

Eισαγωγή

Ο ΣΟΥΝ ΤΖΟΥ έζησε στη βιορειοανατολική Κίνα πριν από 2.500 χρόνια, περίπου την ίδια εποχή με τον περίφημο κινέζο φιλόσοφο Κομφούκιο. Ο Σουν Τζου, και ο πατέρας του πριν απ' αυτόν, θεωρήθηκαν αυθεντίες της στρατιωτικής στρατηγικής λόγω των πολλών νικών τους στα πεδία των μαχών. Μολονότι δεν υπάρχουν απτές αποδείξεις ότι ο Σουν Τζου κατέγραψε τις σκέψεις του, εκατό περίπου χρόνια μετά το θάνατό του, ο μέγας κινέζος πολέμαρχος Κάο Κάο σχολίασε προσεκτικά ένα κείμενο περί στρατηγικής του πολέμου, που αποτελούσε το απαύγασμα της διδασκαλίας του Σουν Τζου. Οι συντριπτικές επιτυχίες του Κάο Κάο στις μάχες με τη χρήση των μεθόδων του Σουν Τζου (που οδήγησαν τελικά στη συνένωση της Κίνας) προκάλεσαν μεγάλο ενδιαφέρον γι' αυτό το υλικό. Κατά καιρούς, αρχετοί επιτυχημένοι στρατιωτικοί ηγέτες απέδιδαν τις νίκες τους στις αρχές του Σουν Τζου. Ο πλέον διακερδιμένος στην πρόσφατη ιστορία ήταν ο Μάο Τσετούνγκ. Αλλά επιπρόσθετα, επειδή η σοφία που περιέχεται στο κείμενο έχει εφαρμογή σε πολλές πολιτικές και επιχειρησιακές καταστάσεις, ο Σουν Τζου αποτελεί αντικείμενο μελέτης για πολλούς ηγέτες σ' ολόκληρο τον κόσμο και κυρίως στην Ασία.

Ο πόλεμος είναι ένα από τα συνηθέστερα περιστατικά της ανθρώπινης ιστορίας. Λόγω της σημασίας του για την

επιβίωση, ο πόλεμος έχει μελετηθεί προσεκτικά. Οι παράγοντες που συντελούν σ' έναν επιτυχή πόλεμο έχουν κατανοηθεί επαρκώς. Η επιτυχία στον πόλεμο, όπως και στις επιχειρήσεις, εξαρτάται από την ηγεσία. Άλλοι παράγοντες –η πληροφόρηση, η προετοιμασία, η οργάνωση, τα κίνητρα και η εκτέλεση– συντελούν επίσης, αλλά η αποτελεσματικότητα αυτών των παραγόντων καθορίζεται απόλυτα από την ποιότητα της ηγεσίας.

Η κεντρική ιδέα του Σουν Τζου είναι ότι οι μάχες ή οι αναμετρήσεις κερδίζονται από την οργάνωση ή το άτομο που πρώτον, έχει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεύτερον διαπράττει τα λιγότερα σφάλματα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από πολλούς παραγόντες μεταξύ των οποίων η υπεροχή σε ανθρώπινο δυναμικό, η υπεροχή σε θέσεις, η υπεροχή σε εκτέλεση και σε καινοτομίες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται άμεσα αντιληπτό από τους περισσότερους ανθρώπους των επιχειρήσεων. Άλλα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ο καθοριστικός παραγόντας της επιτυχίας. Αυτοί που δίνουν και κερδίζουν τις μάχες είναι οι άνθρωποι. Και ο σημαντικότερος άνθρωπος σε μία μάχη είναι ο στρατηγός.

Σύμφωνα με τον Σουν Τζου, ο ιδανικός στρατηγός κερδίζει τον πόλεμο πριν από την έναρξη των εχθροπραξιών. Αυτό το επιτυγχάνει με δύο τρόπους: Πρώτον, τελειοποιώντας το χαρακτήρα του με την πάροδο του χρόνου· δεύτερον, αναπτύσσοντας ένα κρίσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα. Στην κινεζική φιλοσοφία ο χαρακτήρας αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ηγεσίας. Τα άτομα που υπερέχουν σε χαρακτήρα, γίνονται και ηγέτες που υπερέχουν. Όμως ο χαρακτήρας του στρατηγού δεν είναι δυνατόν να συμιεύτει εν μία νυκτί. Συνεπώς, οι άνθρωποι που θέλουν να ηγηθούν, πρέπει να καλλιεργήσουν τα ηγετικά χαρακτη-

ριστικά για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας στρατηγός αποκτά ένα κρίσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα τοποθετώντας την οργάνωσή του σε θέση που να μη μπορεί να ηπιηθεί και περιμένοντας από τον αντίπαλό του την ευκαιρία να τον νικήσει. Αυτό το κάνει χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες. Ένας ιδανικός στρατηγός δεν κάνει λάθη. Ένας ιδανικός στρατηγός είναι υπομονετικός. Ένας ιδανικός στρατηγός είναι αινιγματικός.

