

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Στρατηγική Επιχειρήσεων

9.1 Γενικά

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε την πορεία τόσο του Μ. Αλεξάνδρου όσο και του Απίλα σε σχέση με την εποχή τους και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν. Αλλά αλήθεια, προσφέρει κάποιο όφελος στον σημερινό επιχειρηματία η μελέτη της ιστορίας των μεγάλων αυτών κατακτητών οι οποίοι όπως είδαμε έδρασαν από 2350 έως 1550 χρόνια νωρίτερα; Υπάρχουν αποφάσεις τους που να μπορούν να εφαρμοστούν και σήμερα; Μπορεί η υψηλή στρατηγική τους να μετατραπεί σε στρατηγική επιχειρήσεων; Θα βοηθούσε σήμερα η εφαρμογή ανάλογης στρατηγικής; Ωφελεί την επιχείρηση η μελέτη της στρατηγικής τους; Την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα προσπαθήσουμε να δώσουμε στα επόμενα κεφάλαια.

Μέχρι σήμερα έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής. Όπως αναφέρει ο Eric Muraise στο έργο του "Introduction á l' histoire militaire" : «Η ελληνική ετυμολογία μας προσφέρει τον ορισμό "διεύθυνση των στρατιών" υπό την πλέον γενική έννοια»¹⁰⁶. Ο Clausewitz ορίζει την στρατηγική ως «την τέχνη της χρήσης των μαχών για την επίτευξη των σκοπών του πολέμου»¹⁰⁷, δηλαδή θεωρεί ως στρατηγική τον σχεδιασμό της εκστρατείας στο σύνολο της ενώ ως τακτική τον σχεδιασμό μιας ξεχωριστής μάχης. Ένας άλλος ορισμός είναι

¹⁰⁶ Ε. MURAISE , Εισαγωγή στην Στρατιωτική Ιστορία, σ. 29 , εκδ. ΓΕΝ.ΕΠΙΤΕΛΕΙΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ, 1966

¹⁰⁷ Κ. CLAUSEWITZ , Περί του Πολέμου, σ. 201 , εκδ. Βάνιας , 1999

αυτός που εισάγει ο Liddell Hart, σύμφωνα με τον οποίο στρατηγική είναι «η τέχνη της κατανομής και της χρησιμοποίησης στρατιωτικών μέσων για την επιτυχία των σκοπών της πολιτικής»¹⁰⁸.

Στο χώρο των επιχειρήσεων ανάλογα ως στρατηγική μπορούμε να πούμε ότι είναι «μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών με την εφαρμογή πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»¹⁰⁹. Σύμφωνα με τον Igor Ansoff στρατηγική είναι «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον»¹¹⁰. Σε μια επιχείρηση η στρατηγική βοηθά στην πρόβλεψη και στην επιτυχή αντιμετώπιση των παρόντων και των μελλοντικών περιβαλλόντων με τη συνετή ανάπτυξη και χρήση των ανεκμετάλλεωτων δυνατοτήτων της.¹¹¹ Με άλλα λόγια, στρατηγική «είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)»¹¹².

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι:

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων .
3. Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων, αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
4. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

¹⁰⁸ L. HART, Στρατηγική της Έμμεσης Προσέγγισης, σ. 500 , εκδ. Βάνιας ,1995

¹⁰⁹ KENNETH ANDREWS . Concept of Corporate Strategy, Homewood, Ill, σ.11, Irwin,1980

¹¹⁰ I. ANSOFF, The New Corporate Strategy, σ. 35, N.Y., Wiley, 1988

¹¹¹ B. AROGYASWAMY AND R. P. SIMMONS, Value-Directed Management: Organizations, Customers, and Quality,σ. 5-12, Westport, CT., Quorum Books, 1993

¹¹² Β. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, σ. 47, Αθήνα, Εκδ. Ευγ. Μπένου, 2002

9.2 Όραμα-Αποστολή

Ο Μ. Αλέξανδρος πριν ξεκινήσει την εφαρμογή του μεγαλεπήβολου σχεδίου του, είχε ένα όραμα για το πως θα πρέπει να είναι οι Ελληνικές πόλεις-κράτη και η Μακεδονία στα επόμενα χρόνια σε σχέση με τους γειτονικούς της λαούς και την Περσική Αυτοκρατορία. Αυτό το όραμα του βέβαια μετά τις αρχικές επιτυχίες του επαναπροσδιορίστηκε για να γίνει το όραμα κατάλυσης της Περσικής Αυτοκρατορίας και της αντικατάστασης της από την Αυτοκρατορία του Μ. Αλεξάνδρου. Αυτό έγινε και όραμα όλων των Μακεδόνων το οποίο όρισε και την αποστολή τους.

Το όραμα του Απίλα ήταν παρόμοιο. Ήθελε να δημιουργήσει την Ουννική Αυτοκρατορία, να καθυποτάξει τους Γερμανικούς λαούς και αργότερα εφόσον αυτό ήταν δυνατόν να καταλύσει και να διαδεχθεί την Βυζαντινή-Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. Το όραμά του αυτό βέβαια δεν πραγματοποιήθηκε ολοκληρωτικά ωστόσο ο στόχος του να δημιουργήσει μια Ουννική Αυτοκρατορία που παρόμοια της δεν υπήρχε μέχρι τότε ούτε υπήρξε στο μέλλον, πραγματοποιήθηκε. Έχοντας ως πυξίδα το όραμα-αποστολή του όχι μόνο έβαζε κάθε φορά και διαφορετικούς στόχους αλλά και προσδιόριζε τον τρόπο με τον οποίο θα τους πραγματοποιούσε (συλλογή χρημάτων για προετοιμασία και εξοπλισμό του στρατού του για την επόμενη εκστρατεία, αναπλήρωση απωλειών κτλ.).

Όπως είδαμε λοιπόν και οι δύο ηγέτες είχαν ένα συγκεκριμένο όραμα από το οποίο καθοριζόταν μια αποστολή για τη μελλοντική τοποθέτηση του κράτους τους στο παγκόσμιο γίγνεσθαι. Ανάλογο όραμα και κατά συνέπεια αποστολή προτρέπουν τις σημερινές επιχειρήσεις να υιοθετούν και να δηλώνουν, ώστε όλα τα στελέχη τους να προσανατολίζονται στο επιχειρησιακό σκοπό. Αυτή η αποστολή θα αποτελεί το σημείο αναφοράς για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων και θα δίνει το όραμα βάσει του οποίου όλοι οι εργαζόμενοι θα ενεργούν. Αυτή η αποστολή όπως και η αποστολή του Αλεξάνδρου και του Απίλα θα πρέπει να προσδιορίζει ξεκάθαρα ποια θα είναι η μελλοντική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Παράλληλα με γνώμονα την μελλοντική της θέση, η αποστολή είναι αυτή που θα προσδιορίσει τους στόχους που θα τεθούν. Θα πρέπει να εμπνέει τους εργαζόμενους όπως ενέπνεε και τους Μακεδόνες αλλά

παράλληλα θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμη, αντιληπτή από όλους και να είναι ξεκάθαρη η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε αυτή (προσήλωση Αλέξανδρου-Απίλα στο στόχο τους). Πρέπει να είναι η καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση και για το που προσπαθεί να φτάσει η ίδια.

9.3 Εξωτερικό Περιβάλλον

Εκτός όμως από το όραμα και την αποστολή που είναι αναγκαία για την διαμόρφωση της στρατηγικής σημαντικό ρόλο παίζουν και άλλοι παράγοντες. Ο Igor Ansoff τόνιζε ότι το κλειδί στη στρατηγική είναι η αναγνώριση του γεγονότος ότι όταν μια εταιρεία λειτουργεί αποτελεί μέρος του περιβάλλοντος. Γι' αυτό όταν ένας manager κατανοεί το περιβάλλον και αναγνωρίζει ότι το περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, τότε μπορεί να πάρει τις σωστές αποφάσεις οδηγώντας την εταιρία στο μέλλον.¹¹³

Τόσο ο Αλέξανδρος όσο και ο Απίλας προτού ξεκινήσουν την εκστρατεία τους για να δημιουργήσουν τις Αυτοκρατορίες τους μελέτησαν την κατάσταση που είχε δημιουργηθεί στο εσωτερικό της χώρας τους, την κατάσταση των γειτόνων τους και την κατάσταση των μεγάλων δυνάμεων της εποχής τους. Και οι δύο ξεκίνησαν ισχυροποιώντας την δύναμη τους. Ο μεν Αλέξανδρος με τον τρόπο που έδρασε εξασφάλισε την συμπαράσταση των Ελλήνων (πλην Λακεδαιμονίων) και έγινε αδιαμφισβήτητος αρχηγός και οδηγός της εκστρατείας, ο δε Απίλας εξασφάλισε την υποταγή όλων των υπολοίπων Ούννων και έγινε ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης τους. Η δράση τους ήταν ταχύτατη ώστε με την ανάληψη της βασιλείας τους να γίνουν κυρίαρχοι της κατάστασης. Είναι φανερό ότι αντιλήφθηκαν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και μελέτησαν τις ευκαιρίες που τους δίνονταν καθώς και τις απειλές που δέχονταν. Ωστόσο αυτό δεν έγινε μόνο στην αρχή αλλά ήταν μια συνεχής διαδικασία βάση της οποίας οι στρατηγικές τους προσαρμόζονταν και αναδιατυπώνονταν συνέχεια.

