η έννοια της συνεργασίας επεκτάθηκε σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Στον πόλεμο πήρε τη μορφή της συμμαχίας όπου τα κράτη με κοινά συμφέροντα πολεμούν τα αντίπαλα. Το παρακάτω απόσπασμα από την πραγματεία του Κλαούσεβιτς αναφέρεται ακριβώς σε αυτή την ανάγκη ύπαρξης στρατηγικών συμμαχιών ενώ στη συνέχεια παραθέτονται δύο μελέτες περιπτώσεων εταιριών που έχουν ακολουθήσει τη στρατηγική των συμμαχιών.

«Οι πολιτείες της Αρχαιότητας, μ' εξαίρεση τη Ρώμη, είχαν μικρήν έκταση· οι στρατοί τους ήταν ακόμη μικρότεροι, γιατί απέκλειαν μεγάλες μάζες, τον όχλο. Ήταν πολυάριθμες και πολύ γειτονικές, ώστε να μη βρίσκουν εμπόδια σε μεγάλες επιχειρήσεις μέσα σ' αυτή τη φυσική ισορροπία στην οποία βρίσκονταν πάντα μικρά ξεχωριστά μέρη, σύμφωνα μ' ένα γενικό νόμο της φύσης· οι πόλεμοί τους περιορίζονταν επομένως στην καταστροφή ανοικτών περιοχών και στην κατάληψη μεμονωμένων πόλεων, για να υπάρξει κάποιος βαθμός επίδρασης στο μέλλον.

Μόνη η Ρώμη αποτελεί εδώ εξαίρεση, όχι όμως ως την τελευταία περίοδο της ιστορίας της. Για πολύ καιρό, διεξήγαγε εναντίον των γειτόνων της του παραδοσιακό πόλεμο με μικρούς ομίλους προς αναζήτηση λείας και συμμαχιών. Έγινε μεγάλη με τις συμμαχίες που συνήψε, και χάρη στις οποίες συγχώνευσε λίγο-λίγο σ' ένα σύνολο όλους τους γειτονικούς λαούς, περισσότερο απ' ό,τι με τις πραγματικές κατακτήσεις της. Μόνον αφού επεκτάθηκε έτσι σ' όλη την Ιταλία του Νότου άρχισε να προοδεύει σαν αληθινά κατακτητική δύναμη. (σελ. 335-336)

Πρόκειται για παγιωμένη αλήθεια της ευρωπαϊκής πολιτικής το ότι τα κράτη πρέπει να εξασφαλίζουν αλληλοβοήθεια μέσω μιας επιθετικής κι αμυντικής συμμαχίας. Όχι βέβαια ως το σημείο του να συμμετέχουν στα συμφέροντα και στις έριδες του άλλου, αλλά ως την αμοιβαία εκ των προτέρων υπόσχεση για υποστήριξη με τη συνεισφορά καθορισμένων στρατευμάτων, γενικά πολύ μέτριων, χωρίς να ενδιαφέρει ο αντικειμενικός στόχος του πολέμου, ή η έκταση των προσπαθειών του εχθρού. Σ' ένα σύμφωνο συμμαχίας αυτού του είδους, ο σύμμαχος δε θεωρείται ότι δεσμεύεται με τον εχθρό σ' ένα καθαρά νοούμενο πόλεμο, που θα έπρεπε αναγκαστικά ν' αρχίζει με μια κήρυξη πολέμου και να λήγει με μια συμφωνία ειρήνης. Αλλωστε, αυτή η ιδέα δεν έχει πουθενά παγιωθεί καθαρά, κι η χρήση ποικίλλει.

Το πράγμα θα είχε ένα είδος σταθερότητας κι η θεωρία του πολέμου θα εύρισκε λιγότερες δυσκολίες σ' αυτό, αν η υποσχόμενη

συνεισφορά των δέκα, είκοσι ή τριάντα χιλιάδων ανδρών μεταφερόταν ολοκληρωτικά στο δεσμευμένο στον πόλεμο κράτος, έτσι ώστε να μπορεί να την χρησιμοποιεί κατά τις ανάγκες του· θα μπορούσε τότε να θεωρηθεί σαν δανεισμένη δύναμη. Η συνηθισμένη όμως πρακτική είναι πολύ διαφορετική. Συνήθως, η βοηθητική δύναμη έχει τη δική της διοίκηση, που δεν εξαρτάται παρά από την κυβέρνηση της, κι αυτή της υποδεικνύει τον αντικειμενικό στόχο που αρμόζει καλύτερα στα ημίμετρα που έχει υπόψη της. Ακόμη όμως κι αν δυο κράτη εμπλέκονται πραγματικά σε πόλεμο μ' ένα τρίτο, δε θεωρούν και τα δυο στο ίδιο μέτρο πως ο κοινός εχθρός τους πρέπει να καταστραφεί ή πως πρέπει να καταστραφεί απ' αυτό. Η υπόθεση συχνά ρυθμίζεται σαν εμπορική συναλλαγή. Καθένας παίρνει μέρος στο συνεταιρισμό με δυνάμεις έως 30.000 ή 40.000 ανδρών, ανάλογα με το μέγεθος των κινδύνων που διατρέχει ή με τα πλεονεκτήματα που προσδοκά, και δρα σαν να μη μπορούσε να χάσει πια παρά τον ορθοστάτη του.

Αυτή η οπτική γωνία δεν εφαρμόζεται μόνον όταν ένα κράτος έρχεται σε βοήθεια ενός άλλου για μιαν υπόθεση που του είναι αρκετά ξένη· ακόμη κι όταν έχουν και τα δυο ένα ισχυρό και κοινό συμφέρον, τίποτε δεν μπορεί να γίνει χωρίς διπλωματική υποστήριξη, και τα συμβαλλόμενα μέρη δε συμφωνούν γενικά παρά στο να προσφέρουν μια μικρή καθορισμένη συνεισφορά, έτσι ώστε να χρησιμοποιήσουν το υπόλοιπο των στρατιωτικών τους δυνάμεων στους ειδικούς στόχους που μπορεί να τους υποδεικνύει η πολιτική. (σελ. 363-364)»

**Μελέτη Περίπτωσης:
British Airways & American Airlines**



Τον Ιούνιο του 1996 η British Airways και η American Airlines ανακοίνωσαν τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με άξονα το συντονισμό των δραστηριοτήτων τους στον επιβατικό και εμπορικό τομέα, ανάμεσα σε Ευρώπη και ΗΠΑ. Η συμφωνία αυτή δημιούργησε τη μεγαλύτερη αεροπορική συμμαχία στα χρονικά της παγκόσμιας πολιτικής αεροπορίας, και όπως ήταν αναμενόμενο προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες εταιρείες.

Ειδικότερα, ανακοινώθηκε ότι από τον Απρίλιο του 1997 οι δύο εταιρείες θα συντόνιζαν τα προγράμματα εμπορικών δραστηριοτήτων ανάμεσα σε Ευρώπη και σε ΗΠΑ, καθώς και τη μεταφορά φορτίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα συμφώνησαν να εγκαταστήσουν κοινά συστήματα κρατήσεων στα δίκτυα τους, έτσι ώστε η κάθε μια εταιρεία να έχει τη δυνατότητα πώλησης εισιτηρίων της άλλης. Συντονίζοντας τα αεροπορικά τους δίκτυα, οι δύο εταιρείες θα προσέφεραν τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλία και δυνατότητα επιλογής σε δρομολόγια και ώρες αναχώρησης ανάμεσα σε 36.000 ζεύγη πόλεων ανά τον κόσμο.

