

Πρόλογος

Το βιβλίο των πέντε κύκλων για στελέχη επιχειρήσεων είναι το τρίτο μέρος μιας σειράς βιβλίων για τον τρόπο που οι άνθρωποι των επιχειρήσεων μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικά ανταγωνιστικοί. Και τα τρία βιβλία παρουσιάζουν τις απόψεις μου για την επιχειρηματική στρατηγική, τις τακτικές και τη διοίκηση. Δεν μπορώ να ισχυριστώ ότι (ακόμη τουλάχιστον) έχω κερδίσει εκατομμύρια με τις απόψεις μου αυτές, αλλά πιστεύω βαθύτατα πως οι άνθρωποι έγιναν πιο παραγωγικοί και εισέπραξαν μεγαλύτερη ικανοποίηση όποτε τις χρησιμοποίησαν.

Από πολλές πλευρές, και για πολλούς λόγους, το βιβλίο αυτό ήταν το πλέον δύσκολο στη συγγραφή του. Γι' αυτό και χρειάστηκα περισσότερη βοήθεια στην ολοκλήρωση του έργου μου. Θέλω να ευχαριστήσω, ιδιαίτερω, τον Nick Brealey, τον εκδότη μου στο Λονδίνο, και την Jeanne Fredricks, την πράκτορά μου στις ΗΠΑ, για την υπομονή με την οποία αντιμετώπισαν τις δημιουργικές μου αγωνίες. Οι συγγραφείς είναι άνθρωποι μοναχικοί, που κάποιες φορές απογοητεύονται και, συχνά, βρίσκονται να περιπλανιούνται σε μια έρημο άκαρπων ιδεών και σε εκνευριστικά αδιέξοδα.

*Don Krause
Naperville, IL
Ιούλιος 1998*

ΜΕΡΟΣ Ι

Εισαγωγή

法兵

法兵

1: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΚΥΚΛΩΝ

Περισσότερο από 350 χρόνια πριν, το 1643, ο μεγαλύτερος σαμουράι ξιφομάχος της εποχής του, ο Μιγιαμότο Μουσάσι, έγραψε *Το βιβλίο των πέντε κύκλων*. Ο Μουσάσι ήταν ένας περιπλανώμενος μονομάχος που έζησε στην Ιαπωνία στη διάρκεια της πρώιμης φεουδαρχικής περιόδου. Γεννήθηκε το 1584 και ήταν λαμπρός σαμουράι. Αργότερα, ίδρυσε μια σχολή όπου δίδασκε την τέχνη της ξιφομαχίας. Ο μύθος λέει ότι από τα δεκατρία έως τα είκοσι εννιά του χρόνια, κατάφερε να νικήσει σε εξήντα μονομαχίες. Ο Μουσάσι εγκατέλειψε την ξιφομαχία στην ηλικία των τριάντα χρονών. Πέρασε τις τελευταίες τρεις δεκαετίες της ζωής του, όπως λένε, άπλυτος και αξύριστος, μέσα σε μια σπηλιά (την οποία μπορείτε να επισκεφτείτε ακόμα και σήμερα), τελειοποιώντας τη φιλοσοφία του για τον πόλεμο.

Αρχικά, ο Μουσάσι έγραψε το κείμενο του *Βιβλίου των πέντε κύκλων* με τη μορφή επιστολής, χωρισμένης σε πέντε μέρη, που απευθυνόταν προς τους οπαδούς και τους μαθητές του. Προφανής σκοπός της επιστολής αυτής ήταν να καταγράψει μια περίληψη των μεθόδων που χρησιμοποιούσε για να νικά στις ξιφομαχίες. Σε μια πρώτη ανάγνωση, το υλικό είναι κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος, ένα βιβλίο με οδηγίες πάνω στις πολεμικές τέχνες, σύμφωνα με τη βουδιστική φιλοσοφία του Ζεν.