¹¹³ I. ANSOFF. Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, σ. 5, N.Y., Wiley. 1988

Στον χώρο των επιχειρήσεων τώρα θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε σαν οδηγό την ανάλυση που έκαναν και οι δύο καθώς και τον τρόπο που χειρίστηκαν την διαμορφωθείσα κατάσταση.

Ο Αλέξανδρος, μετά τον θάνατο του πατέρα του και αφού σταθεροποιήθηκε στον θρόνο της Μακεδονίας με την βοήθεια των στρατηγών Αντίπατρου και Παρμενίωνα, ανέλυσε αρχικά το άμεσο ελληνικό περιβάλλον της εποχής και στην συνέχεια το ευρύτερο παγκόσμιο (Βαλκάνια, Ασία). Στο άμεσο Ελληνικό περιβάλλον δεν υπήρχε άλλη ισχυρή δύναμη που να απειλεί τον Μακεδόνα βασιλιά ενώ οι συνθήκες, μετά την προεργασία που είχε γίνει από τον Φίλιππο, ήταν κατάλληλες για την ενότητα των Ελλήνων υπό την αρχηγία του. Ωστόσο την απόλυτη κυριαρχία του στον Ελληνικό χώρο την επιβεβαίωσε με την σύγκληση του συνεδρίου της Αμφικτιονίας που τον ανακήρυξε ηγεμόνα των Ελλήνων και αργότερα με την χρήση βίας όταν τον αμφισβήτησαν οι Θηβαίοι των οποίων και ισοπέδωσε την πόλη. Αναλύοντας λοιπόν αρχικά το εξωτερικό μικρο-περιβάλλον, τον Ελληνικό δηλαδή χώρο, εκμεταλλεύτηκε τις υπάρχουσες ευκαιρίες και εκμηδένισε τις απειλές ώστε τελικά να κυριαρχήσει επ' αυτού. Στο ευρύτερο παγκόσμιο περιβάλλον της εποχής του, κυριαρχούσε η Περσική Αυτοκρατορία ενώ μέρος αυτού του περιβάλλοντος ήταν οι γειτονικοί λαοί Τριβάλλοι, Γέτες, Ιλλυριοί. Αναλύοντας και πάλι τις υπάρχουσες ευκαιρίες και τις πιθανές απειλές και αφού νίκησε τους γείτονές του και τους κατέστησε ουσιαστικά ανίκανους να τον απειλήσουν (εκμηδένισε μια πιθανή μελλοντική απειλή)¹¹⁴, στράφηκε προς τους Πέρσες. Αντιλήφθηκε την ιστορική ευκαιρία που του δινότανε να συγκρουστεί με την Περσική Αυτοκρατορία και να είναι ο τελικός νικητής. Ίσως αρχικά να μην ήταν απόλυτα αυτός ο σκοπός του, αλλά κατά την διεξαγωγή της εκστρατείας και μετά τις αρχικές επιτυχίες του, συνειδητοποιώντας την υπάρχουσα ευκαιρία, την άδραξε και την εκμεταλλεύτηκε πλήρως. Άρα όχι μόνο ανέλυσε το εξωτερικό περιβάλλον αλλά επιβλήθηκε σε αυτό αφού όπως αποδείχτηκε είχε την δυνατότητα να το επηρεάσει και να το ελέγξει.

Ο Απίλλας επίσης ανέλυσε το εξωτερικό περιβάλλον της εποχής του. Όπως φάνηκε από τα γεγονότα αρχικά ανέλυσε το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

¹¹⁴ ΑΡΡΙΑΝΟΣ, Αλεξάνδρου Ανάβασις, Α.6

το οποίο αποτελούσαν οι διάφορες Ουννικές φυλές και οι αρχηγοί τους. Μετά την ανάλυση που έκανε προσέγγισε εκείνες τις φυλές στις οποίες γνώριζε ότι θα έβρισκε ευκολότερα υποστήριξη και στην συνέχεια αφού είχε ισχυροποιηθεί, προσέγγισε τις πιο απρόσιτες και ισχυρότερες φυλές. Έχοντας λοιπόν εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που του δίνονταν στο άμεσο εξωτερικό του περιβάλλον και μηδενίζοντας τις απειλές, κατάφερε όχι μόνο να προσαρμοστεί στις συνθήκες του Ουννικού περιβάλλοντος αλλά και να επιβληθεί. Όσον αφορά το διεθνές εξωτερικό περιβάλλον είναι προφανές ότι ο Αττίλας το ανέλυε επί σειρά ετών προτού τελικά ξεκινήσει την εκστρατεία του για την επέκταση της Αυτοκρατορίας του. Μελέτησε σε βάθος την ισχύουσα κατάσταση καθώς και τις συνθήκες που είχαν διαμορφωθεί από τους άλλους γειτονικούς λαούς, τους Βυζαντινούς, τους Ρωμαίους, τους Βησιγόθους, τους Οστρογόθους, τους Φράγκους κτλ. Αναγνώρισε αμέσως τις ευκαιρίες που του δινότουσαν εφορμώντας κάθε φορά κατά εκείνων που δεν μπορούσαν στρατιωτικά να τον αντιμετωπίσουν (κατά των Βυζαντινών ή κατά των Ρωμαίων) ανάλογα με την διαμορφωθείσα κατάσταση. Άρχισε την επεκτατική του πολιτική όταν πια ήταν έτοιμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του διεθνούς μακρο-περιβάλλοντος¹¹⁵. Αναγνωρίζοντας ότι η πολεμική μηχανή των Ούννων ήταν υποδεέστερη και τεχνολογικά αλλά και από πλευράς τακτικής, εκσυγχρόνισε τον στρατό του δίνοντας βαρύτητα και στα δύο αυτά αδύνατα σημεία του. Τις απειλές που δέχονταν από το διεθνές περιβάλλον τις αντιμετώπισε με την πολιτική που εφάρμοσε στις κατακτημένες περιοχές, με την σύναψη συμμαχιών αλλά και με την προσπάθεια αποτροπής και παρεμπόδισης δημιουργίας συμμαχιών εις βάρος του με αρκετή επιτυχία. Όποτε δε χρειαζόταν, αντιμετώπιζε τις απειλές με την χρήση βίας.

Τα διδάγματα λοιπόν που παίρνει ο σημερινός επιχειρηματίας προκειμένου να αντιμετωπίσει τις σημερινές προκλήσεις αφορούν αρχικά το εξωτερικό περιβάλλον. Ο Αλέξανδρος και ο Αττίλας τον συμβουλεύουν να αναλύσει το εξωτερικό περιβάλλον και να αναζητήσει τις υπάρχουσες ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Η αναζήτηση αυτή θα πρέπει να γίνει τόσο στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον που όχι μόνο επηρεάζει την δικιά του επιχείρηση αλλά και

¹¹⁵ WESS ROBERTS, *Victory secrets of Attila the Hun* σ. 33, Dell, 1994

όλες τις άλλες σε όλους τους κλάδους (Μ. Αλέξανδρος-Αττίλας: γειτονικοί λαοί Μακεδονίας, Πέρσες- Βυζάντιο, Δυτική Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, Βησιγόθοι, Οστρογόθοι, Φράγκοι κτλ.) όσο και στο στενό κλαδικό περιβάλλον της δικής του επιχείρησης (Έλληνες, Ουννικές φυλές).

Αρχικά εστιάζοντας στο στενό κλαδικό περιβάλλον του (μικρο-περιβάλλον) θα πρέπει αναλύοντας την υπάρχουσα κατάσταση, αφού επισημάνει τις υπάρχουσες απειλές να τις περιορίσει και εφόσον έχει την δυνατότητα να τις μετατρέψει σε ευκαιρίες. Θα πρέπει άμεσα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που του δίνονται και μέσα από αυτή τη διαδικασία να ισχυροποιηθεί και να γίνει ικανός να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του μακρο- περιβάλλοντος.

Θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στις διαφαινόμενες τάσεις στο μακρο-περιβάλλον, λόγω της διαμορφωθείσας κατάστασης, για να προσδιορίσει τις προοπτικές της επιχείρησής του (Μ. Αλέξανδρος-Αττίλας: παρακμή της Περσικής και Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας και δυνατότητα κατάληψης των εδαφών τους ή κατάλυσή τους από άλλη ανερχόμενη δύναμη). Επίσης θα πρέπει να εστιάσει στα γεγονότα που πιθανόν να επηρεάσουν την επιχείρηση του (Μ. Αλέξανδρος-Αττίλας: συμμαχίες, πολιτικοστρατιωτική δύναμη άλλων λαών κτλ.).

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι το σημείο έναρξης της ανάλυσης που πρέπει να κάνει για να διαμορφώσει την στρατηγική του και να τοποθετηθεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε αυτό θα πρέπει να αναλύσει παράγοντες που πιθανόν να τον επηρεάσουν όπως το παγκόσμιο κλίμα των αγορών, διαφαινόμενες νέες αγορές, το τεχνολογικό επίπεδο των ανταγωνιστών του καθώς και ανάγκες που δημιουργούνται για την επιχείρηση του, λόγω του τεχνολογικού επιπέδου των ανταγωνιστών (Μ. Αλέξανδρος-Αττίλας: επικρατούσα κατάσταση στις εποχές τους και πιθανοί παράγοντες επηρεασμού της, αδύναμα κράτη, εξοπλισμός των αντιπάλων στρατών και χρησιμοποιούμενες τακτικές). Επιπλέον μια άλλη κατεύθυνση δραστηριοποίησης που πρέπει να υπάρχει στο μυαλό του επιχειρηματία είναι ο επηρεασμός του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται εφόσον έχει την δυνατότητα να πράξει έτσι προς όφελος της επιχείρησής του.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν στρατηγική πρέπει να εστιάσουν και να αναλύσουν αρχικά το εξωτερικό περιβάλλον. Η προσαρμογή σε αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

9.4 Εσωτερικό Περιβάλλον

Όστοςό όπως φάνηκε και από την παράθεση των γεγονότων δεν ήταν μόνο το εξωτερικό περιβάλλον που εστίασαν Μ. Αλέξανδρος και Απίλας. Ήταν αρκετοί άλλοι παράγοντες στους οποίους έδωσαν μεγάλη σημασία και οι οποίοι ήταν καθοριστικοί για την έκβαση του εγχειρήματος τους. Γενικά και οι δύο άνδρες έδωσαν βαρύτητα στο εσωτερικό τους περιβάλλον και στην εξασφάλιση πόρων προκειμένου να καταστούν ικανοί να δημιουργήσουν τις Αυτοκρατορίες τους. Αυτούς τους πόρους θα μπορούσαμε να τους κατατάξουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους υλικούς και τους άυλους.

Όσον αφορά τους υλικούς πόρους ο Μ. Αλέξανδρος έδωσε μεγάλη βαρύτητα στην εξασφάλιση στρατού (κατάλληλα εκπαιδευμένου και εξοπλισμένου) αλλά και χρημάτων, που θα εγγυούνταν την πραγματοποίηση της εκστρατείας του. Η στρατηγική απόφασή του, να αποδεχτεί την άρνηση των Αθηναίων για παράδοση εννέα επώνυμων συμπολιτών τους υποκινητών σε αποστασία εναντίον του, μετά τα γεγονότα της ισοπέδωσης της Θήβας, δείχνει ότι για αυτόν είχε ύψιστη σημασία η εξασφάλιση της Αθηναϊκής ναυτικής δύναμης σημαντικού πόρου της εκστρατείας του. Επίσης εξασφάλιζε ανθρώπινο δυναμικό μέσω της πολιτικής που εφάρμοσε για τους πληθυσμούς που περιερχόντουσαν σταδιακά υπό τον έλεγχό του, όπως είδαμε στην στρατιωτική στρατηγική του. Η ποιότητα του προσωπικού αυτού φρόντισε να είναι πολύ καλή εισάγοντας την συνεχή εκπαίδευση. Επιπλέον η εκπαίδευση διαχωρίστηκε σε επιμέρους τομείς ώστε να υπάρχει εξειδίκευση. Για παράδειγμα άλλη εκπαίδευση είχε το ελαφρύ πεζικό και άλλη η μακεδονική φάλαγγα (βαρύ πεζικό), ενώ έδωσε μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη του ιππικού και την συνεργασία του με την μακεδονική φάλαγγα¹¹⁶. Αλλά και ο εξοπλισμός τους ήταν από τους καλύτερους της εποχής (σάρισα, μικροί καταπέλτες¹¹⁷ κτλ.). Η εξασφάλιση χρημάτων για την εκστρατεία

¹¹⁶ PHIL BARKER, *Alexander the Great's Campaigns*, σσ.33-34, Cambridge, England 1979

¹¹⁷ Idim, σ.38

του ήταν επίσης από τους κύριους τομείς εστίασης των προσπαθειών του. Αρχικά εκποιώντας τα λάφυρα από τις εκστρατείες στη Βαλκανική και τα χρήματα από την πώληση των Θηβαίων, εξασφάλισε 30 ημερών διατροφή για το στράτευμα¹¹⁸. Δεν είναι όμως γνωστό πώς εξασφάλισε οικονομικούς πόρους τους πρώτους μήνες της εκστρατείας αφού, απέκτησε πρόσβαση στους θησαυρούς του Δαρείου τον δεύτερο χρόνο της εκστρατείας. Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι ο τρόπος χρηματοδότησης στα πρώτα στάδια της εκστρατείας, βασίσθηκε στην τροφοδοσία από τις πλούσιες περιοχές της Μικράς Ασίας, συνεισφορές των πόλεων της Μ. Ασίας, χρησιμοποίηση των λαφύρων μετά από κάθε μάχη, του θησαυρού των Σάρδεων και επιβολή εκτάκτων εισφορών στους κατοίκους των περιοχών που περνούσαν στην κυριότητα του¹¹⁹, όπως προαναφέραμε. Η βαρύτητα όμως που έδινε στην εξασφάλιση χρημάτων γίνεται άμεσα αντιληπτή από την ενέργεια του μετά τα Γαυγάμηλα να μην καταδιώξει τον Δαρείο αλλά να εξασφαλίσει την κατοχή των βασιλικών θησαυρών της Περσέπολης και των Σούσων. Η πολύ καλή οργάνωση του στρατού του ήταν ένας επιπλέον πολύ σημαντικός πόρος του Αλεξάνδρου. Σύμφωνα με την *Harper Encyclopaedia of Military History* ο Μακεδονικός Στρατός ήταν ο πρώτος επιστημονικά οργανωμένος στρατός στην ιστορία της ανθρωπότητας¹²⁰. Τέλος όσον αφορά τους υλικούς πόρους πολύ σημαντικό ήταν και το σύστημα διοικητικής μέριμνας που διέθετε. Αυτό του εξασφάλιζε συνεχή υποστήριξη και ανεφοδιασμό των μαχόμενων στρατευμάτων. Είναι γενικά αποδεκτό ότι το σύστημα διοικητικής μέριμνας που διέθετε ήταν αξιοθαύμαστο¹²¹.

Η εξασφάλιση των άυλων πόρων ήταν ένας τομέας στον οποίο εστίασε επίσης ο Αλέξανδρος. Ο στρατός του ήταν τεχνολογικά εξελιγμένος τόσο ως προς το υλικό που διέθετε όσο και προς τις τακτικές του. Χρησιμοποίησε καινοτομίες όπως η μακεδονική φάλαγγα που του εξασφάλιζαν στρατηγικό πλεονέκτημα κατά την μάχη. Το άριστο δίκτυο πληροφοριών που είχε κληρονομήσει από τον πατέρα του ήταν επίσης ένας πολύ σημαντικός πόρος.

¹¹⁸ ΠΛΟΥΤΑΡΧΟΣ , Βίοι Παράλληλοι, Αλέξανδρος , 15.2

¹¹⁹ CURTIUS RUFUS, *The History of Alexander*, 3.7.2, Penguin, 1984

¹²⁰ DUPUY, R.ERNEST, N. TREVOR, *The Harper Encyclopaedia of Military History*, σ.38, Forth Edition, NY Harper Collins, 1993

¹²¹ DONALD ENGELS, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, σσ.144-145, University of California, 1993

Επιπλέον θα πρέπει να προστεθεί στους άυλους πόρους η θέληση που είχε εμφυσήσει στους Μακεδόνες του για να πολεμήσουν και να κατακτήσουν την Περσική Αυτοκρατορία.