Η συνεργασία της British Airways και της American Airlines ενίσχυσε σημαντικά τη στρατηγική τους θέση στον τομέα των διατλαντικών πτήσεων και τις βοήθησε να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τις 70 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις πτήσεις μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ. Επιπλέον, όπως τονίζουν ειδικοί στην αεροπορική βιομηχανία, η σύνδεση της

British Airways με την American Airlines άλλαξε ολόκληρη τη φυσιογνωμία της αγοράς του Βόρειου Ατλαντικού.

Τα θετικά αποτελέσματα που έχει επιφέρει και η επιθετική πολιτική των ιδρυτών της είχαν σαν αποτέλεσμα την εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή στο σχήμα και από άλλες αεροπορικές εταιρείες. Ενδεικτικά αναφέρεται η Swissair και η TWA. Το σημερινό όνομα της συμμαχίας είναι One World Alliance και έχει θέσει σαν στόχο την κυριαρχία στην παγκόσμια αγορά.

Περισσότερες πληροφορίες για τη συγκεκριμένη συμμαχία και τις επιχειρήσεις που την αποτελούν, μπορείτε να αντλήσετε από τις ιστοσελίδες τους στο διαδίκτυο στις διευθύνσεις www.americanair.com και www.britishairways.com, καθώς επίσης και στην ιστοσελίδα www.TravelDailyNews.com

Μελέτη περίπτωσης:

PSION LTC, NOKIA και

Στρατηγική Πρόθεση: Η Ποιο Φοβάται ο Bill Gates;



Αναμφισβήτητα ο Bill Gates (ο Διευθύνων Σύμβουλος της Microsoft) είναι ο κυρίαρχος του παιχνιδιού στον ευρύτερο χώρο της πληροφορικής. Ο ίδιος και η επιχείρηση του υπαγορεύουν "τους κανόνες του παιχνιδιού" και ακόμα και γιγαντιαίες επιχειρήσεις του παρελθόντος (όπως η IBM), ακολουθούν. Όμως ποια ανταγωνιστική επιχείρηση προβληματίζει ιδιαίτερα τον Bill Gates; Κάποιος θα μπορούσε να σκεφθεί την Oracle, την Sun Microsystems, την America Online/Time Warner, ή ακόμα και τη Netscape, επιχειρήσεις που προωθούν τα δικά τους λειτουργικά συστήματα ή/και προγράμματα και άρα είναι άμεσοι ή έμμεσοι ανταγωνιστές της Microsoft.

Σαφέστατα η νέα επιχείρηση που προέκυψε από τη συγχώνευση της America Online με την Time Warner αποτελεί "πονοκέφαλο" για τη μεγάλη Microsoft. Όμως, πραγματική έκπληξη για τον επιχειρηματικό κόσμο απετέλεσε το υπόμνημα που έστειλε ο Bill Gates στα στελέχη της εταιρείας του, αναγνωρίζοντας ως επίσης μεγάλη απειλή την Psion, μια σχετικά μικρή εταιρεία που παράγει βασικά "υπολογιστές χειρός" (palmtop computers) και ηλεκτρονικές ατζέντες. Το ενδιαφέρον είναι ότι η Psion, αν και υπολογίσιμος παίκτης στο χώρο αυτό, δεν είναι ο πλέον σημαντικός καθώς αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από μεγάλες επιχειρήσεις (όπως η Sharp, και η Hewlett-Packard), οι οποίες διαθέτουν ασύγκριτα περισσότερους πόρους και ικανότητες.

Το ερώτημα είναι τι φοβίζει σ' αυτή τη μικρή εταιρεία (με κεφαλαίοποίηση μικρότερη από μισό δισ. δολάρια), τον Bill Gates; Η απάντηση βρίσκεται σε μια μεγαλεπήβολη στρατηγική συμμαχία που σύναψε ο David Potter, Διευθύνων Σύμβουλος της Psion, με τρεις από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας: τις Nokia, Ericsson και Motorola. Οι επιχειρήσεις αυτές μαζί με την PSION δημιούργησαν μια στρατηγική συμμαχία με το όνομα Symbian. Στόχος της συμμαχίας η υιοθέτηση από τις τρεις επιχειρήσεις του λειτουργικού συστήματος της Psion με το όνομα EPOC, ως βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί η τρίτη γενιά των "έξυπνων" κινητών τηλεφώνων (3G). Αυτά θα δίνουν στο χρήστη τους ικανότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο, χρήσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τραπεζικών υπηρεσιών, υπηρεσίες τηλεόρασης, βίντεο κ.λπ. Σκεφθείτε προς στιγμή το μέγεθος της αγοράς που ανοίγεται μπροστά στη "μικρή" Psion. Η αγορά της κινητής τηλεφωνίας διεθνώς αναπτύσσεται με σημαντικούς ρυθμούς. Εκτιμάται ότι οι ετήσιες

πωλήσεις του κλάδου θα ξεπεράσουν τα \$360 δισ. το έτος 2002! Από αυτά περίπου ένα 15% θα είναι πωλήσεις "έξυπνων κινητών τηλεφώνων". Πιο απλά, οι μοναδιαίες πωλήσεις των έξυπνων κινητών θα ανέλθουν στα 50 εκατ. ανά έτος, δηλαδή όσος και ο αριθμός των προσωπικών υπολογιστών που πωλούνται!

Αν μάλιστα αναλογιστούμε τη σημαντική επιβράδυνση που σημείωσε η αγορά προσωπικών υπολογιστών εντός του 2001, τότε ενδέχεται η αγορά της τρίτης γενιάς κινητής τηλεφωνίας που αναμένεται να υπάρξει εντός του 2003, να είναι πολύ μεγαλύτερη.

Αντιλαμβάνεστε τώρα το μέγεθος της σημασίας αυτής της στρατηγικής κίνησης της Psion, η οποία ούτε λίγο ούτε πολύ απειλεί να θέσει "εκτός μάχης" τη μεγάλη Microsoft στη συγκεκριμένη αγορά. Αξίζει να τονίσουμε ότι η Microsoft διαθέτει το δικό της λειτουργικό σύστημα (το Windows CE) το οποίο είναι σχεδιασμένο ακριβώς για τέτοιου είδους εφαρμογές. Άραγε θα μείνει με "σταυρωμένα χέρια" η Microsoft; Μπορεί να κάνει κάτι με δεδομένο ότι οι Nokia, Ericsson και Motorola κατέχουν το 70-80% της παγκόσμιας αγοράς κινητής τηλεφωνίας; Θα χάσει η Microsoft τον ανταγωνισμό για το μέλλον στην κινητή τηλεφωνία;

Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι και εδώ ο Bill Gates θα κυριαρχήσει. Δεν είναι τυχαίο ότι η Microsoft έχει τα τελευταία 2-3 χρόνια επενδύσει δεκάδες εκατομμύρια δολάρια για να βελτιώσει τα Windows CE, και να τα μετατρέψει σε αδιαφιλονίκητο στάνταρτ.