Το βιβλίο, όμως, είναι πολύ περισσότερο από ένα κείμενο με οδηγίες για το πώς να σκοτώσεις τον αντίπαλό σου μ' ένα σπαθί. Εκατομμύρια άνθρωποι σ' όλο τον κόσμο εξακολουθούν να μελετούν το έργο του Μουσάσι, γιατί αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύτιμο μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Οι ιδέες του Μουσάσι μπορούν αληθινά να γείρουν την πλάστιγγα του ανταγωνισμού προς το μέρος σας. Εάν δείτε κάτω από την επιφάνεια του κειμένου, αναδύεται ένα δυναμικό σύνολο αρχών. Αυτές οι αρχές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τους ανθρώπους των επιχειρήσεων στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Σ' ένα βαθύτερο επίπεδο, το σύνθετο βιβλίο του Μουσάσι γίνεται ένα πρακτικό εργαλείο για την επίτευξη και τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Εσείς, και ουσιαστικά καθένας από εμάς, ανεξαρτήτως δουλειάς ή ειδικότητας, αντιμετωπίζουμε καθημερινά κάποιου είδους ανταγωνισμό· το θέμα είναι το κατά πόσο είμαστε προετοιμασμένοι γι' αυτό. Αυτή τη βασική προετοιμασία παρέχει ο Μουσάσι.

Ο Μουσάσι μάς λέει ότι, παρ' όλο που οι πολεμιστές σαμουράι (όπως και τα στελέχη επιχειρήσεων) είναι φυσικό κι επόμενο να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και ανταγωνισμό στη ζωή τους, δεν παύει να ισχύει το ίδιο και για τους εμπόρους, τους αγρότες και τους τεχνίτες. Γράφει σχετικά:

Άνθρωποι κάθε επαγγέλματος και τάξης αντιμετωπίζουν καθημερινά τις συνέπειες της επιτυχίας ή της αποτυχίας, είτε είναι προετοιμασμένοι γι' αυτό είτε όχι. Η διαφορά ανάμεσα σ' έναν πολεμιστή κι ένα συνηθισμένο άνθρωπο, είναι ότι ο πολεμιστής μελετά με πρόγραμμα πώς θα χρησιμοποιεί τους αν-

θρώπους, τα υλικά και τα όπλα, για να αποκτήσει δύναμη, κέρδη και κύρος. Η νίκη και η επιτυχία δεν αφήνονται στην τύχη ή στα καπρίτσια των άλλων. Αυτή είναι η αληθινή σημασία της γνώσης του δρόμου του ανταγωνισμού.

Μια βασική αρχή του σαμουράι πολεμιστή βρίσκεται στο αρχικό νόημα της λέξης «σαμουράι». Προέρχεται από μια λέξη που σημαίνει «να υπηρετείς». Οι σαμουράι πολεμιστές, όπως ο Μουσάσι, υπηρετούσαν τους εργοδότες τους με παθιασμένη αφοσίωση. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και οι επαγγελματίες που ανταγωνίζονται για τις εταιρίες τους μ' αυτό το επίπεδο αφοσίωσης, παράγουν επιτυχίες για όλους.

Η φύση των επιχειρήσεων σ' όλο τον κόσμο σήμερα, είναι τέτοια που πρέπει να είσαι διαρκώς έτοιμος να αγωνιστείς για πελάτες, αγορές, και πόρους. Το βιβλίο που διαβάζετε, *Το βιβλίο των πέντε κύκλων για στελέχη επιχειρήσεων*, απελευθερώνει το μυαλό και το πνεύμα του δεξιότεχνη επιχειρηματικού ανταγωνιστή με απλούς και σαφείς όρους. Αποκαλύπτει την ουσία της επιτυχίας στις επιχειρήσεις. Σας προετοιμάζει να ξεπεράσετε τις αναπόφευκτες και αναγκαίες προκλήσεις που συναντάτε συνεχώς. Χρησιμοποιώντας σύγχρονη ορολογία και περιεκτικά παραδείγματα, το βιβλίο παρέχει μια σαφή εξήγηση για το πώς μπορείτε να κερδίζετε σε ανταγωνιστικές καταστάσεις, χρησιμοποιώντας τις καλύτερες τακτικές που έχουν αναπτυχθεί ποτέ. Η κατανόηση των αρχών που αποκαλύπτονται εδώ θα σας εφοδιάσει μ' ένα πανίσχυρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτό το πλεονέκτημα για να αποκτήσετε κέρδη, θέσεις και κύρος για την εταιρία σας, αλλά και για τον εαυτό σας.