H φυσική οργάνωση: Το μοντέλο του Σουν Τζου για αποτελεσματικότητα

Ο στρατός του Σουν Τζου ακολουθεί το μοντέλο της «φυσικής οργάνωσης». Οι φυσικές οργανώσεις έχουν τρία χαρακτηριστικά: Πρώτον, υπάρχουν για να υπηρετούν ένα συγκεκριμένο σκοπό. Το δριό της ύπαρξής τους αντιστοιχεί στο χρόνο που απαιτείται για την πραγμάτωση του σκοπού. Δεύτερον, είναι πληροφοριοκεντρικές. Οι φυσικές οργανώσεις αναζητούν και χρησιμοποιούν τα δεδομένα σαν υπόβαθρο για δράση. Αποφεύγουν τις αναξιόπιστες γνώμες και εικασίες και επιλέγουν ν' αναμετρηθούν με την αβεβαιότητα, υπολογίζοντας τις λογικές πιθανότητες. Τρίτον, οι φυσικές οργανώσεις είναι απόλυτα ευέλικτες και πλήρως προσαρμοστικές. Αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος, που επηρεάζουν την ικανότητα τους να υπηρετήσουν το συγκεκριμένο τους σκοπό.

Ένα ξεκάθαρο και γνώριμο παράδειγμα μιας φυσικής οργάνωσης είναι μια αποικία μυρμηγκιών. Οι αποικίες των μυρμηγκιών έχουν επιβιώσει για εκατοντάδες εκατομμύρια χρόνια, παραμένοντας ουσιαστικά αμετάβλητες. Μια τέ-

τοια επίδοση είναι πολύ δύσκολο να ξεπεραστεί. Η αποικία των μυρμηγκιών υπάρχει με αποκλειστικό σκοπό την παροχή τροφής και προστασίας στα μέλη της. Όταν επιτύχει αυτό το σκοπό, δεν επιδιώκει να εξαπλώσει την κυριαρχία της με την κατάκτηση, λόγου χάρη, ενός γειτονικού μελισσού ή με την είσοδό της σ' ένα νέο κλάδο επιχειρήσεων.

Η αποικία των μυρμηγκιών είναι απόλυτα πληροφοριοκεντρική. Τα μέλη της οργάνωσης διαρκώς αναζητούν πληροφορίες σχετικά με τα αποθέματα της τροφής της αποικίας. Γρήγορα και αποτελεσματικά μεταδίδουν τις χρήσιμες πληροφορίες στα άλλα μέλη της οργάνωσης.

Η αποικία των μυρμηγκιών είναι απόλυτα ευέλικτη. Λόγω της ανάγκης της για τροφή και προστασία, η αποικία θ' αλλάζει γρήγορα τόπο διαμονής και μεθόδους, για να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία που θα ανακαλύψει ένα μέλος της.

Δυστυχώς, οι αποικίες των μυρμηγκιών έχουν συχνά χρησιμοποιηθεί σαν μοντέλα ακραίας στρατιωτικής οργάνωσης. Σαν αποτέλεσμα, οι άμεσες συγκρίσεις με ανθρώπινες οργανώσεις δεν έχουν εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα. Παρ' όλα αυτά, οι αποικίες των μυρμηγκιών μπορούν να διδάξουν στους ανθρώπους σημαντικά πράγματα. Εξάλλου, επειδή οι άνθρωποι δε φαίνεται να έχουν τον ίδιο τύπο περιορισμένου γενετικού προγραμματισμού, ίσως το είδος μας να βελτιώσει τα θετικά σημεία και να μειώσει τις αδυναμίες των μυρμηγκιών.

Ο Σουν Τζου αρχίζει τα κεφάλαια 7 και 8 σημειώνοντας, ότι στο στρατηγό πρέπει να ανατίθεται από τον κυβερνήτη της χώρας ο σχηματισμός του στρατού που θα διεξαγάγει τον πόλεμο. Οι στρατοί του Σουν Τζου δημιουργήθηκαν για να υπηρετήσουν συγκεκριμένους σκοπούς. Δημιουργήθηκαν για να ανταποκριθούν σε ειδικές,

καθοδισμένες απειλές ή ευκαιρίες. Υποθέτουμε ότι αυτοί οι στρατοί διαλύονταν με την εξάλειψη της απειλής ή της ευκαιρίας. Απ' αυτή την άποψη, οι στρατοί του Σουν Τζου μοιάζουν με προσωρινές ομάδες εργασίας, που σχηματίζονται για να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν μεγάλης κλίμακας συστήματα στο χώρο των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι προσωρινές αυτές ομάδες συγκεντρώνουν τις δυνάμεις για την επίτευξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Μόλις οι σκοποί αυτοί επιτευχθούν, η ομάδα παύει να υπάρχει. Η ιδέα των προσωρινών ομάδων εργασίας έχει προταθεί από τους θεωρητικούς του σύγχρονου μάνατζμεντ σαν το μοντέλο οργάνωσης του μέλλοντος.