Αν συμβεί αυτό, τότε ενδεχομένως οι επιχειρήσεις που σήμερα κατασκευάζουν και διοχετεύουν στην αγορά κινητά τηλέφωνα, να έχουν την τύχη που είχε η IBM και οι άλλες μεγάλες επιχειρήσεις που πρώτες κατασκεύασαν προσωπικούς υπολογιστές. Δηλαδή να είναι πρακτικά "αδιάφορο" το ποιος θα κατασκευάζει το "κουτί" που λέγεται κινητό τηλέφωνο. Σημασία θα έχει ίσο ποιος θα προσφέρει την "καρδιά" του κινητού τηλεφώνου, που δεν θα είναι άλλο από το λειτουργικό σύστημα του. Όμοια σήμερα μπορεί πολλές επιχειρήσεις να συναρμολογούν προσωπικούς υπολογιστές και να είναι κερδοφόρες, όμως μία είναι η κυρίαρχη επιχείρηση που όλοι εποφθαλμιούν. Αυτή κατασκευάζει την "καρδιά" του προσωπικού υπολογιστή (το λειτουργικό σύστημα) και λέγεται Microsoft (και όχι IBM, DEC, Compaq, ή HP).

Αυτός είναι και ο μεγάλος φόβος του J. Ollila, του ισχυρού άνδρα της Nokia, μιας αξιοθαύμαστης επιχείρησης, η οποία στην ανατολή του 21ου αιώνα φαίνεται να είναι ο μεγάλος νικητής στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Ο Ollila και η επιχείρηση του έχουν επενδύσει το μέλλον τους στην τρίτη γενιά κινητής τηλεφωνίας.

Όμως τελικά το ερώτημα παραμένει βασανιστικό. Ποιος θα κερδίσει τον ανταγωνισμό για το μέλλον στην τρίτη γενιά κινητής τηλεφωνίας; Η Microsoft (με τα Windows CE) ή η Nokia, η Psion και συμμαχία της Symbian (με το EPOC);

Προσαρμογή από:

Schlender B., "Microsoft: The Beast is Back", Fortune, (June 11, 2001), 49-57 Ihlwan M., "Dialing for Dominance", Business Week, (May 28, 2001), 33. Fox J. "NOKIA'S Secret Code", FORTUNE ,(2000) May 1, 31-38, Broening T. " Is NOKIA's Star Dimming", Business Week (2001) January 22, 16-20 Hegarty R. "Mobile Internet", Business Week , (2000) December 4, 2, 6. Wallace C.P., "The Man Bill Gates Fears Most", Fortune, (1998), Nov. 23, pp. 117-118 Potter D., "Entrepreneurship: Psion and Europe", Business Strategy Review, (1998),9,1,15-20

Στο χωρίο, που παρατίθεται στην αρχή του κεφαλαίου, ο Κλαούσεβιτς επιχειρεί να εισάγει τον αναγνώστη στην αξία της σύναψης συμμαχιών αναφέροντας το παράδειγμα της αρχαίας Ρώμης, η οποία έγινε μεγάλη, περισσότερο χάρη στις συμμαχίες που σύναψε, παρά χάρη στις πραγματικές κατακτήσεις της. Προχωρώντας στη σύγχρονη εποχή, θεωρεί πως τα ευρωπαϊκά

κράτη βρίσκονται υπό τη μορφή μιας «άτυπης συμμαχίας» κατά την οποία ο σύμμαχος δε δεσμεύεται αναγκαστικά με τον εχθρό σε καθαρή πολεμική σύρραξη. Θα περίμενε κανείς, η συνεισφορά των συμμάχων να είναι μια βοηθητική δύναμη ορισμένων χιλιάδων ανδρών που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως δανεισμός. Στην πραγματικότητα όμως, σπάνια συμβαίνει κάτι τέτοιο εφόσον ο σύμμαχος επιθυμεί να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από την προσφορά του, διοικώντας ο ίδιος την προσφερόμενη δύναμη και θεσπίζοντας στόχους που εξυπηρετούν καλύτερα την εκάστοτε κυβέρνηση. Το σύνολο της διαδικασίας θεωρείται από τον Κλαούσεβιτς ως μια μορφή εμπορικής συναλλαγής, εφόσον ο καθένας παίρνει μέρος στο «συνεταιρισμό» με δυνάμεις έως 30.000 ανδρών ανάλογα με το μέγεθος των κινδύνων που διατρέχει ή το όφελος που προσδοκά.

Το καλοκαίρι του 1996 πραγματοποιήθηκε μια μεγάλη στρατηγική συμμαχία ανάμεσα σε δύο υπερδυνάμεις των αερομεταφορών, τη British Airways και την American Airlines. Πρόκειται για μια επιθετική κίνηση, η οποία προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από τις ανταγωνίστριες και δημιούργησε τη βάση για ένα σχήμα το οποίο θα μπορούσε εύκολα να κυριαρχήσει στην παγκόσμια αγορά. Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς, ότι οι δύο εταιρίες διαπίστωσαν έγκαιρα το μεγάλο όφελος που θα είχε μια τέτοια συμμαχία στον πόλεμο των αερομεταφορών και προέβησαν στην «εμπορική αλλαγή» της από κοινού σχεδίασης των δρομολογίων και της από κοινού διάθεσης των εισιτηρίων. Με αυτόν τον τρόπο, διατηρήθηκαν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνώρισμα των δύο εταιριών και επιτεύχθηκαν οι συγκλίνοντες αντικειμενικοί στόχοι αυτών.

Η αναμφισβήτητη αξία των συμμαχιών παρουσιάζεται ξεκάθαρα και στην δεύτερη μελέτη περίπτωσης του κεφαλαίου «*PSION LTC, NOKIA και Στρατηγική Πρόθεση: Η Ποιο Φοβάται ο Bill Gates*». Εκεί ο αναγνώστης διαπιστώνει πως η προοπτική εξέλιξης μιας μικρής εταιρίας (PSION), χάρη στις στρατηγικές συμμαχίες που έχει συνάψει, μπορεί να προβληματίσει και τον ισχυρότερο ανταγωνιστή του κλάδου (Microsoft). Τόσο στην περίπτωση των αεροπορικών εταιριών όσο και στην παρούσα, η συμμαχία παίρνει τη μορφή της αμοιβαίας συνεισφοράς τεχνογνωσίας και πόρων, προκειμένου το τελικό προϊόν ή υπηρεσία να είναι το πλέον ανταγωνιστικό.

VII. Αναδυόμενη στρατηγική

Το παρακάτω απόσπασμα από την «Περί πολέμου» πραγματεία του Κλαούσεβιτς δείχνει ξεκάθαρα την ευκολία με την οποία μεταβάλλονται οι συνθήκες κατά τη διάρκεια μιας πολεμικής σύρραξης. Ο στρατηγός καλείται συχνά να πάρει καθοριστικές αποφάσεις μέσα από αντικρουόμενες πληροφορίες κι αυτό οδηγεί σε στρατηγικές πολύ μακριά από τις συνήθειες ή τις σχεδιασμένες. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, στην πρώτη μελέτη περιπτώσεως, η Honda αναγκάστηκε να αλλάξει εντελώς τη στρατηγική της όταν μεγάλη εταιρία συμβούλων πραγματοποίησε λάθος εκτιμήσεις. Επίσης, στη δεύτερη μελέτη περιπτώσεως, η Harley-Davidson υποχρεώθηκε σε αλλαγή της στρατηγικής της προκειμένου να επιβιώσει.