Το βιβλίο του Μουσάσι πραγματεύεται τη νίκη στις ξιφομαχίες μεταξύ των σαμουράι. Δεν υπάρχει τίποτα ελκυστικό σε μια ξιφομαχία, εκτός κι αν τη βλέπουμε στον κινηματογράφο. Είναι ένα πολύ προσωπικό και πολύ τραγικό θέμα. Από την άλλη όμως, δεν υπάρχει επίσης τίποτα ελκυστικό και στις περισσότερες προκλήσεις που απαντάμε στις επιχειρήσεις. Έχουν κι αυτές, επίσης, την τάση να γίνονται κάτι πολύ προσωπικό αλλά και πολύ τραγικό (για την ίδια σας τη ζωή ή την καριέρα σας). Μερικοί τραγικά λανθασμένοι υπολογισμοί και μπορεί να βρεθείτε στο επιχειρηματικό καλάθι των αχρήστων. Ακριβώς όπως ο αντίπαλός σας σε μια ξιφομαχία, έτσι και οι επιχειρηματικοί ανταγωνιστές σας, ακόμα κι αν κρύβονται μερικώς πίσω από ένα εταιρικό πέπλο, διαθέτουν πραγματικά ονόματα, πραγματικά πρόσωπα, πραγματικό εγωισμό, όπως και πραγματικές προσωπικότητες. Και μπαίνουν στο παιχνίδι για να κερδίσουν! Το βιβλίο των πέντε κύκλων για στελέχη επιχειρήσεων δίνει σε κάθε άνθρωπο των επιχειρήσεων άμεσο και αποφασιστικό πλεονέκτημα, μέσα σ' αυτό το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αν κατανοήσετε και εφαρμόσετε τις αρχές του Μουσάσι, έχετε πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχετε σ' αυτόν τον με ταχύτητα κινούμενο ηλεκτρονικό κόσμο τού σήμερα!

Είτε βρίσκεστε αντιμέτωποι μ' έναν πωλητή μιας αντιπαλης εταιρίας ή με το συνάδελφο του διπλανού γραφείου, η μάχη είναι κρίσιμη, το αποτέλεσμα σημαντικό. Οι επιχειρηματικές συμφωνίες κλείνονται μεταξύ ανθρώπων, όχι μεταξύ εταιριών. Ο διεθνής ανταγωνισμός παίζεται σε συζητήσεις και διαπραγματεύσεις που γίνονται μεταξύ ανθρώπων. Τον καιρό του Μουσάσι, οι ξιφομαχίες τελείωναν με τον ένα άνθρωπο ζωντανό και τον άλλο νεκρό ή τραυματισμένο. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η νίκη σ' αυ-

τές τις προσωπικές ανταγωνιστικές μάχες καθορίζει το τελικό επίπεδο της προόδου και του γοήτρου σας. Εάν κερδίσει ο αντίπαλός σας, χάνετε εσείς. Με τον Μουσάσι να πολεμά στο πλευρό σας, έχετε μια σημαντικά μεγαλύτερη πιθανότητα να βγείτε από τη μάχη νικητές.

Θέμα του *Βιβλίου των πέντε κύκλων* είναι πώς να χρησιμοποιείτε δυναμικές ανταγωνιστικές τακτικές για να υπερνικάτε τις προκλήσεις. Δηλαδή, πώς να επωφελείστε άμεσα από τις ανταγωνιστικές καταστάσεις. Πώς να νικάτε εδώ και τώρα. Δεν πρόκειται για την ανάπτυξη μιας προσωπικής ή εταιρικής στρατηγικής. Οι τακτικές διαφέρουν από τη στρατηγική. Η στρατηγική είναι μια περισσότερο μακροχρόνια σύλληψη, ενώ οι τακτικές είναι πιο άμεσες. Η στρατηγική είναι, σ' ένα μεγάλο βαθμό, ακαδημαϊκή και θεωρητική· οι τακτικές είναι η πρακτική. Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη μπορούν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν, χωρίς να έχουν διατυπώσει μια στρατηγική. Εάν όμως οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόσουν, σε καθημερινό επίπεδο, αποτελεσματικές τακτικές, δεν θα επιβιώσουν για πολύ καιρό. Όσα σχέδια κι αν έχετε κάνει για την επόμενη αποστολή σας, δεν πρόκειται καθόλου να σας ωφελήσουν, εάν εσείς και οι δυνάμεις σας έχετε αχρηστευτεί στην τρέχουσα. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι ο μακροχρόνιος σχεδιασμός δεν είναι σημαντικός, ιδιαίτερα ως ένα πλαίσιο για τις τακτικές. Όμως, η έκβαση των περισσότερων ανταγωνιστικών κινήσεων στην επιχειρηματική ζωή εξαρτάται τελικά από το ποιος χρησιμοποιεί τις καλύτερες τακτικές στη συγκεκριμένη κάθε φορά κατάσταση.