Ο στρατός του Σουν Τζου είναι κι αυτός πληροφοριοκεντρικός. Ο Σουν Τζου σημειώνει, ότι οι εξαιρετικοί διοικητές επιτυγχάνουν σε καταστάσεις που οι κοινοί άνθρωποι αποτυγχάνουν, επειδή λαμβάνουν έγκαιρα τις πληροφορίες και τις χρησιμοποιούν αμέσως. Οι θεμελιώδεις δραστηριότητες μιας πληροφοριοκεντρικής οργάνωσης είναι η συγκέντρωση, η επεξεργασία, η χρήση και η μετάδοση των πληροφοριών. Οι ηγέτες των πληροφοριοκεντρικών οργανώσεων θεωρούν, ότι όλες οι λειτουργίες της οργάνωσης διεξάγονται μέσω των πληροφοριών. Γι' αυτό το λόγο, αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, με την αύξηση της ταχύτητας και τη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους της οργάνωσης. Όμοιες, σε μεγάλο βαθμό, με τα σύγχρονα μικροτοπίτ των ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι πληροφοριοκεντρικές οργανώσεις δημιουργούν ένα μεγαλύτερο αριθμό καναλιών, για να διακινούν ταχύτερα τις πληροφορίες. Επίσης μειώνουν τα κατά κεφαλήν κόστη του συστήματος με τη μείωση της περιπτήσης εσωτερικής διακίνησης δεδομένων (π.χ. εσωτερικά σημειώματα, αχρησι-

μοποίητες αναφορές). Αυξάνουν την ανταπόκριση του συστήματος με την απόκτηση περισσότερων πληροφοριών υψηλής ποιότητας, με την εκπαίδευση των μελών της οργάνωσης στη σωστή χρήση των πληροφοριών, με την εξασφάλιση γρήγορης πρόσβασης στα στοιχεία για τα μέλη της οργάνωσης, που τους παρέχει τη δυνατότητα να παίρνουν και να εκτελούν αποφάσεις βασισμένες σε πληροφορίες, και με τη σωστή μετάδοση των πληροφοριών στα μέλη της οργάνωσης και στον έξω κόσμο. Η πληροφοριοκεντρικότητα αποτελεί βασική αξία της σύγχρονης θεωρίας των οργανώσεων, ειδικά της θεωρίας που συνδέεται με το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ).

Στο κεφάλαιο 1, ο Σουν Τζου μας καλεί να υπολογίσουμε τα πάντα, πριν δράσουμε. Προτείνει να εκτιμήσουμε τους κρίσιμους παράγοντες μιας ανταγωνιστικής κατάστασης, για ν' αποφασίσουμε ποιο μέρος έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να νικήσει. Μολονότι η σύγχρονη επιστήμη των πιθανοτήτων και της στατιστικής δεν ήταν γνωστή την εποχή του Σουν Τζου, η ιδέα της εκτίμησης των σχετικών πιθανοτήτων για να προκύψουν συγκεκριμένα αποτελέσματα ήταν απόλυτα σαφής. Η κατανόηση των πιθανοτήτων και η μείωση της επίδρασης άγνωστων γεγονότων ήταν κεφαλαιώδης στη σκέψη του Σουν Τζου. Η κατανόηση των πιθανοτήτων και η μείωση της επίδρασης άγνωστων γεγονότων, επίσης, αποτελεί τη βάση των μεθόδων βελτίωσης που υποστηρίζουν ο Έντουαρντς Ντέμινγκ, ο Σιγκέο Σίνγκο και άλλοι.

Μια πρωταρχική πλευρά της ανατολικής φιλοσοφίας αποτελεί η ιδέα ότι το σύμπαν συνεχώς μεταβάλλεται. Για να επιβιώσουν τα ανθρώπινα όντα, πρέπει να είναι ευέλικτα και προσαρμοστικά στις μεταβολές. Οι φυσικές οργανώσεις είναι απόλυτα ευέλικτες και προσαρμοστικές. Δο-

μούν τον εαυτό τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις που τίθενται από τους στόχους τους και το περιβάλλον τους. Σαν το νερό, περιρρέουν τα εμπόδια και τις προκλήσεις, επιζητώντας πάντα ν' ακολουθήσουν τον πιο αποτελεσματικό δρόμο. Σαν το νερό, ουσιαστικά στερούνται σχήματος. Ανταποκρίνονται γρήγορα και προσαρμόζονται με ετοιμότητα στην αλλαγή των περιστάσεων. Αν η περιγραφή αυτή σας φαίνεται γνωστή, είναι επειδή η «διαρκής μεταβολή» και η «διαρκής βελτίωση» αποτελούν την καρδιά της ιαπωνικής επανάστασης στο μάνατζμεντ.