«Η στρατηγική είναι η χρήση της συμπλοκής για τους στόχους του πολέμου. Οφείλει λοιπόν να ορίσει στο σύνολο της πολεμικής πράξης ένα σκοπό, που ν' ανταποκρίνεται στο αντικείμενο του πολέμου. Να χαράξει δηλαδή το σχέδιο του πολέμου και να ορίσει, σε συνάρτηση με τον υπό συζήτηση σκοπό, μια σειρά δράσεων ικανών να οδηγήσουν σ' αυτόν επεξεργάζεται λοιπόν τα σχέδια των ποικίλων εκστρατειών κι οργανώνει τις ποικίλες συμπλοκές τους. Δεδομένου του ότι όλες αυτές οι αποφάσεις δε θα μπορούσαν, κατά μεγάλο μέρος, να στηριχθούν παρά σε υποθέσεις που δεν πραγματοποιούνται πάντα, και του ότι μια ποσότητα άλλων λεπτομερέστερων διακανονισμών δεν μπορούν να προληφθούν εκ των προτέρων, συνεπάγεται πως η στρατηγική πρέπει να συνοδεύει το στρατό στο πεδίο της μάχης, για να ορίζει επιτόπου τους αναγκαίους λεπτομερείς διακανονισμούς και να προχωρεί στις γενικές τροποποιήσεις που επιβάλλονται συνεχώς. Επομένως, η στρατηγική δεν μπορεί σε καμιά στιγμή ν' αποσυρθεί από το παιχνίδι. Ωστόσο, δεν επικρατούσε πάντα αυτή η αντίληψη, πράγμα που φαίνεται από τη συνήθεια που υπήρχε κάποτε να ρυθμίζονται τα στρατηγικά θέματα στο επιτελείο κι όχι ενώπιον του στρατού, πράγμα που δεν είναι αποδεκτό παρά με τον όρο να μένει το επιτελείο τόσο κοντά στο στρατό, που να μπορεί να θεωρείται ως το στρατηγείο του.

Η καλύτερη απόδειξη ιδιοφυΐας που μπορεί να επιδείξει ένας πρίγκιπας ή ένας στρατηγός, είναι το να γνωρίζει να οργανώνει τον πόλεμο του συμμορφούμενος πλήρως με τα μέσα και τους σκοπούς του, και μη κάνοντας πάρα πολλά αλλά ούτε και λιγότερα από αρκετά. Αλλά τα επακόλουθα αυτής της ιδιοφυΐας δεν αποκαλύπτονται τόσο από πρόσφατα επινοημένες εκπληκτικές μορφές μάχης, όσο από την ευτυχή τελική έκβαση του συνόλου. Εκείνο που επιθυμούμε να θαυμάσουμε είναι η επαλήθευση των σιωπηλών υποθέσεων, η κρυφή αρμονία όλου του τρόπου δράσης, που δεν εκδηλώνεται παρά στο συνολικό αποτέλεσμα». (σελ.201-202)



Μελέτη Περίπτωσης: Η Ιστορία της HONDA στην Αμερική

Ένα ιδιαίτερα εύγλωττο παράδειγμα επιτυχημένης στρατηγικής αποτελεί η ιστορία της Honda και το πώς αυτή κατάφερε μέσα σε μια δεκαετία (μέσα 1960- μέσα 1970) να κατακτήσει την αγορά μοτοσικλετών στην Αμερική. Αυτό έγινε κυρίως σε βάρος των Ευρωπαίων (Άγγλων και Γερμανών), οι οποίοι μέχρι τότε είχαν μια πολύ σημαντική παρουσία.

Στις αρχές της δεκαετίας του 70 η κυβέρνηση της Αγγλίας θορυβημένη από τις μεγάλες απώλειες μεριδίων αγοράς που είχαν οι Βρετανοί εξαγωγείς στην αγορά της Αμερικής, ανέθεσε στην εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Boston Consulting Group (BCG) να μελετήσει την κατάσταση.

Πράγματι το 1975 η κυβέρνηση έδωσε στη δημοσιότητα το τελικό κείμενο της μελέτης, το οποίο περιείχε και τις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές που έπρεπε να ακολουθήσουν οι Ευρωπαίοι παραγωγοί. Η έκθεση εστίαζε κυρίως στα οικονομικά της παραγωγής (χρησιμοποιώντας έννοιες όπως καμπύλη εμπειρίας κ.λπ.). Επίσης το BCG έκανε εκτενή συζήτηση της σχεδιασθείσας στρατηγικής της Honda που σαν βασικό στόχο είχε την κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς:

Η έκθεση έλεγε: "Ήδη από το 1960, μόνο 4% της Ιαπωνικής παραγωγής μοτοσικλετών εξαγόταν. Όμως, από τότε οι Ιάπωνες είχαν αναπτύξει τεράστιες ποσότητες παραγωγής στις μοτοσικλέτες μικρού κυβισμού στην εσωτερική τους αγορά. Συνέπεια της μεγάλης παραγωγής ήταν οι μεγάλες μειώσεις στο κόστος παραγωγής, που είχαν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ιδιαίτερα ανταγωνιστικής θέσης κόστους. Αυτή τη χρησιμοποιούσαν οι Ιάπωνες για να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές με μικρές μοτοσικλέτες στις αρχές της δεκαετίας του 1960".

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, που ήταν κυρίαρχη σε όλη την έκθεση του BCG, η *προγραμματισμένη* στρατηγική της Honda ήταν να πετύχει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους και αργότερα να πετύχει να κυριεύσει την αγορά της Αμερικής. Πρωταρχικός στόχος πάντα ήταν η αγορά των μηχανών μικρού κυβισμού (50άρια). Στη συνέχεια και αφού θα νικούσε τον ανταγωνισμό θα εστίαζε και στις μοτοσικλέτες μεγάλου κυβισμού.

Η άποψη αυτή για τη στρατηγική της Honda ήταν πολύ ελκυστική για τους καθηγητές πανεπιστημίων και τους συμβούλους επιχειρήσεων στην Ευρώπη και την Αμερική. Έδειχνε ένα πολύ εύγλωττο παράδειγμα επιτυχίας μιας στρατηγικής που είχε σχεδιαστεί με κάθε λεπτομέρεια, με βάση αναλυτικές τεχνικές.

Όμως, στις αρχές της δεκαετίας του 80, ο καθηγητής του Stanford University, Richard Pascale, ταξίδεψε στην Ιαπωνία και πήρε συνέντευξη από τα έξι διοικητικά στελέχη που ήταν επιφορτισμένα με τη δημιουργία και υλοποίηση της στρατηγικής της Honda κατά την είσοδο της στην αγορά της Αμερικής το 1959. Το αποτέλεσμα των συνεντεύξεων αυτών ήταν συναρπαστικό. Η πραγματικότητα δεν είχε καμία σχέση με αυτήν που η εταιρεία BCG περιέγραφε στην έκθεση της και που αργότερα όλα τα business schools δίδασκαν.