Ο Ατίλας επίσης έδωσε μεγάλη σημασία στην εξασφάλιση πόρων. Όπως είδαμε αρχικά εξασφάλισε ανθρώπινο δυναμικό από όλες τις Ουννικές φυλές και αργότερα από τους κατακτημένους λαούς μέσω της πολιτικής που ακολούθησε. Τα χρήματα ήταν κάτι που μονίμως επιζητούσε και φρόντιζε να βρει σαν ζωτικό πόρο για την ευόδωση της εκστρατείας του. Οι άυλοι πόροι ήταν επίσης πολύ σημαντικοί γι' αυτόν. Εισήγαγε πρωτόγνωρες τακτικές του μάχεσθαι για τους Ούννους και έδωσε μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευσή τους, ενώ τους εξόπλισε με νέας τεχνολογίας υλικά. Διατήρησε τους τοξοβόλους στο στρατό του λόγω της ιδιαίτερης ικανότητας που είχαν οι Ούννοι σε αυτόν τον τομέα¹²². Με την διατήρηση της παράδοσης διανομής των λαφύρων από τις μάχες εξασφάλιζε την θέλησή τους για μάχη ενώ τους έδινε επιπλέον κίνητρο με την απονομή αξιωμαίων και θέσεων εφόσον αποδεικνύονταν ικανότεροι από τους άλλους. Επιπλέον ένας σημαντικός άυλος πόρος που χρησιμοποίησε για τη επίτευξη των στόχων του, ήταν η φήμη του και η φήμη του στρατού του που εσκεμμένα δημιούργησε και η οποία του επέφερε σημαντικά αποτελέσματα (βοηθούμενος σε αυτόν τον τομέα από την Ρωμαϊκή καθολική αντιουννική προπαγάνδα).

Όμως η ύπαρξη πόρων από μόνη της δεν φέρνει και τα ποθητά αποτελέσματα. Πρέπει αυτοί οι πολύτιμοι πόροι να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούν ικανότητες. Αυτό είχε γίνει αντιληπτό τόσο από τον Μ. Αλέξανδρο όσο και από τον Ατίλα. Ο Μ. Αλέξανδρος συνδυάζοντας ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, στρατιωτική οξυδέρκεια και καινοτομία δημιούργησε τον πιο αξιόμαχο στρατό της εποχής του. Υποστηρίζοντας αυτόν τον στρατό οικονομικά, με πληροφορίες και με ένα πρωτοπόρο σύστημα διοικητικής μέριμνας τον κατέστησε αήττητο. Αντίστοιχα ο Ατίλας δημιούργησε μια τρομερή πολεμική μηχανή σχεδόν από το μηδέν, χρησιμοποιώντας νομάδες που τους εκπαίδευσε σε νέες τακτικές, τοποθετώντας τους ικανότερους σαν επικεφαλείς, αναδιοργανώνοντας τον στρατό του, υποστηρίζοντας τον οικονομικά και δημιουργώντας μια φήμη που του εξασφάλισε νίκες χωρίς μάχη.

¹²² WESS ROBERTS, *Leadership secrets of Attila the Hun*, σ. 3, Warner Books, 1987

Οι δύο λοιπόν αυτοί κατακτητές συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις να δίνουν μεγάλη σημασία όχι μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον τους. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του που είναι οι πόροι και οι ικανότητες, βοηθάει τον επιχειρηματία να κατανοεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησής του, να την βελτιώνει και εκμεταλλευόμενος τα δυνατά της σημεία να την κάνει ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Αναλύοντας λοιπόν την επιχείρηση πρέπει να αξιοποιηθούν οι πόροι της στο μέγιστο βαθμό αλλά και να συνδυαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσουν ικανότητες τις οποίες δεν έχουν οι ανταγωνιστές της και δύσκολα μπορούν να αποκτήσουν.

Τους πόρους και ο Αλέξανδρος και ο Απίλας συμβουλεύουν την επιχείρηση να τους μελετήσει και να τους αξιοποιήσει ανάλογα. Στους υλικούς πόρους θα πρέπει να καταταγούν οι εργαζόμενοι και μαζί με αυτούς οι ιδιαίτερες ικανότητες τους και η εκπαίδευσή τους. Επίσης οι χρηματοοικονομικοί πόροι και η ικανότητα της επιχείρησης να εξασφαλίζει χρήματα, καθώς και η οργανωτική δομή της επιχείρησης που επιτρέπει τον πολύ καλό έλεγχο της και τον συντονισμό αυτής.

Οι άυλοι πόροι που πρέπει να εστιάσει την προσοχή της η επιχείρηση είναι η τεχνολογία, οι πληροφορίες, η θέληση για επίτευξη των στόχων και η φήμη της: η εκμετάλλευση πιθανών τεχνολογικών καινοτομιών οι οποίες μπορούν να προέλθουν από την πείρα ή την ιδιαίτερη ικανότητα εργαζομένων ή ακόμα και από ερευνητικά προγράμματα, οι πληροφορίες που θα επιτρέψουν την χρησιμοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων της με τον καλύτερο τρόπο και θα προκαταβάλουν τυχόν αιφνιδιαστικές ενέργειες ανταγωνιστών της, η διατήρηση και επαύξηση της θέλησης των εργαζομένων για την εξασφάλιση των στόχων της επιχείρησης μέσα από ένα πλαίσιο ανταμοιβής τους ανάλογα της επίδοσής τους και τέλος η δημιουργία φήμης όχι βέβαια για τον εκφοβισμό των ανταγωνιστών της επιχείρησης, αλλά για την καλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Όμως το πιο σημαντικό από όλα είναι η δημιουργία ικανοτήτων. Η δημιουργία ουσιαστικών ικανοτήτων οι οποίες θα δώσουν στρατηγικό πλεονέκτημα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων το πείσμα των Μακεδόνων για νίκη και η σύμπνοια που υπήρχε στα στρατόπεδά τους μπορεί να μεταφραστεί σε

δημιουργία ισχυρής εταιρικής κουλτούρας η οποία μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία. Ενώ η ικανότητα που είχαν να μάχονται τόσο αυτοί όσο και οι Ούννοι, μεταφράζεται σε ικανότητα δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών που τυγχάνουν υψηλής αποδοχής από τους καταναλωτές λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους και της καλής ποιότητάς τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι μοναδικά και να αντιγράφονται δύσκολα από τους ανταγωνιστές ώστε να εξασφαλίσουν μακροχρόνιο στρατηγικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (υπέρτερη μαχητική ικανότητα των Μακεδόνων και των Ούννων σε σχέση με τους αντιπάλους τους για μεγάλο χρονικό διάστημα). Τέλος θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια για τη διατήρηση και επαύξηση των ικανοτήτων με την εισαγωγή νέων πόρων (εισαγωγή νέου οπλισμού, στολών, τακτικών μάχης από πλευράς Ούννων μετά την μάχη στα Καταλαυνικά Πεδία, προσαρμογή της οργάνωσης και τον τακτικών του Μ. Αλεξάνδρου για την αντιμετώπιση του ανταρτοπόλεμου στην Σογδιάνη) ώστε να διατηρείται το στρατηγικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

9.5 Στόχοι-Στρατηγικές

Ο Μακεδόνας βασιλιάς, αφού έκανε την παραπάνω ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, έθεσε τους στόχους που ήθελε να επιτύχει. Μερικοί από τους στόχους αυτούς ήταν η επίτευξη συμμαχίας με τους υπόλοιπους Έλληνες, εξασφάλιση των βορείων συνόρων και διέλευση στον Ελλήσποντο για να κατακτήσει την Μικρά Ασία απελευθερώνοντας τις εκεί Ελληνικές πόλεις και τέλος η συνάντηση και ολοκληρωτική καταστροφή του αντιπάλου με παράλληλη διαδοχή της Περσικής Αυτοκρατορίας από την Αυτοκρατορία του Αλεξάνδρου.

Αντιστοίχως, κάποιοι στόχοι για τον Ούννο βασιλιά ήταν η ενοποίηση του λαού του, δημιουργία ισχυρού στρατού και επέκταση της αυτοκρατορίας του εις βάρος της Βυζαντινής και της Δυτικής Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας.