Το μοντέλο του Σουν Τζου για αποτελεσματικές οργανώσεις θα μπορούσε να προέρχεται από ένα σύγχρονο περιοδικό του μάνατζμεντ. Η «φυσική οργάνωση» που περιγράφει υφίσταται, για να εξυπηρετήσει ένα συγκεκριμένο σκοπό και είναι πληροφοριοκεντρική και ευέλικτη. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά είναι από τα συνηθέστερα που εμφανίζουν οι πιο επιτυχημένες οργανώσεις σήμερα.

Oι αρχές της επιτυχίας του Σουν Τζου

Για τους περισσότερους ανθρώπους και τις περισσότερες οργανώσεις, τα σημερινά πεδία των μαχών δεν είναι υπαρκτά μέρη που εντοπίζονται στο χάρτη. Οι σημερινές μάχες διεξάγονται μέσα στο νου αυτών που σχηματίζουν μια οργάνωση ή ενός συγκεκριμένου ατόμου. Τα συστατικά στοιχεία μιας οργάνωσης περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους πολιτικούς, τους δημοσιογράφους, τους προμηθευτές, και πρακτικά, όποιον έρχεται σε επαφή με την οργάνωση. Τα άτομα μπορεί να περιλαμβάνουν συνεργάτες, προϊστάμενους, πελάτες, συμβούλους, οικογένεια και φίλους, επιπρόσθε-

τα των συστατικών στοιχείων της οργάνωσης που απασχολούν ή εξυπηρετούνται από το άτομο. Οι οργανώσεις και τα άτομα κερδίζουν ή χάνουν σ' αυτό το πεδίο της μάχης ανάλογα με το πόσο επιτυχημένα χειρίζονται τις αντιλήψεις και τις απόψεις αυτών των συστατικών στοιχείων.

Οι σημερινές μάχες είναι μάχες πληροφοριών, επειδή οι πληροφορίες καθορίζουν τόσο τις αντιλήψεις όσο και τις γνώμες. Όσοι χειρίζονται αποτελεσματικά τα πληροφοριακά όπλα, τόσο στην άμυνα όσο και στην επίθεση, νικούν. Όσοι δεν τα χειρίζονται αποτελεσματικά, ηττώνται. Η αρχαία σοφία του Σουν Τζου για τη διεξαγωγή των παραδοσιακών μαχών, εφαρμόζεται εξίσου καλά και στη διεξαγωγή των πληροφοριακών μαχών.

Τα ουσιώδη σημεία της σοφίας του Σουν Τζου μπορούν να συμπτυχθούν σε δέκα σύντομες αρχές:

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΑΝ ΤΖΟΥ

1. Μάθε να μάχεσαι
2. Χάραξε τον δρόμο
3. Να ενεργείς σωστά
4. Να ξέρεις τα γεγονότα
5. Να περιμένεις το χειρότερο
6. Αρπαξε τη μέρα
7. Κάψε τις γέφυρες
8. Να βελτιώνεσαι
9. Να συνεργάζεσαι αρμονικά
10. Αφησέ τους να εικάζουν

Αυτές οι δέκα αρχές αποτελούν τη βάση της επιτυχίας στον ανταγωνισμό. Μάθε τις καλά! (Δες το Παράρτημα, για πιο εκτενή συζήτηση πάνω στις αρχές αυτές).

Οργάνωση του κειμένου

Στην παραδοσιακή του μορφή το βιβλίο του Σουν Τζου, *Η Τέχνη του Πολέμου*, περιλαμβάνει δεκατρία κεφάλαια. Αυτό το κείμενο διατηρεί τη μορφή των δεκατριών κεφαλαίων. Η ανάγνωση του αυθεντικού κειμένου θυμίζει σημειώσεις σταχυολογημένες από μια σειρά άτυπων συζητήσεων. Μολονότι κάθε κεφάλαιο ασχολείται με διαφορετική πλευρά του πολέμου, το υλικό είναι αλληλοσυσχετιζόμενο. Η ροή του βιβλίου δεν είναι ομαλή· μάλλον πηδάει από το ένα θέμα στο άλλο. Μόνο τα κεφάλαια 12 και 13 («Επιθέσεις με φωτιά» και «Συλλογή πληροφοριών») ασχολούνται αυστηρά μ' ένα θέμα.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν δύο ερμηνείες του Σουν Τζου σ' αυτό το βιβλίο. Η μία, και μεζων ερμηνεία, έχει σκοπό να βοηθήσει το σύγχρονο αναγνώστη, να χρησιμοποιήσει το υλικό στις καθημερινές καταστάσεις των επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία, που πάνω της βασίζεται αυτή η μεζων ερμηνεία, προέρχεται από τρεις βασικές πηγές. Η πρώτη πηγή είναι ο Σουν Τζου και οι πολυάριθμοι σχολιασμοί του έργου του. Η δεύτερη πηγή βρίσκεται στις ιδέες των σύγχρονων θεωρητικών των επιχειρήσεων (Τομ Πίτερς, Πίτερ Ντράκερ, Γουόρεν Μπένις και πολλών άλλων). Η τρίτη πηγή αποτελείται από τα γραπτά των θεωρητικών της στρατιωτικής στρατηγικής (Χέλμουντ φον Μόλτκε, Τζόρτζ Σ. Πάτον, και Τζ. Φ. Κ. Φούλερ) πάνω στις αρχές της επιτυχίας στη μάχη. Τα τμήματα των μεζωνών ερμηνειών είναι αριθμημένα, για ευκολότερη χρήση και συζήτηση.