Σύμφωνα λοιπόν με τα στελέχη της Honda η χαμηλή τιμή των μηχανών μικρού κυβισμού της Honda δεν ήταν αποτέλεσμα του μεγάλου όγκου παραγωγής, αλλά του ιδιοφυούς σχεδιασμού της από τον ιδρυτή της εταιρείας και τους τεχνικούς της. Στην πραγματικότητα, την εποχή εκείνη το τμήμα παραγωγής ήταν μάλλον αναποτελεσματικό. Είχε ανεπαρκή παραγωγική δυναμικότητα, και για να ανταποκριθεί στη ζήτηση μέρος της παραγωγής δινόταν σε τρίτους. Αντιμέτωπη με την υπερβολικά μεγάλη ζήτηση η επιχείρηση

επένδυσε σε ένα πολύ μεγάλο και σύγχρονο εργοστάσιο. Όμως αυτό ήταν μάλλον αντίδραση στα γεγονότα, παρά μια καλοσχεδιασμένη και ιδιοφυής στρατηγική.

Επίσης πολύ ενδιαφέρον είναι να εστιάσουμε στα γεγονότα που έλαβαν χώρα από την πρώτη χρονιά εισόδου της Honda στην αγορά της Αμερικής (1959) μέχρι την επίτευξη ηγετικής θέσης στην αγορά. Και εδώ η πραγματικότητα πολύ μικρή σχέση είχε με αυτά που ισχυρίζετο η έκθεση της BCG. Στρατηγική της Honda δεν ήταν να κυριαρχήσει στην αγορά μέσω των μικρών μοτοσικλετών. Ο στόχος της ήταν 6.000 μηχανές το έτος μετά από αρκετά έτη. Επίσης στόχος της ήταν να ανταγωνιστεί στην αγορά των μεγάλων, για την εποχή, μηχανών (250cc, 350cc). Μάλιστα τα αρχικά αποθέματα κατά μονάδες ήταν μοιρασμένα στα τέσσερα για κάθε κατηγορία (125, 250, 350 και 50). Είναι κατανοητό ότι με βάση την αξία οι μεγάλες μηχανές κατείχαν το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού.

Ακόμα και η δραματική επιτυχία της Honda ήταν αποτέλεσμα τύχης αλλά και ικανότητας των στελεχών να ανταποκριθούν στα γεγονότα και να μάθουν και να προσαρμοστούν στην πραγματικότητα της αγοράς. Στην αρχή δεν προσπάθησαν καθόλου να προωθήσουν στην αγορά τα 50άρια. Αντίθετα στόχος ήταν οι μεγάλες μηχανές. Πίστευαν ότι τα 50άρια ήταν μακριά από τις προτιμήσεις των καταναλωτών και "αταίριαστα" με την όλη αγορά που ήταν "μεγάλη" και "πολυτελής". Όμως για κακή (ή καλή;) τους τύχη οι μηχανές αυτές είχαν μεγάλα μηχανικά προβλήματα. Ο ιδιαίτερα τραχύς τρόπος που οδηγούσαν οι "μηχανόβιοι" της δεκαετίας του εξήντα, είχε σαν αποτέλεσμα οι μηχανές να χάνουν λάδια αλλά και μηχανικά μέρη να σπάνε!

Στο μεταξύ τα ίδια τα στελέχη χρησιμοποιούσαν τα 50άρια για να μετακινούνται στο Los Angeles. Αποτέλεσμα ήταν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των διανομέων προϊόντων που είχαν να κάνουν με άθληση (καταστήματα αθλητικών ειδών). Παρά τις επανειλημμένες κρούσεις, τα στελέχη της Honda δίσταζαν να προωθήσουν τα 50άρια. Όμως, όταν πια τα προβλήματα με τις μεγάλες μηχανές ήταν αζεπέραστα, πήραν την απόφαση.

Μάλιστα μετά από πολλές αντιρρήσεις αποφάσισαν να τα διαφημίσουν υιοθετώντας το σλόγκαν που τους πρότεινε ένας φοιτητής. *"Σναντάς τους καλύτερους! Ευγενέστερους ανθρώπους πάνω σε μια μηχανή Honda"* (Σε αντίθεση με τη μάλλον δυσάρεστη εικόνα που παρουσίαζαν οι "μηχανόβιοι" της δεκαετίας του 60, που όμως στη συντριπτική τους πλειοψηφία δεν οδηγούσαν Honda!).

Πηγή:

Η μελέτη αυτή περίπτωσης δημιουργήθηκε από δημοσιευμένες πηγές, με κύρια το άρθρο του Richard Pascale "The Real Story Behind Honda's Success", California Management Review, 1984



Μελέτη Περίπτωσης: Harley-Davidson

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60, το μερίδιο αγοράς της Harley-Davidson άρχισε να συρρικνώνεται εξαιτίας της εμφάνισης των φθηνών και υψηλής ποιότητας μοτοσικλετών από την Ιαπωνία. Μεταξύ του 1960 και του 1970, το μερίδιο αυτό μειώθηκε στο 5%.

Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την πρόκληση, η Harley-Davidson αποφάσισε να τροποποιήσει τη στρατηγική της και να υιοθετήσει μια στρατηγική εστίασης στην κατηγορία των μεγάλων μηχανών με ταυτόχρονη προσπάθεια διαφοροποίησης του προϊόντος. Όμως, η

νέα αυτή στρατηγική πολύ λίγο βελτίωσε τις πωλήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι το έτος 1985 πουλήθηκαν μόνο 26.000 μηχανές, έναντι 50.000 που είχαν πουληθεί το 1979.

Ο πρόεδρος της εταιρείας, Vaughn Beals, συνειδητοποίησε ότι η Harley-Davidson έπρεπε να αλλάξει ώστε να επιβιώσει. Οι αναποτελεσματικές παραγωγικές εγκαταστάσεις, η ξεπερασμένη τεχνολογία, η έλλειψη παρακίνησης του εργατικού δυναμικού και η χαμηλή ποιότητα ήταν θέματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Έτσι, ο Beals αποφάσισε να μιμηθεί τις ιαπωνικές επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό, πήγε με την ομάδα ανώτατης διοίκησης στην Ιαπωνία για να μελετήσουν από κοντά την οργάνωση των Ιαπώνων ανταγωνιστών.

Συνειδητοποίησαν, λοιπόν, τα στελέχη, ότι για να βελτιώσουν την επιχείρησή τους και να υποστηρίξουν τη στρατηγική διαφοροποίησης που είχαν χαράξει, έπρεπε να εισάγουν ριζικές αλλαγές σε όλες τις επιχειρησιακές παραμέτρους αλλά κυρίως στην οργανωτική δομή. Η νέα οργανωτική δομή στηριζόταν, μεταξύ άλλων, σε μικρές διατμηματικές ομάδες εργασίας. Οι ομάδες εργασίας έδωσαν στους εργαζομένους ταυτότητα, και ακριβώς επειδή ευνοούσαν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, λειτούργησαν ως μοχλοί παρακίνησης. Μεταξύ των κύριων αποτελεσμάτων ήταν η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, η στροφή προς την ποιότητα και τις ανάγκες του πελάτη, αλλά και η κατάκτηση (το 1989) του 50% της αγοράς.

Πηγή:

Morden, "Business Strategy and Planning: Text and Cases", McGraw-Hill, 1997, pp. 316

Η στρατηγική οφείλει να σχεδιάζει και να οργανώνει με τέτοιο τρόπο το σύνολο της πολεμικής πράξης έτσι ώστε αυτή να ανταποκρίνεται στον αντικειμενικό σκοπό του πολέμου. Πρέπει λοιπόν να χαράζει μια σειρά δράσεων, οι οποίες θα φέρουν το στράτευμα πιο κοντά στην επίτευξη αυτού του στόχου. Κανένας όμως δεν μπορεί να εγγυηθεί την ομαλή εφαρμογή των σχεδίων καθώς πλήθος αποφάσεων, κατά τη διάρκεια της σύρραξης, στηρίζονται αποκλειστικά σε υποθέσεις. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η στρατηγική θα πρέπει να ακολουθεί το στρατό στο πεδίο της μάχης καθώς έτσι θα μπορεί να αναπροσαρμόζεται άμεσα στις συνθήκες και τα προβλήματα που παρουσιάζονται κάθε στιγμή.