Οι στόχοι τους αυτοί όπως αναλύσαμε ήταν ρεαλιστικοί, αντιληπτοί και κατανοητοί από όλους. Ανάλογοι θα πρέπει να είναι και οι στόχοι που τίθενται από τις διάφορες επιχειρήσεις. Με βάση το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να διατυπώνονται οι στόχοι-σκοποί της οι οποίοι πρέπει

να διέπονται από ρεαλισμό και σαφήνεια αλλά και να αναφέρονται σε ξεκάθαρα μετρήσιμα αποτελέσματα μέσα στην πολύπλοκη ανταγωνιστική αγορά (όπως ο στόχος της κατάληψης της Μ. Ασίας από τον Μ. Αλέξανδρο). Αυτοί οι στόχοι είναι τα αποτελέσματα που πρέπει να φέρει η επιχείρηση σε διάφορους τομείς όπως αύξηση εσόδων, μικρότερο κόστος παραγωγής κτλ. Επιπλέον όμως όπως αναφέρθηκε θα πρέπει να είναι αρκετά σαφείς και μετρήσιμοι. Εάν για παράδειγμα στόχος είναι η αύξηση των εσόδων πρέπει να καθοριστεί σε ποιο ποσοστό και μέχρι πότε (ο Μ. Αλέξανδρος είχε ως στόχο όταν έγινε βασιλιάς των Μακεδόνων, την άμεση δημιουργία συμμαχίας με όλες τις Ελληνικές πόλεις-κράτη, ενώ ο Απίλας την όσο το δυνατόν γρηγορότερο υπαγωγή όλων των Ουννικών φυλών υπό την ηγεσία του).

Αφού λοιπόν καθορίστηκαν οι στόχοι από τους δύο άνδρες το επόμενο βήμα τους ήταν ο καθορισμός των στρατηγικών για την επίτευξη του οράματος και των τιθέντων στόχων. Κάποιες από τις στρατηγικές του Μ. Αλέξανδρου σε σχέση με τους στόχους που προαναφέραμε ήταν η διατήρηση της συμμαχίας με τους υπόλοιπους Έλληνες και επιβολή βίας για την διατήρηση της εφόσον δεν υπήρχε άλλη διέξοδος, στρατιωτική απαξίωση γειτονικών λαών, ενσωμάτωση κατακτημένων λαών και καταδίωξη του Δαρείου για ολοκληρωτική καταστροφή και σύλληψή του¹²³. Ανάλογα για τον Απίλα ήταν η συμμαχία με όλους τους αρχηγούς των Ουννικών φυλών, η ενσωμάτωση των κατακτημένων λαών στην αυτοκρατορία και τον στρατό του και η διεξαγωγή μαχών για επέκταση της αυτοκρατορίας του.

Ανάλογα λοιπόν και οι επιχειρήσεις μετά τον καθορισμό του οράματος της αποστολής και των στόχων θα πρέπει να καθορίσουν και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν. Αυτές οι στρατηγικές θα πρέπει να δίνουν τις γενικές κατευθύνσεις προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή. Είναι αυτές οι επιμέρους στρατηγικές που θα δώσουν τον τρόπο πραγματοποίησης των στόχων, και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε μια απαιτητική αγορά. Είναι το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης.

¹²³CURTIUS RUFUS, *The History of Alexander*, 5.8-12, Penguin, 1984

9.6 Υλοποίηση Στρατηγικών-Έλεγχος

Το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό των στρατηγικών ήταν η υλοποίησή τους, η εφαρμογή των σχεδίων. Αυτό έγινε από τον Αλέξανδρο και τον Αττίλα αφού προϋπήρξε η σωστή προετοιμασία. Μετά την προετοιμασία, με λεπτομερής εφαρμογή των σχεδίων υλοποίησαν τις αποστολές τους. Σε αυτή την διαδικασία έλαβε μέρος όλη η πολιτικοστρατιωτική μηχανή των Μακεδόνων και των Ούννων. Ουσιαστικά πολύ μεγάλο ρόλο σε αυτή την διαδικασία έπαιξαν οι διοικητές των επιμέρους τμημάτων οι οποίοι είχαν και την κύρια ευθύνη εφαρμογής των σχεδίων σε στρατιωτικό επίπεδο, ενώ σε πολιτικό επίπεδο η πολιτική που ακολούθησαν οι δύο ηγέτες.

Κατά ανάλογο τρόπο οι σημερινές επιχειρήσεις πρέπει να θέσουν σε εφαρμογή τα σχέδια τους αφού έχει προϋπάρξει η κατάλληλη προετοιμασία. Επειδή η πραγματοποίηση των σχεδίων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία απαιτεί άριστο συντονισμό από όλα τα στελέχη της επιχείρησης, όπως απαιτεί και η διεξαγωγή μιας μάχης. Σε αυτή την διαδικασία εμπλέκονται όλοι και κυρίως οι επιμέρους προϊστάμενοι των τμημάτων, υποτμημάτων είναι αυτοί που επωμίζονται το βάρος της εφαρμογής τους.

Αφού έθεσαν σε εφαρμογή τα σχέδια τους τόσο ο Αλέξανδρος όσο και ο Αττίλας ανά τακτά χρονικά διαστήματα έκαναν αυτοέλεγχο και αποτίμηση της καταστάσεως. Ελέγχοντας τα αποτελέσματα σε σχέση με τα σχέδια και την νέα διαμορφωθείσα κατάσταση προσδιόριζαν την ορθότητα της όλης στρατηγικής τους, τα αδύνατα της σημεία και την επαναπροσδιόριζαν. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή της όλης στρατηγικής (απόφαση του Αλέξανδρου για κατάλυση της Περσικής Αυτοκρατορίας, απόφαση του Αττίλα για επίθεση στην Δυτική Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία το 451 μ.Χ. αντί του Βυζαντίου) ή επαναπροσδιορισμό επιμέρους τομέων της όλης διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής (απόφαση Αττίλα για αλλαγή εξοπλισμού και τακτικών των Ούννων μετά την ήττα στα Καταλαυνικά Πεδία¹²⁴).

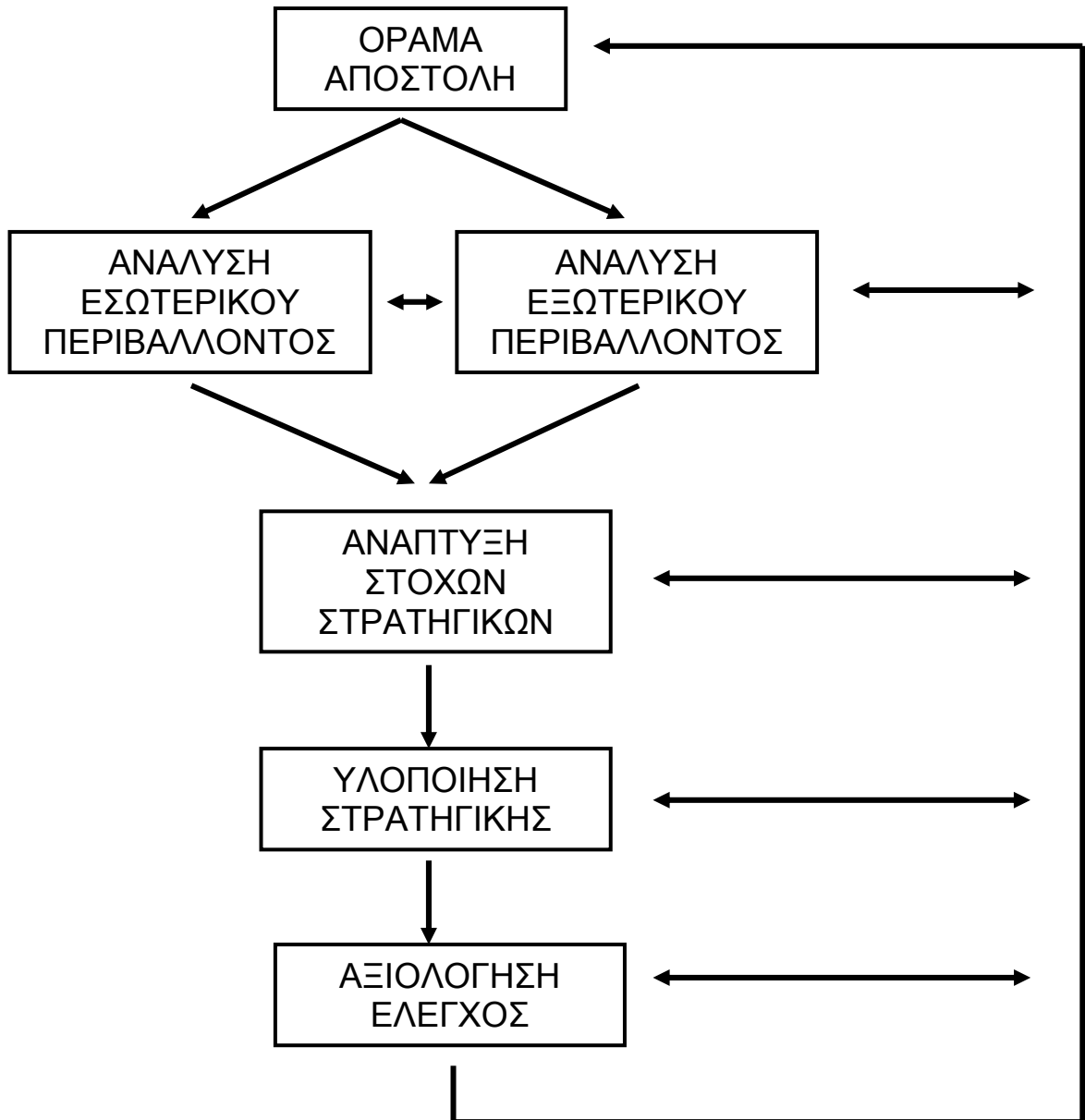
Η προτροπή τους λοιπόν στους επικεφαλής των επιχειρήσεων είναι αφού ακολουθήσουν την διαδικασία που αναφέρθηκε μέχρι τώρα, να κάνουν ανά