Μια δεύτερη ερμηνεία περιέχεται στις παρεμβολές που εμφανίζονται περιοδικά σ' όλο το κείμενο και εύκολα

αναγνωρίζονται από τη μορφή τους. Οι παρεμβολές αυτές δίνουν στον αναγνώστη μια γεύση από το αυθεντικό κείμενο του Σουν Τζου, που περιέχει αρκετά σκοτεινή γλώσσα και κινέζικους ιδιωματισμούς. Αυτές περιέχουν μόνο τα σημαντικότερα σημεία κάθε κεφαλαίου. Μαζί, οι δύο ερμηνείες αυτού του κειμένου, παρέχουν στον αναγνώστη την ουσία και το πνεύμα του Σουν Τζου με τέτοιο τρόπο, που να είναι χρήσιμα στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σημείωση του συγγραφέα: Σύντομα αποσπάσματα από τη μετάφραση του πρωτότυπου κειμένου περιλήφθηκαν, για να μπορέσει ο αναγνώστης να διαπιστώσει τις διαφορές ανάμεσα στη σύγχρονη ερμηνεία της σοφίας του Σουν Τζου και την κατά γράμμα μετάφραση των γραπτών του.

I

Σχεδιασμός

法兵

法兵

ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ

Ο Σουν Τζου είπε:

Ο πόλεμος είναι η πιο σημαντική πλευρά της επιβίωσης ενός έθνους. Είναι η οδός για την ύπαρξη και την ανυπαρξία. Η μελέτη του δεν εξαντλείται.

Έτοι, κάνουμε τις εκτιμήσεις μας χρησιμοποιώντας πέντε αρχές και καταστρώνουμε τις στρατηγικές μας. Κατόπιν, κρίνουμε την πορεία των δραστηριοτήτων μας. Η πρώτη από τις πέντε αρχές ονομάζεται Ταό (οδός)· η δεύτερη ονομάζεται Τιέν(ουρανός)· η τρίτη ονομάζεται Ντι (γη)· η τέταρτη ονομάζεται Γκιάν (πγεσία) και η πέμπτη ονομάζεται Φαρ (νόμος).

Οι κατακτητές κάνουν τις εκτιμήσεις τους νοερά πριν από την έναρξη του πολέμου. Υπολογίζουν τα πάντα. Και οι πτημένοι, επίσης, κάνουν τις εκτιμήσεις τους πριν από την έναρξη του πολέμου, αλλά δεν τα υπολογίζουν όλα. Η συνολική εκτίμηση φέρνει τη νίκη. Η μη συνολική εκτίμηση είναι αιτία της ήττας. Οταν σκεφτόμαστε μ' αυτό τον τρόπο, είναι προφανές ποιος θα κερδίσει τον πόλεμο.

I-1. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΘΕΜΑ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ για το στέλεχος. Ο ανταγωνισμός καθορίζει ποιος προωθείται και ποιος οπισθοχωρεί, ποιος επιτυγχάνει και ποιος αποτυγχάνει, ποιος κερδίζει και ποιος χάνει, ποιος ζει και ποιος πεθαίνει. Το μόνο πραγματικό πεδίο μάχης των επιχειρήσεων είναι ο νους των ανθρώπων γύρω σου. Κάθε στέλεχος έχει τους ανθρώπους του που πρέπει να εξυπηρετήσει· αυτοί είναι οι άνθρωποι που εξυπηρετείς αμεσα. Παράδειγμα, οι προϊστάμενοί σου, οι προσωπικοί σου πελάτες και οι άνθρωποι που εξυπηρετείς έμμεσα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της οργάνωσής σου. Η σωρευτική επίδραση των ανταγωνιστικών ενεργειών αυξάνει ή μειώνει την εξουσία και την επιρροή σου. Είναι απαραίτητο η ανταγωνιστική σου δραστηριότητα να σχεδιαστεί προσεκτικά και να εκτελεστεί κατάλληλα.

I-2. ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣ ΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΣΟΥ ΣΧΕΔΙΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΕΝΤΕ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ. Εκτίμησε τον εαυτό σου και σύγχρινε τους ανταγωνιστές σου, για να καθορίσεις την καλύτερη πορεία. Λάβε τα πάντα υπόψη σου.

I-3. ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΙΝΑΙ: Ο ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ, ΤΟ ΚΛΙΜΑ, η δομή, η ηγεσία και η πληροφόρηση.