Η ανάγκη για ξαφνικές αλλαγές στις στρατηγικές κινήσεις των στρατευμάτων αντιστοιχίζεται στη θεωρία της στρατηγικής των επιχειρήσεων με τον όρο «αναδυόμενη στρατηγική». Είναι η περίπτωση κατά την οποία οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να υιοθετούν στρατηγικές που δεν έχουν καμία σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό ή τις αρχικές προθέσεις της διοίκησης. Στη μελέτη περίπτωσης «*Η Ιστορία της HONDA στην Αμερική*» παρατηρείται, ότι ενώ η αρχική επιδίωξη των στελεχών της εταιρίας ήταν η κυριαρχία στην αγορά των 250cc και 350cc, διάφοροι απρόβλεπτοι παράγοντες, όπως το πολλά μηχανικά προβλήματα που παρουσίαζαν οι μηχανές αυτές, οδήγησαν στην προώθηση των μηχανών μικρού κυβισμού (50cc) οι οποίες παρουσίασαν τεράστια επιτυχία.

Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης «Harley-Davidson», η εταιρία είδε ξαφνικά τις πωλήσεις της να πέφτουν δραματικά και το μερίδιο αγοράς της να συρρικνώνεται στο 5% στα μέσα της δεκαετίας του '60. Προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση της επιχείρησης, τα στελέχη της Harley-Davidson

διαπίστωσαν, μετά από μια αποτυχημένη προσπάθεια διαφοροποίησης του προϊόντος, ότι έπρεπε να προχωρήσουν σε ριζικές αλλαγές. Οι συνθήκες της αγοράς, μετά την αδιαμφισβήτητη κυριαρχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων, ήταν τέτοιες που ανάγκασαν τον πρόεδρο της Harley-Davidson να μιμηθεί τις ιαπωνικές επιχειρήσεις προκειμένου να καταστήσει τις παραγωγικές εγκαταστάσεις πιο αποτελεσματικές, να εκσυγχρονίσει την τεχνολογία, να βρει νέους τρόπους παρακίνησης του προσωπικού και να βελτιώσει την ποιότητα. Τα αποτελέσματα από αυτές τις κινήσεις ήταν εντυπωσιακά με τη Harley-Davidson να κατακτά το 50% της αγοράς το 1989. Είναι σαφές ότι σε περίπτωση που η εταιρία καθυστερούσε να αναλάβει δράση μη παρατηρώντας ότι έπρεπε να αλλάξει στρατηγική, τα αποτελέσματα μπορεί να ήταν καταστρεπτικά.

Μπορείς να πετύχεις τα πάντα στη ζωή,
αρκεί να μη σ' ενδιαφέρει ποιος θα κερδίσει την αναγνώριση.
~ Harry S. Truman



Προτάσεις

**προς επιχειρηματική
αξιοποίηση**

I. Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων

Ο Κλαούσεβιτς αφιερώνει ένα μεγάλο μέρος της μελέτης του στις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας στρατηγός για να θεωρηθεί εξαιρετός. Και όχι άδικα, μιας και σ' αυτόν εναποθέτουν τις ελπίδες τους πλήθος στρατιωτών, κυβερνήσεων και πολλών άλλων παρεμφερών παραγόντων. Θεωρεί ότι πρέπει να είναι θαρραλέος και αποφασιστικός, να μπορεί να διατηρήσει την πνευματική του διαύγεια ακόμη και σε περιπτώσεις απόλυτου σκότους. Όπως αναφέρει: *«Μόνο έτσι θα είναι ικανός να ακολουθήσει το αμυδρό φως που θα τον οδηγήσει στην αλήθεια»*. Ακόμη, θα πρέπει να έχει αναπτυγμένη την κριτική ικανότητα σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μπορεί να προβλέπει τις κακοτοπιές και την εμπειρία να οδηγεί τα στρατεύματά του με ασφάλεια στη νίκη.

Επιπλέον, ο στρατηγός αποτελεί υπόδειγμα συμπεριφοράς για το στράτευμά του και ως τέτοιο επιβάλλεται να διαθέτει ακέραια ηθική. Θα πρέπει να είναι τίμιος, φιλόδοξος και να αισθάνεται έντονα την ανάγκη για αναγνώριση.

Πολλά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εξαιρετού στρατηγού συναντά ή καλύτερα θα έπρεπε να συναντά κανείς και στους ηγέτες των επιχειρήσεων. Οι πλέον πετυχημένες στρατηγικές που εφαρμόστηκαν σε εταιρίες διαφόρων κλάδων, γεννήθηκαν από ανθρώπους, οι οποίοι συγκεντρώνουν πολλά από τα στοιχεία που διακρίνουν έναν μεγάλο στρατηγό στον πόλεμο. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο οι μάνατζερ που διαμορφώνουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων, να έχουν μεγάλη εμπειρία σε θέματα ανάπτυξης και να γνωρίζουν πολύ καλά τόσο την επιχείρησή τους όσο και τις ανταγωνίστριες. Έτσι, θα ανιχνεύσουν γρήγορα τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε αστραπιαίες στρατηγικές επιλογές. Επίσης, πολλές από τις ικανότητες που αναφέρονται στην πραγματεία του Κλαούσεβιτς, είναι δυνατόν να αναπτυχθούν μέσα από την εκπαίδευση και την προσωπική ολοκλήρωση των διευθυντών. Θα πρέπει λοιπόν οι μάνατζερ να μην παραμένουν απλοί θεατές των εξελίξεων αλλά αντίθετα, να προσπαθούν να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να οξύνουν την κρίση τους και την ευφυΐα τους σε ζητήματα στρατηγικής.

Τα θέματα ηθικής συμπεριφοράς, είναι τα πρώτα που αμελούνται από τους περισσότερους σύγχρονους μάνατζερ, στο βωμό του εύκολου και γρήγορου κέρδους. Δύο από τις χαρακτηριστικότερες ιστορίες των τελευταίων χρόνων παρουσιάστηκαν παραπάνω (*Οι ηθικές αρετές της διοίκησης*) και αφορούν στην ENRON και στην WORLDCOM. Είναι κάτι παραπάνω από σαφές ότι πέρα από τις ανυπολόγιστες συνέπειες, που αναπόφευκτα έχει στις ζωές των εργαζομένων η ανήθικη συμπεριφορά των διευθυντών, δεν επιτρέπει την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, απαραίτητης για την αφοσίωση στα οράματα της επιχείρησης.

Συνεπώς, όταν οι εργαζόμενοι γίνονται μάρτυρες ανάρμοστων πρακτικών ή και επισφαλών τακτικών, κυριεύονται από αισθήματα φόβου και δεν αποδίδουν το μέγιστο δυνατό, ούτε οικειοποιούνται τους στόχους της εταιρίας.