¹²⁴ WESS ROBERTS, *Leadership secrets of Attila the Hun*, σ. 92-93, Warner Books, 1987

τακτά χρονικά διαστήματα αυτοέλεγχο και αποτίμηση της εφαρμοσθείσας στρατηγικής. Με αυτό τον τρόπο θα εντοπισθούν τα τρωτά σημεία της στρατηγικής και θα μπορέσουν να βελτιωθούν με επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής, εφόσον διαπιστωθεί ότι υπάρχει ανάγκη, ή με επιμέρους διορθωτικές κινήσεις σε κάποιο μέρος της όλης διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής .

Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε, ότι και ο Μ. Αλέξανδρος και ο Απίλλας διαμόρφωσαν και ακολούθησαν ένα παρόμοιο μοντέλο στρατηγικής. Το διαχρονικό αυτό μοντέλο όπως περιγράψαμε αναλυτικά μπορεί να ακολουθηθεί από τις επιχειρήσεις για την διαμόρφωση και τον έλεγχο της στρατηγικής τους. Αυτό το μοντέλο αναπαρίσταται από το σχεδιάγραμμα της επόμενης σελίδας.

Μοντέλο στρατηγικής Μ. Αλέξανδρου-Ατίλα



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Επιλογές Μ. Αλεξάνδρου-Αττίλα

Έχει όμως μεγάλο ενδιαφέρον πέρα από την ανάλυση που κάναμε στο προηγούμενο κεφάλαιο για την ανάπτυξη της στρατηγικής των δύο ανδρών να εστιάσουμε την προσοχή μας σε συγκεκριμένες αποφάσεις τους, οι οποίες ήταν σημαντικές για την επίτευξη του όλου εγχειρήματος τους και επιπλέον οι σημερινές επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν διδάγματα.

Από τα πρώτα χαρακτηριστικά που διακρίνουμε στο τρόπο λειτουργίας του Μ. Αλεξάνδρου ήταν η ταχεία αντίδραση. Με την ανάληψη της βασιλείας μετά τη δολοφονία του πατέρα του, έδρασε αστραπιαία ώστε να μην αφήσει περιθώριο σε άλλους διεκδικητές του θρόνου να τον παραμερίσουν ή να τον αμφισβητήσουν. Επίσης αστραπιαία ενήργησε αμέσως μετά για να εμποδίσει τους υπόλοιπους Έλληνες να ενωθούν εναντίον του και να εδραιώσει την θέση του στο Κοινό των Ελλήνων. Η ταχύτατη αντίδραση στο διαμορφωθέν περιβάλλον ήταν ένα χαρακτηριστικό καθ' όλη την διάρκεια της εκστρατείας του.

Η απώλεια χρόνου και η ολιγωρία, σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει, είναι μια παράληψη που μπορεί να αποβεί καταστροφική για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Οι επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει με μεγάλη προσοχή και υπευθυνότητα να αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον και να κρατούν στάση ετοιμότητας ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε όλες τις αλλαγές και τις προκλήσεις ταχύτατα. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να αιφνιδιάζονται από τους ανταγωνιστές τους αλλά να τους αιφνιδιάζουν.

Η απόφαση του Μ. Αλεξάνδρου όσον αφορά τους Αθηναίους μετά την ισοπέδωση της Θήβας να μην επιμείνει στην παράδοση των εννέα που προπαγάνδιζαν εναντίον του, δείχνει την σημασία που έδωσε στην συνοχή της συμμαχίας και τις υποχωρήσεις που ήταν διατεθειμένος να κάνει προκειμένου να εξασφαλίσει την Αθηναϊκή ναυτική δύναμη. Ανάλογη θα πρέπει να είναι και η αντιμετώπιση των στρατηγικών συμμαχιών από τις επιχειρήσεις. Η υποχώρηση πολλές φορές σε απαιτήσεις συνεργατών εταιριών ακόμα και πιο αδύναμων είναι προτιμότερη από την υιοθέτηση σκληρής στάσης. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης δημιουργούνται συνεχώς νέες αγορές. Η ανάγκη λοιπόν για στρατηγικές συμμαχίες εταιριών με άλλες εταιρίες που διαθέτουν πόρους και δραστηριοποιούνται σε γεωγραφικές περιοχές που δεν δραστηριοποιούνται οι πρώτες, είναι επιτακτική. Μόνο μέσα από τέτοιες διαδικασίες δίνονται οι δυνατότητες στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία τους. Η προσέγγιση όμως για την δημιουργία τέτοιων συμμαχιών θα πρέπει να είναι ανάλογη της προσέγγισης του Μ. Αλεξάνδρου στους Αθηναίους. Η σκληρή στάση είναι υπεύθυνη για διάλυση στρατηγικών συμμαχιών και περιορισμού της αποδοτικότητας και της αξίας μεγάλων εταιριών.

Στον σημερινό επιχειρηματικό χώρο οι συγχωνεύσεις-εξαγορές εταιριών αποτελούν κοινή πρακτική. Το παράδειγμα ενσωμάτωσης των κατακτημένων λαών στην Μακεδονική και Ουννική Αυτοκρατορία μπορεί να αποτελέσει οδηγό για τον τρόπο χειρισμού των εξαγορασμένων εταιριών και του προσωπικού τους. Είναι αξιοσημείωτο ότι ο Απίλας σε νευραλγικές θέσεις τόσο στην διοίκηση του στρατού του όσο και σε διοικητικές θέσεις της πολιτικής εξουσίας χρησιμοποιούσε όχι Ούννους αλλά ικανούς άνδρες όλων των εθνοτήτων (όπως αναφέραμε δεύτερος στην ιεραρχία των Ούννων ήταν ο Έλληνας Ονεγέσιος). Το ίδιο είχε πράξει 800 περίπου χρόνια νωρίτερα από τον Απίλα και ο Μ. Αλέξανδρος ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις εμπιστεύτηκε την διοίκηση κατακτημένων σατραπειών σε πρώην στρατιωτικούς διοικητές του Δαρείου (όπως της Βαβυλώνας στον Μαζαίο) ή σε άλλους επιφανείς κατακτημένους