I-4. ΣΑΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΤΟΝ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟ ΣΚΟΠΟ -ΤΟ ΠΝΕΥΜΑ – ΕΝΩΣ ΑΤΟΜΟΥ ή ΜΙΑΣ ΟΔΓΑΝΩΣΗΣ. Ο χαρακτήρας επηρεάζει τα αισθήματα των ανθρώπων γύρω σου, για σένα και τα προϊόντα σου· ο χαρακτήρας καθορίζει αν οι άνθρωποι γύρω σου πιστεύουν ότι βρίσκονται σε αρμονία με τους οποιους και τις επιδιώξεις σου. Όταν μοιράζονται το πνεύμα σου, θα σ' ακολουθήσουν. Θα αγοράσουν τα προϊόντα σου. Θα σε βοηθήσουν να επιτύχεις τους στόχους σου.

I-5. ΤΟ ΚΛΙΜΑ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ. ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ, ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΞΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΚΛÍΜΑ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΙΖΕΙ ΑΡΜΟΣΖΕΙ.

I-6. Η ΔΟΜΗ ΕΙΝΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. ΑΥΤΟΣ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ. Η ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΤÍΜΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔÓΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΔΓΑΝΩΣΗΣ ΣΟΥ, ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΩΝ ΣΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ, ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΟΔΓΑΝΩΣΗΣ ΣΟΥ, ΤΗΝ ΣΩΣΤΗΣ ΧΩΡΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΔΓΑΝΩΣΗ ΣΟΥ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ, ΤΗΣ ΕΥΕΛΞÍΑΣ ή ΔΥΣΚΑΜΨÍΑΣ, ΤΗΣ ΑΜΕΣΩΣ ή ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΜÉΝΗΣ ΑΝΤΑΠÓΚΡΙΣΗΣ, ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ή ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΟΥ. Η ΔΟΜΗ ΔΕÍΧΝΕΙ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΝΩΣ ΑΤΟΜΟΥ ή ΜΙΑΣ ΟΔΓΑΝΩΣΗΣ. Η ΔΟΜΗ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΠÍΤΗΣΗΣ ΤΗ ΜÓΔΑ, ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓÍΑ, ΤΗΝ ΕΡΓΑΣÍΑ ΚΑΙ ΤΑ ΖΗΤΙΚΑ, ΤΑ ΕΜΠÓΔΙΑ, ΤΟ ΖΩΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ, ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΆΛΛΟΥΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ

με τις επιδόσεις σου στην αγορά. Η αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων καθορίζει πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να μπεις και να κυριαρχήσεις σε μια αγορά.

I-7. ΕΠΕΙΔΗ ΟΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΗΓΑΖΟΥΝ ΑΠΟ ΜΕΣΑ μας, η ηγεσία απορρέει από τη στάση και τις ικανότητες των ατόμων. Η ηγεσία των οργανώσεων είναι ο μέσος όρος των στάσεων και των ικανοτήτων των ζωτικών στελεχών. Η ηγεσία μπορεί να εκτιμηθεί από την άποψη επτά παραγόντων: Της αυτοεκτίμησης, του σκοπού, της πραγματοποίησης αποτελεσματικότητας της υπευθυνότητας, της γνώσης, της ανέλιξης και του παραδείγματος.

I-8. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΕΙΣ ΓΝΩΣΗ ΕΓΚΑΙΡΩΣ και ακριβώς των γεγονότων σχετικά με τους όρους και τις περιστάσεις της ανταγωνιστικής κατάστασης. Δεν υπάρχει τίποτε σημαντικότερο στον ανταγωνισμό, από τη γνώση των γεγονότων! Πληροφόρηση επίσης σημαίνει να διαμορφώνεις αντιλήψεις. Αντιλήψεις είναι τα γεγονότα και οι ψευδείς διαδόσεις που οδηγούν τους ανταγωνιστές και τους πελάτες εκεί που θέλεις.

I-9. ΚΑΘΕ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΧΕΙ ΑΚΟΥΣΕΙ ΓΙΑ ΑΥΤΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΕΝΤΕ παράγοντες. Αυτοί που θα τους κατανοήσουν θα νικήσουν· οι άλλοι θα ηττηθούν.

I-10. ΟΤΑΝ ΕΞΕΤΑΖΕΙΣ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΝΑ εκτιμάς με προσοχή τα σχέδιά σου και να συλλέγεις πληροφορίες, χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες ερωτήσεις:

I-11. ΠΟΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΜΠΝΕΟΥΝ ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ για συνεργασία στους υπαλλήλους και στους συνεργάτες τους; Ποια οργάνωση εμπνέει ενθουσιασμό και διάθεση για συνεργασία στους πελάτες, στα στελέχη, στους εργαζόμενους, στους προμηθευτές και σ' όποιους άλλους ενδιαφέρονται; Ποια στελέχη ασκούν την ηγεσία με βάση τις επτά αρχές; Ποιο στέλεχος ευνοείται από το τρέχον πολιτικό κλίμα; Ποια εταιρεία ευνοείται περισσότερο από την τρέχουσα οικονομική πολιτική και κατάσταση; Τίνος η στρατηγική μπορεί να επηρεάσει περισσότερους παράγοντες της αγοράς; Τίνος οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα οργανωμένοι; Πού ενθαρρύνονται πραγματικά οι καινοτομίες;