Οι τακτικές είναι προγράμματα και ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες ανταγωνιστικές περιπτώσεις και που βασίζονται σε συγκεκριμένους παράγοντες και σε συγκεκριμένες τοπικές συνθήκες. Γι' αυ-

τό, οι τακτικές έχουν να κάνουν, όπως το θέτει ο Μουσάσι, με το «να κάνεις την κατάλληλη κίνηση, στην κατάλληλη στιγμή». Σ' έναν επιχειρηματικό κόσμο που διαρκώς μεταβάλλεται, το ουσιαστικό είναι η επιλογή των κατάλληλων τακτικών. Όπως θα δείτε στα παραδείγματα που παραθέτω πιο κάτω στην εισαγωγή αυτή και στο Μέρος III (Τακτικές μάχης για επιχειρήσεις), οι ανταγωνιστικές τακτικές που έχουν αποδειχθεί ικανές να φέρουν τη νίκη στο πεδίο της μάχης, μπορούν να προσαρμοστούν έτσι ώστε να σας δώσουν ένα ισχυρό επιχειρηματικό πλεονέκτημα, εάν βέβαια τις καταλάβετε επακριβώς και τις εφαρμόσετε σωστά.

Για τους Ιάπωνες επιχειρηματίες, ο Μουσάσι είναι ένας παλιός φίλος και αξιόπιστος σύμβουλος. Μέσα από τους αιώνες, το κείμενό του έχει γίνει ένα σημαντικό σημείο αναφοράς. Πολλές από τις στρατηγικές που έχουν χρησιμοποιήσει τόσο αποτελεσματικά τα στελέχη στην Ιαπωνία, τα τελευταία πενήντα χρόνια, προέρχονται κατευθείαν από τον ίδιο τον Μουσάσι. Η προσέγγισή του μελετήθηκε και χρησιμοποιήθηκε από τους Ιάπωνες σαμουράι πολεμιστές στους αιώνες του φεουδαρχικού πολέμου. Ο σύγχρονος Ιάπωνας επιχειρηματίας, ο οποίος μπορεί να θεωρηθεί (και προφανώς θεωρεί κι ίδιος τον εαυτό του) ως ο κληρονόμος της παράδοσης των σαμουράι στην Ιαπωνία, χρησιμοποιεί κι αυτός καθημερινά την προσέγγιση του Μουσάσι για να αναλύσει και να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές καταστάσεις.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα – αυτοκίνητα, φιλμ και φωτογραφικές μηχανές, ηλεκτρονικά και μικροσυσκευές, εξοπλισμός γραφείων, μοτοσικλέτες και προϊόντα βαριάς βιομηχανίας, για να αναφέρουμε μερικά– για το πώς οι ιαπωνικές εταιρίες έχουν χρησιμοποιήσει τις ιδέες του Μουσάσι προκειμένου να κερδίσουν οικονομική δύναμη τα τε-

λευταία 50 χρόνια, ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Παρακάτω σ' αυτή την εισαγωγή, θα αναλύσω τις τακτικές που χρησιμοποιήθηκαν από τις ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες για να υποσκελίσουν τους Αμερικανούς κατασκευαστές αυτοκινήτων και να καταλάβουν ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς αυτοκινήτων στις ΗΠΑ. Αυτές οι τακτικές βασίζονται σε επτά αρχές για την επιτυχία στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

ΟΙ ΕΠΤΑ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Έγραφα αυτό το βιβλίο επειδή ήθελα να διευκολύνω την κατανόηση του δυναμικού μηνύματος του Μουσάσι. Υπάρχουν αρκετές εξαιρετικές μεταφράσεις του *Βιβλίου των πέντε κύκλων*. Η δυσκολία μ' αυτές τις πιστές μεταφράσεις, όμως, βρίσκεται στην κατανόηση και την εφαρμογή των ιδεών σε συνθήκες που αφορούν το σύγχρονο αναγνώστη, ειδικά σε μια επιχειρηματική κατάσταση. Τα στελέχη επιχειρήσεων της Δύσης αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες με το θέμα αυτό, γιατί συνήθως δεν γνωρίζουν πολλά για την ιαπωνική ιστορία και κουλτούρα. Η επανεργιμεία σ' αυτό το βιβλίο είναι πολύ πιο απλή προκειμένου να μπορέσει κανείς να την κατανοήσει και να την εφαρμόσει.