Πέρσες τους οποίους χρησιμοποιούσε επιλεκτικά¹²⁵. Επιπλέον φρόντιζε να διορίζει αυτούς σε διοικητικές θέσεις περιοχών από τις οποίες προέρχονταν και ήταν γνώστες. Αξιοσημείωτο είναι ότι ακόμα και στην αυλή του Μακεδόνα βασιλιά είχε διοριστεί ο αδελφός του Δαρείου¹²⁶. Ανάλογη ήταν και η χρησιμοποίηση πολλών από τους απλούς Πέρσες, τους οποίους ενέταξε στον στρατό του εκπαιδεύοντας τους σε Μακεδονικές τακτικές δημιουργώντας τους «Επιγόνους». Ήταν μια πολιτική εξαιρετικά ευφυής. Είχε κατανοήσει ότι μπορούσε να εμπιστευτεί αυτούς που είχε ευεργετήσει. Ανάλογης μεταχείρισης θα πρέπει να τυγχάνουν τα στελέχη και οι εργάτες εξαγοραζόμενων εταιριών. Εφόσον έχουν ικανότητες και προσόντα δεν θα πρέπει να απαξιώνονται ή να απολύονται αλλά να χρησιμοποιούνται ακόμα και σε υψηλόβαθμες θέσεις με οικείο σε αυτούς αντικείμενο προς όφελος της εξαγοράζουσας εταιρίας. Επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη και η εταιρική κουλτούρα που υπάρχει στην εξαγοραζόμενη εταιρία. Ο Μ. Αλέξανδρος είναι ο πρώτος που μας προτρέπει να δώσουμε μεγάλη προσοχή σε αυτήν την παράμετρο. Η μη αλλαγή των δομών και του τρόπου ζωής των κατεκτημένων λαών ήταν αυτό που εφάρμοζε πάντα και επιπλέον ο ίδιος υιοθέτησε ήθη και έθιμα από αυτούς που τα ενέταξε στην κουλτούρα της αυτοκρατορίας του, θέλοντας να δείξει έτσι ότι δημιουργεί ένα παγκόσμιο κράτος για όλους. Ως μέγιστη απόδειξη αποδοχής από τον ίδιο της ντόπιας κουλτούρας των κατακτημένων Περσών, ήταν να νυμφευθεί την Ρωξάνη, κόρη του ηγεμόνα της Σογδιάνης Οξυάρτη¹²⁷. Μια βίαιη αλλαγή της ήδη υπάρχουσας κουλτούρας μιας εταιρίας θα έχει καταστροφικά αποτελέσματα για την συγχώνευση των εταιριών. Η προσέγγιση των νέων στελεχών της εξαγοραζόμενης εταιρίας και η ενσωμάτωσή τους στην νέα κουλτούρα θα πρέπει να γίνει σταδιακά και με μεγάλη προσοχή. Εφόσον υπάρχουν καλά στοιχεία στον τρόπο λειτουργίας της εξαγοραζόμενης εταιρίας καλό θα είναι προσαρμόζοντας τα να υιοθετηθούν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση-αγοραστής θα επιτύχει την αρμονική συνεργασία με την επιχείρηση προς αγορά και το μέγιστο όφελος γι' αυτήν .

¹²⁵ N. HAMMOND, *Alexander the Great. King-Commander-Statesman*, σσ. 151-152, Bristol Classics Press, 1994.

¹²⁶ U. WILCKEN, *Alexander the Great*, σ. 248, Norton, 1967

¹²⁷ ΑΡΡΙΑΝΟΣ , *Αλεξάνδρου Ανάβασις* , Δ.18-19

Αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια ότι ο Μ. Αλέξανδρος προτού ξεκινήσει την εκστρατεία του εναντίον της Περσικής Αυτοκρατορίας εξασφάλισε την Ελληνική συμμαχία και τα βόρεια σύνορα της Μακεδονίας ώστε απρόσκοπτα να εκτελέσει τα σχέδια του εναντίον της Περσικής Αυτοκρατορίας. Κατά σχετικά ανάλογο τρόπο σε σχέση με την δημιουργία πολλαπλών μετώπων ενήργησε και ο Απίλας ο οποίος εφορμούσε κάθε φορά εναντίον ενός αντιπάλου προσπαθώντας να μην ανοίξει πολλαπλά μέτωπα στις απαιτήσεις των οποίων θα ήταν πολύ δύσκολο να ανταποκριθεί. Η τακτική του ήταν επίθεση στο στρατιωτικά πιο αδύνατο για εξασφάλιση εδαφικών και οικονομικών ωφελειών. Στην συνέχεια ισχυροποίηση του στρατού του για επίτευξη του επόμενου στόχου του.

Οι συγκεκριμένες ενέργειες μεταφερόμενες στον χώρο των επιχειρήσεων προτρέπουν αυτές να εξασφαλίσουν την περιορισμένη αγορά ή μικρο-αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται προτού επεκταθούν σε μεγαλύτερες. Η εξασφάλιση αγοράς σε περιορισμένο χώρο και επίπεδο είναι απαραίτητη και αποτελεί το εφιαλτήριο πριν η επιχείρηση δραστηριοποιηθεί σε ευρύτερο χώρο-επίπεδο. Μια ταυτόχρονη δραστηριοποίηση της σε ευρεία κλίμακα εγκυμονεί μεγάλους κινδύνους και μπορεί να αποβεί καταστροφική για την επιχείρηση διότι θα έχει να αντιμετωπίσει πολλαπλό ανταγωνισμό και προκλήσεις.

Η επιλογή αλλαγής της οργάνωσης του στρατού του από τον Μ. Αλέξανδρο και του τρόπου σύμφωνα με τον οποίον μάχονταν για να αντιμετωπίσει τον ανταρτοπόλεμο στην Σογδιάνη δίνει το στίγμα της ευελιξίας που πρέπει να διέπει ένα σύνολο που δραστηριοποιείται σε οποιοδήποτε πεδίο. Ο μεγάλος αυτός στρατηλάτης έχοντας στην Σογδιάνη να αντιμετωπίσει αντάρτες και όχι οργανωμένο στρατό προσάρμοσε και το δικό του στράτευμα δημιουργώντας μικρές και ευέλικτες μονάδες ιππικού και πεζικού. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε να φύγει νικητής και από την Σογδιάνη που πραγματικά ήταν μια από τις πιο δύσκολες περιοχές στις οποίες εκστράτευσε. Αλλά και ο Απίλας ακολούθησε το παράδειγμα του, αφού όπως αναλύσαμε δύο φορές αναδιοργάνωσε τον στρατό του ανάλογα με τις επιταγές του διεθνούς περιβάλλοντος τις συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. Το δίδαγμα από αυτή την ενέργεια είναι ότι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα θα πρέπει να είναι

κυρίαρχο χαρακτηριστικό της σημερινής επιχείρησης σε όλους τους τομείς (οργάνωση, τακτικές, στρατηγικές κτλ.) για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η προσήλωση της επιχείρησης στα κεκτημένα με την συνεχή χρήση των ίδιων τακτικών και στρατηγικών μόνο την παρακμή της μπορεί να επιφέρει και την υποχώρησή της έναντι των ανταγωνιστών της.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της όλης εκστρατείας τόσο του Αλεξάνδρου όσο και του Απίλα ήταν η πρωτοβουλία και η επιθετική στάση που είχαν σε σχέση με τους αντιπάλους τους. Ο Μ. Αλέξανδρος ήταν δεξιοτέχνης σε αυτόν τον τομέα. Ήταν αυτός πάντα ο επιτιθέμενος διότι «η πρωτοβουλία των κινήσεων επιτυγχάνεται πιο εύκολα έχοντας επιθετική στάση παρά αμυντική»¹²⁸. Κάθε φορά ενεργώντας πρώτος αυτός, εφάρμοζε το δικό του σχέδιο και ανάγκαζε τους αντιπάλους του να αντιδράσουν στις κινήσεις του αφήνοντας τους ουσιαστικά ανίκανους να εφαρμόσουν τον δικό τους. Με αυτόν τον τρόπο τους ανάγκαζε να αγωνιστούν με τους όρους του, εκμεταλλευόμενος τα ισχυρά του σημεία και τα αδύνατα των αντιπάλων του, οδηγώντας τους τελικά στην ήττα. Αλλά και ο μεταγενέστερος Απίλας εφάρμοσε την ίδια τακτική απολαμβάνοντας όπως είδαμε παραπάνω, ανάλογα οφέλη. Οι δύο λοιπόν αυτοί μεγάλοι άνδρες εφάρμοσαν πλήρως μία από τις σύγχρονες αρχές του πολέμου αυτή του επιθετικού πνεύματος με μεγάλη επιτυχία διότι «Μόνο με την επιθετική ενέργεια επιτυγχάνονται αποφασιστικά αποτελέσματα, καθόσον μόνο μ' αυτή επιτυγχάνεται η διατήρηση και εκμετάλλευση της πρωτοβουλίας και η επιβολή της θελήσεως επί του αντιπάλου»¹²⁹.

Στην ανταγωνιστική αγορά, το πεδίο μάχης των επιχειρήσεων, η υιοθέτηση επιθετικού πνεύματος είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στην κερδοφορία και την επέκταση της επιχείρησης σε βάρος των ανταγωνιστών. Ενεργώντας πρώτη η επιχείρηση, γνωρίζοντας τα δυνατά της σημεία, τις αδυναμίες των ανταγωνιστών και τις ανάγκες της αγοράς, μπορεί να επιβάλλει τους δικούς της κανόνες, εφαρμόζοντας το δικό της σχέδιο και αναγκάζοντας τους άλλους να ακολουθήσουν. Το επιθετικό πνεύμα μπορεί να

¹²⁸ JFC FULLER , *The Generalship of Alexander the Great* , σ. 287, Wordsworth Editions , 1998

¹²⁹ Στρατιωτικός Κανονισμός 100-1, *Επιχειρήσεις* , σ.36, ΓΕΣ, 1996

έχει εφαρμογή στο είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στην ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, στην σύναψη συμμαχιών κτλ.