I-12. ΠΟΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ; ΠΟΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ έχει καλύτερα εκπαιδευμένους εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές και στελέχη;

I-13. ΠΟΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΣΕΙ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΕΙ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ του; Ποια οργάνωση ανταμοίβει πραγματικά την αξία και ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη;

I-14. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ Σ' ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, οποιοσδήποτε μπορεί να προβλέψει ποιο σχέδιο έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

I-15. ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΥΠΟΨΗ ΤΟΥ ΑΥΤΗ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΗ, σίγουρα θα επιτύχει. Ένα τέτοιο άτομο πρέπει

να τοποθετείται σε υπεύθυνες θέσεις. Το στέλεχος που αγνοεί τη συμβουλή αυτή θα αποτύχει. Ένα τέτοιο άτομο πρέπει να απολύτεται.

I-16. ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΙΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΉΔΗ ΣΥΖΗΤΗΣΑΜΕ, ένα στέλεχος πρέπει να καταστρώνει σχέδια για ανταγωνιστική δράση, που θα του επιτρέπουν να μεταφέρει τα προσόντα του μέσα στην οργάνωση και τις δυνατότητες της οργάνωσης στην αγορά. Λέγοντας ανταγωνιστική δράση εννοώ τη δράση που φέρνει ένα άτομο ή μια οργάνωση σε σύγκρουση με άλλα άτομα ή οργανώσεις. Το να μεταφέρεις τα προσόντα σου, σου δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

I-17. ΟΛΑ ΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ στην αποτελεσματική εκτέλεση των σχεδίων. Η κακή εκτέλεση καταστρέφει και τα καλύτερα σχέδια. Η εξαιρετική εκτέλεση διασώζει τα μέτρια σχέδια. Επιπρόσθετα, η εξαιρετική εκτέλεση χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερα την καινοτομία και την πληροφορία. Να αιφνιδιάζεις τους ανταγωνιστές σου με την προθυμία σου και την ικανότητά σου να προσαρμόζεσαι και να αλλάζεις.

I-18. ΣΥΝΕΠΩΣ, ΠΡΕΠΕΙ ΔΙΑΡΚΩΣ ΝΑ ΑΝΑΖΗΤΕΙΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ και μεθόδους, νέα τμήματα της αγοράς και διαφορετικούς πελάτες. Ακόμη και όταν διαθέτεις επιτυχημένα προϊόντα, ψάξε για νέες χοήσεις στους παλιούς πελάτες και για νέους πελάτες εκεί που δεν είχες σκεφτεί προηγουμένως.

I-19. ΔΙΑΤΗΡΗΣΕ ΤΟ ΚΑΛΟ ΣΟΥ ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΩΤΕΡΗ ΦΗΜΗ ΣΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΑΥΤΩΝ ΠΟΥ ΚΑΘΟΔΙΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΣΟΥ. ΔΙΑΤΗΡΗΣΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΟΥ ΣΤΗ ΣΚΕΨΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΟΥ. ΝΑ ΣΚΕΦΤΕΣΑΙ ΠΑΝΤΑ ΌΤΙ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΟΥ ΠΡΟΟΓΓΟΥΝΤΑΙ.

I-20. ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΑΚΥΕΙΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΔΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΝΣ ΟΦΕΛΟΥΝΣ, ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΟΥ. ΝΑ ΧΥΡΙΑΡΧΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΉΠΕΙΡΟΧΗ ΣΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.

I-21. ΑΝ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ ΣΟΥ ΕΙΝΑΙ ΙΣΧΥΡΟΣ, ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΗΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΉΠΕΙΡΟΣΙΕΣ. ΨΑΞΕ ΓΙΑ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΔΥΣΑρέσκειας ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ. ΚΙΝΗΣΟΥ ΓΡΗΓΟΡΑ ΓΙΑ Ν' ΑΝΤΙΜΕΤΑΠΙΣΕΙΣ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥΣ. ΕΚΕΙ ΔΠΟΥ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ ΣΟΥ ΕΙΝΑΙ ΙΣΧΥΡΟΣ, ΤΟΝΙΣΕ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΔΙΚΟΥ ΣΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ. ΨΑΞΕ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥΣ Τρόπους ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.

I-22. ΝΑ ΑΙΦΝΙΔΙΑΖΕΙΣ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ ΣΟΥ ΜΕ ΔΙΑΡΚΕΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΙΝΑΙ ΈΠΛΟ ΠΟΥ ΔΥΣΚΟΛΑ ΑΠΟΚΡΟΥΕΤΑΙ.