Το βιβλίο των πέντε κύκλων για στελέχη επιχειρήσεων παρέχει τις θεμελιώδεις αρχές για την επιτυχία στον ανταγωνισμό. Το πιο σημαντικό είναι ότι σας εκπαιδεύει να χρησιμοποιείτε ένα ανταγωνιστικό σπαθί, ικανό να νικήσει σ' όλες τις επιχειρηματικές φάσεις. Αν όμως πρόκειται να χρησιμοποιήσετε αυτές τις πολύ αποτελεσματικές μεθόδους για να κερδίσετε σε θέματα ανταγωνισμού, πρέπει να αδράξετε το σπαθί του ανταγωνισμού από τη λαβή.

Πρέπει να φτάσετε μέχρι την καρδιά της φιλοσοφίας του Μουσάσι και να αποσπάσετε την ουσία της. Εδώ βρίσκεται ο τρόπος που θα το κάνετε αυτό. Έχω χωρίσει τη διδασκαλία του σε επτά απλές, άμεσες αρχές. Αν αφιερώσετε λίγο χρόνο για να μάθετε και να αφομοιώσετε αυτές τις επτά αρχές, πολύ σύντομα θα κατέχετε την ουσία της φιλοσοφίας του Μουσάσι για την ανάπτυξη νικηφόρων τακτικών σε καταστάσεις ανταγωνισμού.

ΑΡΧΗ # 1: Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Μια εικόνα που μου 'ρχεται στο νου με την πρώτη αρχή του Μουσάσι, είναι αυτή του πολεμιστή που κρατά και με τα δυο του χέρια ένα σπαθί πάνω απ' το κεφάλι του. Παρατηρεί τον αντίπαλό του υπομονετικά, περιμένοντας να αρχίσει η σύγκρουση. Η στάση του πολεμιστή δεν είναι ούτε επιθετική ούτε παθητική. Αποτελεί την ουσία αυτού που ονομάζω συστηματική προσαρμοστικότητα. Ο Μουσάσι συγκρίνει την ιδανική προσέγγιση για την εκτέλεση επιτυχημένων ανταγωνιστικών τακτικών με τη φύση του νερού. Λέει:

Το νερό διαθέτει, ταυτόχρονα, σύστημα και προσαρμοστικότητα. Διατηρεί την ταυτότητά του, αλλά προσαρμόζεται, όταν χρειάζεται, με τις καταστάσεις που το περιβάλλουν.

Η συστηματική προσαρμοστικότητα είναι το ουσιώδες φιλοσοφικό δόγμα ολόκληρης της προσέγγισης του Μουσάσι σε σχέση με τη νίκη στις διάφορες συγκρούσεις. Ενσωματώνει προετοιμασία, παρατήρηση, σταθερότητα, συγχρονισμό και ετοιμότητα για δράση. Δηλαδή, σ' αυτή

τη θέση, ο πολεμιστής είναι έτοιμος να κάνει ό,τι χρειάζεται, ανάλογα με τη δεδομένη κατάσταση. Ήρεμος και παρατηρητικός, βασίζεται στην πραγματικότητα της στιγμής. Από την άλλη όμως, μπορεί εύκολα να αντιδράσει σε αλλαγή των δεδομένων. Δεν αποφασίζει να δράσει παρά μόνον όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή. Όταν όμως αντιδράσει, το κάνει με αποφασιστικότητα.