II. Δημιουργία συμμαχιών

Ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος του πολέμου, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε νίκη ή ήττα, είναι, σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς, η σύναψη συμμαχιών. Η δύναμη, που οδηγεί τους αντιπάλους στη σύναψη σχέσεων αλληλοβοήθειας, είναι πρωτίστως το αμοιβαίο κέρδος μέσα από μια τέτοια ενέργεια. Στην εποχή που καταγράφηκαν οι απόψεις του συγγραφέα, η συμμαχία είχε συνήθως τη μορφή παραχώρησης ορισμένου αριθμού στρατιωτών. Ο Κλαούσεβιτς σημειώνει, ότι καμία συμμαχία δεν είναι δυνατόν να πάρει σάρκα και οστά, αν δεν προηγηθεί διπλωματική υποστήριξη.

Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό των εταιριών, φαντάζει ιδιαίτερα δύσκολη η πραγματοποίηση συμμαχιών, καθώς η σύγκρουση συμφερόντων αποτελεί συνήθως ισχυρότερη δύναμη. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις, στις οποίες δύο κύριοι ανταγωνιστές ενός κλάδου, διαπιστώνουν ότι ο πόλεμος μεταξύ τους, τους ζημιώνει με αποτέλεσμα να χάνουν και οι δύο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ελληνικής εμπειρίας είναι η συγχώνευση των εταιριών Carrefour και Μαρινόπουλος. Οι λόγοι που οδηγούν τις εταιρίες στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών ποικίλλουν έχουν, ωστόσο, ως βάση τους, τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Οι κυριότεροι είναι:

- Επιμερισμός κινδύνου προκειμένου να μην επωμιστούν μόνες τους τον κίνδυνο π.χ. μιας μεγάλης επένδυσης
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας για τις οποίες είναι απαραίτητος κάποιος σύμμαχος
- Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, νέες γεωγραφικές περιοχές
- Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες και νέες δραστηριότητες
- Αδυναμία εξαγοράς
- Δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο ανταγωνιστικών

Εμπειρικά αποδεικνύεται ότι οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν συνήθως αυξημένη αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI – Return on Investment) αποτελώντας έτσι, μια στρατηγική επιλογή, που αξίζει να μελετηθεί προσεκτικά από τους διευθύνοντες συμβούλους των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η σύσταση συμμαχιών θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια. Αυτά είναι:

- Η ανάπτυξη στρατηγικής. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει η επιχείρηση να θέσει τους στρατηγικούς στόχους της και να οραματιστεί τη θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Η εύρεση συμμάχων και η αξιολόγησή τους. Αυτό το στάδιο είναι απαραίτητο προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εν δυνάμει συνεργατών. Είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός οργανωσιακής συμβατότητας ανάμεσα στους δυνητικούς συνεργάτες καθώς

και να διευκρινιστούν τα κίνητρα συνεργασίας των άλλων επιχειρήσεων. Ακόμη, θα πρέπει να αναζητηθούν παρούσες και μελλοντικές διαφορές και να γίνουν προσπάθειες προκειμένου να επιτευχθεί σύγκληση.

☞ Οι διαπραγματεύσεις και η σύναψη συμφωνίας. Αυτό το στάδιο είναι το σημαντικότερο καθώς εδώ κρίνονται και υπογράφονται οι όροι, που θα ισχύσουν κατά τη λειτουργία της συμμαχίας. Τα ζητήματα που τίθενται προς διαπραγμάτευση, είναι συνήθως τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών, ο καθορισμός των στόχων, η αποσαφήνιση του μεριδίου συνεισφοράς πόρων καθώς και η θέσπιση ποινών για την αποφυγή προβλημάτων στο μέλλον. Προκειμένου να πετύχουν οι διαπραγματεύσεις, είναι κρίσιμη η έντονη συμμετοχή, η πλήρης δέσμευση της ανώτατης διοίκησης καθώς και η καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

☞ Η λειτουργία της συμμαχίας. Εδώ προσδιορίζονται οι τελευταίες παράμετροι δημιουργίας της συμμαχίας και καθορίζονται τα πλαίσια της διαρκούς επανεξέτασης της σωστής λειτουργίας της.

III. Η χρήση της ευελιξίας

Στο κεφάλαιο VII (*Αναδυόμενη στρατηγική*) του δεύτερου μέρους ο Κλαούσεβιτς αναδεικνύει τη μεγάλη αξία, που έχουν οι άμεσες και εμπνευσμένες αποφάσεις σε έναν πόλεμο. Αναφέρει, ότι η στρατηγική δεν μπορεί να βρίσκεται μακριά από το θέατρο του πολέμου καθώς στην πλειοψηφία τους, οι διάφορες αποφάσεις και διακανονισμοί, δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν εκ των προτέρων αλλά επιβάλλεται να προκύψουν κατά τη διεξαγωγή των συμπλοκών. Θα πρέπει λοιπόν το επιτελείο αποφάσεων να βρίσκεται πολύ κοντά, αν όχι μέσα στο χώρο που διεξάγεται ο πόλεμος.

Παρόμοια είναι και η κατάσταση στις επιχειρήσεις. Οι άνθρωποι που διοικούν μια εταιρία θα πρέπει να βρίσκονται κοντά της και δεν εννοείται εδώ απλά μέσω της φυσικής παρουσίας. Σε πάρα πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής αναγκασμένες από εξωτερικούς παράγοντες τη στιγμή που έχουν σχεδιάσει κάτι διαφορετικό. Οι Mintzberg και Waters έχουν βαφτίσει το είδος αυτό της μη προμελετημένης στρατηγικής ως «αναδυόμενη» (*emergent strategy*). Θα έλεγε κανείς πως η αναδυόμενη στρατηγική είναι κομμάτι της ίδιας της ζωής καθώς το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται είναι διαρκώς ευμετάβλητο και πολύπλοκο. Δύο διασημότητες έχουν διατυπώσει αυτή την άποψη με τον πλέον γλαφυρό τρόπο: Ο John Lennon «Ζωή είναι αυτό που συμβαίνει όταν εσύ κάνεις άλλα σχέδια» και ο Woody Allen «Όταν οι άνθρωποι κάνουν σχέδια, ο Θεός χαμογελάει».

Από τα παραπάνω λοιπόν, γίνεται εύκολα κατανοητό πως μια επιχείρηση έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσει και να διαπρέψει όταν καταφέρνει κάθε φορά να προσαρμόζεται στις αλλαγές, που συμβαίνουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Με άλλα λόγια, αυτός είναι ο ορισμός της ευέλικτης επιχείρησης. Της επιχείρησης που γνωρίζει τον τρόπο να εκμεταλλεύεται την προσαρμοστικότητα της στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να αντιδρά κατάλληλα στις απρόβλεπτες συγκυρίες. Η άποψη του γράφοντος είναι ότι οι διάφορες απρόβλεπτες μεταβολές θα πρέπει να κρατούν σε εγρήγορση τους μάνατζερ των επιχειρήσεων, ώστε να είναι σε θέση να τις εκμεταλλεύονται προς όφελος τους και όχι να τους υποχρεώνουν σε χάος και εγκατάλειψη στη δύναμη της τύχης. Η σύγχρονη πραγματικότητα επιβάλλει στις επιχειρήσεις να περιμένουν το αναπάντεχο.