Στην ανάλυση της υψηλής στρατηγικής που κάναμε είδαμε πώς ο Αλέξανδρος και ο Αττίλας φρόντισαν για την νομιμοποίηση των πράξεών τους. Αυτή η ενέργεια είχε σαν αποδέκτες τόσο την διεθνή κοινότητα της εποχής, όσο και την ίδια τους την αυτοκρατορία ώστε οι επιθετικές ενέργειες τους να μην είναι μόνο πλήρως δικαιολογημένες, αλλά και να εμψυχώνουν τους στρατούς τους και να τους δίνουν ένα σοβαρό λόγο για τον “δίκαιο” αγώνα τους.

Στον χώρο των επιχειρήσεων, ανάλογα οι διάφορες ενέργειες, τακτικές και στρατηγικές που σκοπό έχουν να πλήξουν άλλους ανταγωνιστές ή να προασπίσουν τα συμφέροντα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι πλήρως αποδεκτές και δικαιολογημένες από την αγορά, ενώ επιπλέον θα πρέπει να είναι νομικά κατοχυρωμένες. Η ύπαρξη σοβαρού λόγου ή δικαιολογίας για ενέργειες που πλήττουν τρίτους είναι αναγκαία και θα πρέπει να έχουν διπλό αποδέκτη. Τους καταναλωτές, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι για το δίκαιο της επιχείρησης και γι’ αυτό να την υποστηρίξουν με την κατανάλωση των προϊόντων της, αλλά και τους εργαζόμενους στην ίδια την επιχείρηση που πρέπει να πιστεύουν ότι εργάζονται για έναν εργοδότη που προασπίζει το δίκαιο και τιμωρεί το άδικο και γι’ αυτό το λόγο να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Μια άλλη αξιοσημείωτη ενέργεια του Αττίλα, ήταν η δημιουργία του μύθου για το χαμένο σπαθί του Θεού. Γνωρίζοντας πόσο δεισιδαίμονες ήταν οι Ούννοι δημιούργησε το μύθο του θείκου σπαθιού που ήρθε στα χέρια του τονίζοντας την εύνοια που του έδειχνε ο Θεός. Έκανε δε το σπαθί αυτό σύμβολο της αδιαμφισβήτητης αρχηγίας του και του αήττητου των στρατευμάτων που ήταν υπό τις διαταγές του.

Η σύγχρονη επιχείρηση βέβαια δεν μπορεί να δημιουργήσει μύθους για τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της, μπορεί όμως να καθιερώσει σύμβολα τα οποία να είναι διαχρονικά και να ταυτίζονται με αυτή και τα προϊόντα της. Μέσα από αυτά τα σύμβολα η κατάκτηση της αγοράς θα γίνει πιο εύκολα και τα προϊόντα-υπηρεσίες της θα αποκτήσουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε και το παράδειγμα ηγεσίας που δίνουν οι δύο μεγάλοι κατακτητές στα στελέχη των επιχειρήσεων. Ηγεσία «ορίζεται ως η

τέχνη με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει τους άλλους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, την πίστη και την αφοσίωση τους για την επίτευξη του κοινού σκοπού»¹³⁰. Και οι δύο ήταν γεννημένοι ηγέτες. Ο Αλέξανδρος ήταν το παράδειγμα σε κάθε μάχη. Αδιαφορώντας για την ζωή του μαχόταν μέχρι εσχάτων και δεν ζητούσε από τους Μακεδόνες του τίποτα περισσότερο από αυτό που ο ίδιος εκτελούσε. Ο ιστορικός John Keegan αναφερόμενος στον Μ. Αλέξανδρο τον αποκαλεί ιδεώδη ηρωικό ηγέτη¹³¹. Το θάρρος του και η αυταπάρνηση του συνέπαιρναν τον στρατό του που τον ακολουθούσε τυφλά στην μάχη. Οι οκτώ (8) τραυματισμοί του είναι χαρακτηριστικό της μαχητικότητάς του. Τραυματίστηκε ελαφριά τέσσερις (4) φορές, τρεις (3) βαριά και μία (1) φορά παρ' ολίγο να σκοτωθεί¹³². Είχε τραυματιστεί σχεδόν από όλα τα διαθέσιμα όπλα του εχθρού, σπαθί, λόγχη, τόξο, ακόντιο και δόρυ από καταπέλτη¹³³. Επιπλέον η ηγεσία του ξεχώριζε διότι φρόντιζε πάντα για την καλύτερη διαβίωση των στρατιωτών του, σχεδιάζοντας προσεκτικά την διοικητική του μέριμνα (προμήθειες, ανεφοδιασμός κτλ.). Παράλληλα ο τρόπος διοίκησης του δεν είχε σχέση με αυτόν του Πέρση βασιλιά που αποφάσιζε και διέταζε. Συμπεριφερόταν στους Μακεδόνες σαν ίσος προς ίσους, μόνο που αυτός έπαιρνε την τελική απόφαση. Ο άλλος μεγάλος άνδρας που εξετάσαμε, ο Απίλας ήταν πάντα ο φυσικός ηγέτης στην μάχη και το παράδειγμα για όλους. Ήταν ο πολεμιστής που παρά τον πλούτο που έφερε στην αυτοκρατορία του συνέχισε τον απλό τρόπο ζωής που είχε νωρίτερα (π.χ. έτρωγε σε ξύλινο πιάτο και λιτό φαγητό) δείχνοντας σε όλους ότι δεν απολαμβάνει τίποτα περισσότερο από τους απλούς πολεμιστές του. Η διοίκηση του ήταν ακριβοδίκαιη και αντάμειβε αυστηρά όποιους είχαν προσφέρει περισσότερα στον αγώνα των Ούννων ασχέτως της φυλετικής τους καταγωγής. Η παρουσία του έκανε τους Ούννους μέρος της παγκόσμιας ιστορίας. Η προσήλωση και ο θαυμασμός που έτρεφαν γι' αυτόν οι πολεμιστές του φάνηκε

¹³⁰ Στρατιωτικός Κανονισμός 100-1, Επιχειρήσεις, σ.18, ΓΕΣ, 1996.

¹³¹ JOHN KEEGAN, The Mask of Command, σ. 13, Jonathan Cape Ltd., 1997

¹³² Idim, σ. 61

¹³³ Idim, σ. 62

από τον τρόπο με τον οποίο πένθησαν τον θάνατο του, κόβοντας τα μαλλιά τους και ανοίγοντας πληγές στο σώμα τους με τα σπαθιά τους.

Οι ηγέτες της σύγχρονης επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα πρέπει να παραδειγματιστούν από αυτούς τους μεγάλους άνδρες. Η μέριμνα του προσωπικού τους σε όλους τους τομείς είναι καίρια ευθύνη τους και υποχρέωση τους. Μόνο πράττοντας έτσι θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων τους προς όφελος της επιχείρησης τους. Η παρουσία τους και οι ενέργειές τους πρέπει να αποτελούν παράδειγμα για όλους, ενώ ο τρόπος που διοικούν θα πρέπει να είναι αμερόληπτος, ακριβοδίκαιος και να χαρακτηρίζεται από την πολυσυλλεκτικότητα και την ευρύτητα πνεύματος. Η ηγεσία είναι πολλές φορές η κύρια αιτία της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας επιχείρησης, συνεπώς η ανάπτυξή της πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα.

Ο Απίλλας και ο Μ. Αλέξανδρος είναι δύο μορφές που κυριαρχούν στην παγκόσμια ιστορία. Οι ζωές τους και τα επιτεύγματά τους αποτελούν παράδειγμα για δεκάδες γενεές στρατιωτικών και πολιτικών ηγετών. Οι πολλαπλές νίκες τους στο πεδίο της μάχης, τους κατέστησαν μυθικούς. Η οξυδέρκεια, η στρατιωτική και πολιτική ιδιοφυία τους ήταν μοναδικές. Ο Απίλλας πολέμησε και νίκησε τους πιο εξελιγμένους και πεπειραμένους στρατούς της εποχής του δημιουργώντας τον δικό του στρατό από νομάδες, ενώ ο Αλέξανδρος κατατρόπωσε ένα πολλαπλάσιο στρατό του δικού του και παράλληλα βγήκε νικητής από κάθε μορφή πολέμου (τακτικό πόλεμο, ανταρτοπόλεμο στην Σοργιδία, ποτάμιες γραμμές κτλ.) αναγκάζοντας την παγκόσμια ιστορία να τον αποκαλέσει Μέγα και να τον αναγνωρίσει δικαιωματικά ως τον μεγαλύτερο ηγέτη όλων των εποχών.¹³⁴

¹³⁴ JFC FULLER , The Generalship of Alexander the Great , σ. 219, Wordsworth Editions ,1998