I-23. ΟΤΑΝ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ ΣΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΛΑΖΟΝΙΚΟΣ, ΜΕΙΝΕ ΤΑΠΕΙΝΟΣ. ΑΝΑΚΑΛΥΨΕ, ΓΙΑΤΙ ΕΠΙ ΤΟΥ ΠΑΡΟΝΤΟΣ, έχει την προτίμηση των πελατών σου. Να είσαι απλός. Ζήτα συμβουλές. ΟΙ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΕΣ ΕΩΤΗΣΕΙΣ ΘΑ ΑΠΟΚΑΛΥΨΟΥΝ ΤΙΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ ΣΟΥ.

I-24. ΝΑ ΚΑΤΑΠΟΝΕΙΣ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΟΥ ΜΕ ΤΗΝ αδιάλειπτη φροντίδα των αναγκών των πελατών σου.

I-25. ΟΠΟΥ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ ΣΟΥ ΒΛΕΠΕΙ ΜΟΝΟΝ ΕΝΑ ΤΡΟΠΟ ικανοποίησης μιας ανάγκης, εσύ να εφευρίσκεις δυο ή και τρεις. Χώρισε την αγορά σε μικρότερα, πιο κερδοφόρα τμήματα. Σκέψου πολύ τι οφέλη μπορείς να έχεις από κείνους που εξυπηρετείς!

I-26. ΜΑΘΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ, ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙ- μοποιούν τα προϊόντα σου. Πάρε καλύτερες πληροφορίες. Δημιουργησε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, που θα εκπληρώσουν ανάγκες οι οποίες μέχρι τώρα δεν είχαν εντοπιστεί. Κινήσου γρήγορα, πριν το ανακαλύψει ο ανταγωνιστής σου.

I-27. ΑΥΤΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΗΝ ΥΠΕΡΟΧΗ, ΓΙΑ ΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΟΣ επιχειρήσεων. Χρησιμοποίησέ τα στις κατάλληλες περιστάσεις.

I-28. ΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΟΥ ΣΧΕΔΙΑΖΕΙ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΑ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ του πριν την έναρξη του ανταγωνισμού, ξέρει να αξιοποιεί τις δικές του δυνατότητες και αυτές της οργάνωσής του. Με προσεκτικό σχεδιασμό, μπορεί κάποιος να προβλέψει τις επιλογές δράσης, που προσφέρουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες. Με καλύτερη εκτέλεση, μπορεί κάποιος να μετατρέψει αυτές τις μεγαλύτερες ευκαιρίες σε τελική νίκη.

法兵

Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ

Ο Σουν Τζου είπε:

Για να συστήσει ένα στρατό ο στρατηγός, χρειάζεται χιλιάδες άρματα, δεκάδες χιλιάδων ζώα και καρότσες και εκατοντάδες χιλιάδων στρατιώτες. Οι προμήθειες πρέπει να μεταφερθούν για χιλιάδες λι.¹ Θα χρειαστούν λεφτά για αξιωματικούς και προσωπικό, λεφτά για στρατιώτες, λεφτά για άρματα, δερμάτινες πανοπλίες, τόξα, ακόντια και σπαθιά, λεφτά για πολλά και διάφορα πράγματα. Χιλιάδες λιάνγκ (κομμάτια) χρυσού θα ξοδεύονται κάθε μέρα, για να συσταθεί ένας στρατός.



1. Λι = κινεζική μονάδα μέτρησης ίση με 4,47 χιλιόμετρα (Σ.τ. μ.).

II

Ανταγωνιστικές ενέργειες

法兵

II-1. ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ σε ανθρώπινους και οργανωτικούς πόρους. Οι πλέον σημαντικοί πόροι είναι η δημιουργικότητά σου και η αφοσίωση των εργαζομένων σου.

II-2. ΟΣΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΦΑΣΜΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΣΟΥ, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ανάλωση των πόρων. Οι πόροι πρέπει να είναι διαθέσιμοι πριν την έναρξη των ενεργειών.

II-3. Η ΓΡΗΓΟΡΗ ΝΙΚΗ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ενεργειών. Αν η νίκη καθυστερεί, τότε το όραμα γίνεται θολό και ο ενθουσιασμός χάνεται. Αν μια πάλη συνεχιστεί επί μακρόν χωρίς αποτέλεσμα, η ισχύς της αποφασιστικότητας των ανθρώπων σου θα εξαντληθεί.

II-4. ΟΤΑΝ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΑΡΑΤΕΙΝΟΝΤΑΙ, οι πόροι δε θα επαρκέσουν.

II-5. ΟΤΑΝ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΟΥ ΑΜΒΛΥΝΕΤΑΙ, Η ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ σου μειώνεται, ο ενθουσιασμός σου χάνεται και η χρηματοδότηση εξαντλείται, οι ανταγωνιστές σου θα εκμεταλλευτούν την αδυναμία σου. Όταν σύμβει αυτό,