IV. Η επιθετική στρατηγική

Όπως είναι σαφές, το ζήτημα της επίθεσης δεν μπορεί να απουσιάζει από κανένα βιβλίο στρατηγικής. Ο Κλαούσεβιτς, έχει αφιερώσει σ' αυτήν ένα ολόκληρο βιβλίο (*Βιβλίο VII Η επίθεση*), η περίληψη του οποίου βρίσκεται στη σελίδα 53. Σύμφωνα με τις αναφορές του, σκοπός του πολέμου είναι η εκμηδένιση του εχθρού και η καταστροφή των στρατιωτικών του δυνάμεων είναι το μέσο. Θεωρεί ότι η κατάκτηση του εδάφους είναι ο σκοπός της επίθεσης καθώς έτσι μπορεί κανείς να διαπραγματευτεί τους όρους της ειρήνευσης. Σύμφωνα με τον Κλαούσεβιτς η σχέση μεταξύ άμυνας και επίθεσης είναι ιδιαίτερα στενή, τα όριά τους είναι ασαφή και διακρίνονται συνήθως με βάση το ένστικτο του έμπειρου διοικητή. Ορίζει την επιθετική πράξη στη στρατηγική ως μια συνεχή εναλλαγή και συνδυασμό επίθεσης και άμυνας.

Η επιθετική πράξη στην ελεύθερη αγορά ορίζεται ως εξαγορά ή συγχώνευση. Δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις δύο έννοιες παρά μόνο στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους και στα δικαιώματα των ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις διακρίνονται ανάλογα με το είδος τους σε:

- Οριζόντιες όταν και οι δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα
- Κάθετες όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη – προμηθευτή
- Συμπληρωματικές όταν οι δραστηριότητές τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες
- Και ασυσχέτιστες όταν δεν υφίσταται σχέση μεταξύ τους

Επίσης, ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησής χωρίζονται σε:

- Φιλικές όταν οι δύο εταιρίες επιθυμούν τη συγχώνευση και
- Επιθετικές / εχθρικές όταν η διοίκηση της εξαγοραζόμενης εταιρίας δεν εγκρίνει την προταθείσα αγορά

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη χρήση στρατηγικών ανάπτυξης ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατό να αποδοθούν σε ένα μόνο παράγοντα. Επιγραμματικά αναφέρονται οι πιο σημαντικοί:

- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης
- Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων
- Αύξηση μεριδίου αγοράς με παράλληλη αύξηση της δύναμης της επιχείρησης
- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου σε νέες αγορές
- Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων καθώς και αύξηση διαφοροποίησης
- Φιλοδοξία και μεγαλεπήβολα σχέδια της ανώτατης διοίκησης

Δεν είναι όμως εύκολο να πετύχει μια στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης. Τα ποσοστά αποτυχίας αγγίζουν μερικές φορές και το 75%. Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία μια προσπάθεια εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι πολλοί.

Αρχικά, όταν μια επιχείρηση εξετάζει την εξαγορά μιας άλλης, εισέρχεται σε μια διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης – στόχου, η οποία πολλές φορές αποδεικνύεται ανεπαρκής. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βρίσκεται προ εκπλήξεων όταν ανακαλύπτει ότι υπερεκτίμησε τα οφέλη που θα αποκόμιζε ή υποεκτίμησε τα κόστη που απέρρεαν. Είναι απαραίτητο λοιπόν, να πραγματοποιούνται σωστές εκτιμήσεις αναφορικά με τα προσδοκώμενα κέρδη, καθώς η πρόβλεψη των εσόδων είναι μια τρομερά δύσκολη διαδικασία, δεδομένου ότι εξαρτάται από εξωτερικές παραμέτρους οι οποίες είναι εκτός ελέγχου της διοίκησης. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος η συγχώνευση δύο εταιριών να γίνεται αποκλειστικά με το κριτήριο της μεγέθυνσης και χωρίς κάποιο προμελετημένο στρατηγικό όραμα. Είναι πρωτεύουσας σημασίας για τους μάνατζερ να ανιχνεύουν αυτές τις περιπτώσεις και να αποτρέπουν αναίτιες εξαγορές καθώς κάτι τέτοιο θα έθετε σε κίνδυνο την επιτυχία του εγχειρήματος.

Ένας δεύτερος λόγος για τον οποίο αποτυγχάνουν οι συγχωνεύσεις είναι οι διάφορες δυσκολίες που παρουσιάζονται από τον ανθρώπινο παράγοντα και δη η εταιρική κουλτούρα που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Άλλα στοιχεία που επίσης διαφέρουν στις εταιρίες είναι τα ποικίλα χρηματοοικονομικά συστήματα, τα συστήματα ελέγχου καθώς και η μέθοδος εργασίας των διοικητικών στελεχών. Είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στην εταιρία - στόχο καταλαμβάνονται από συναισθήματα αβεβαιότητας καθώς δε γνωρίζουν αν θα διατηρήσουν τη θέση τους ή θα απολυθούν στη νέα εταιρία. Αυτή η αβεβαιότητα τους οδηγεί σε μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών και μείωση της παραγωγικότητας. Είναι απαραίτητο λοιπόν να διασφαλίζεται μια κατά το δυνατόν παρόμοια εταιρική κουλτούρα, να δημιουργούνται κοινές διαδικασίες καθώς πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν αποτύχει γι' αυτούς τους λόγους.

Ένας τρίτος λόγος είναι συνήθως η αντιμετώπιση της πρότασης εξαγοράς από την οπτική γωνία του κάθε στελέχους. Τα στελέχη δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στη διαδικασία διαπραγμάτευσης με σκοπό να πετύχουν το καλύτερο δυνατό ατομικό αποτέλεσμα αγνοώντας το σύνολο. Επίσης, τα στελέχη της επιχείρησης – αγοραστή, που έχουν επενδύσει πολύ σε αυτή τη συμφωνία, ταυτίζονται με αυτή και επιθυμούν να γίνει ακόμη κι αν οι προβλέψεις δεν είναι τόσο ευοίωνες. Ακόμη, τα στελέχη της εταιρίας – αγοραστή συχνά μπαίνουν στις διαπραγματεύσεις με την αυτοπεποίθηση του επιτυχημένου, θεωρώντας τα στελέχη της επιχείρησης – στόχο κατώτερα σε αξία αφού έφτασαν σε σημείο να επιθυμούν να εξαγοραστούν. Θα πρέπει λοιπόν να επιδιώκεται η σύμπνοια ανάμεσα στα στελέχη των διοικήσεων των εταιριών που εμπλέκονται στην εξαγορά ή συγχώνευση καθώς η αδυναμία ύπαρξης συνεργασίας μπορεί να οδηγήσει πολλές φορές σε «διαζύγιο».

Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στον κόσμο γύρω του.

Ο παράλογος επιμένει να προσπαθεί να προσαρμόσει
τον κόσμο στον εαυτό του.

Για τούτο, κάθε πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο.

~ George Bernard Shaw

Βιβλιογραφία

1. Karl Von Clausewitz (1999), *Περί πολέμου, ε' Ανατύπωση*, Εκδόσεις Βάνιας, Θεσσαλονίκη
2. Ghyczy, T.V., Oetinger, B.V. and Bassford C. (2001), *Clausewitz on Strategy*, John Wiley & Sons Inc., New York
3. Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία – Τόμος Α'*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
4. Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy – Ninth Edition*, Pearson Education, New Jersey