Ο Μουσάσι κάνει την παρακάτω παρατήρηση:

Η ιδέα της συστηματικής προσαρμοστικότητας συνοψίζεται στη λογική τού να «παίρνεις θέση, χωρίς να έχεις θέση». Από τη στιγμή που θα αναγνωρίσει ο αντίπαλός σας την τακτική της προσέγγισής σας, μπορεί και να τη νικήσει. Έτσι, η υπερβολική συστηματικότητα και η συγκρότηση οδηγούν στην κατάρρευση και την ήττα. Από την άλλη μεριά, αν δεν διαθέτετε καθόλου συστηματικότητα, δεν μπορείτε να επικεντρώσετε τις δυνάμεις σας, ούτε και να προγραμματίσετε τις πράξεις σας αποτελεσματικά. Κι αυτό οδηγεί στην ήττα. Ισοροπήστε τη συστηματικότητα με την προσαρμοστικότητα. Ακολουθήστε τη λογική της ροής του νερού ολόγυρα από τα εμπόδια που συναντά στο δρόμο του. Να κινήστε αργά, όταν οι συνθήκες είναι δυσμενείς και δυναμικά, όταν ανοίγεται ο σωστός δρόμος. Όλοι ξέρουν ότι το νερό στα ποτάμια αναζητά τη θάλασσα (το νερό έχει σύστημα στους στόχους του), αλλά ποιος ξέρει πώς θα φτάσει εκεί (το νερό προσαρμόζει την προσέγγισή του); Να σκέφτεστε τη νίκη, όχι τη στάση σας.

Σκοπός της συστηματικής προσαρμοστικότητας είναι να επιτρέψει στον πολεμιστή να καθορίσει ποια είναι η πιο

κατάλληλη ευκαιρία ή η πιο κατάλληλη αντίδραση σε μια μάχη. Ή, μ' άλλα λόγια, αν ο πολεμιστής έχει σύστημα και προσαρμοστικότητα στην προσέγγισή του, να μπορεί πιο εύκολα να επικεντρώσει τις τακτικές σε πιθανές περιοχές επιτυχίας. Η εστίαση της προσοχής είναι σαν τη λεπίδα του σπαθιού. Αντιπροσωπεύει την ειδοποιό διαφορά των ανταγωνιστικών τακτικών. Η αυστηρή εστίαση της προσοχής είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία στις ανταγωνιστικές καταστάσεις. Κανένας άνθρωπος ή εταιρία δεν έχει αρκετούς πόρους για να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες ή να πολεμήσει σ' όλες τις μάχες. Ο Μουσάσι λέει:

Η ικανότητα να εστιάζετε την προσοχή σας είναι το μεγαλύτερό σας πλεονέκτημα σε μια ανταγωνιστική κατάσταση. Όταν αντιληφθείτε τη δύναμη της εστίασης, θα μπορείτε να νιώθετε το ρυθμό του αντιπάλου σας και θα καταφέρετε να ελέγχετε τις πράξεις του. Θα καταλάβετε την προσέγγισή του και θα του επιβληθείτε δίχως κόπο, επικεντρώνοντας απλά την επίθεσή σας στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη στιγμή.

Ιδιαίτερος ικανά στελέχη επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τη συστηματική προσαρμοστικότητα για να εσιιάσουν την προσοχή τους σε αγορές και μάχες τις οποίες οι εταιρίες τους μπορούν να κερδίσουν – και μάλιστα να κερδίσουν πολλά. Σύμφωνα με τον Μουσάσι, η ιδανική προσέγγιση σε μια ξιφομαχία είναι να κατευθύνεις τις πλέον σφοδρές σου επιθέσεις προς τα πιο αδύναμα σημεία του ανταγωνιστή σου. Η λογική στις επιχειρήσεις, είναι να κατευθύνεις τους πόρους υψηλής απόδοσης προς ευκαιρίες που θα πα-

ράγουν το μεγαλύτερο κέρδος και για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

ΑΡΧΗ # 2: Η ΕΚΤΕΛΕΣΗ

Η συστηματική προσαρμοστικότητα είναι ένα αναγκαίο προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική εκτέλεση. Η εκτέλεση, δηλαδή η πράξη, είναι το μοναδικό πράγμα που παράγει αποτελέσματα. Η εκτέλεση δημιουργεί το κέρδος. Η εκτέλεση φέρνει τις νίκες. Αποτελεσματική εκτέλεση σημαίνει να επιλέγεις την κατάλληλη κίνηση, την κατάλληλη στιγμή. (Σημείωση: χρησιμοποιώ τη λέξη «κατάλληλη», αντί της λέξης «σωστή». Η λέξη «σωστή» υπονοεί ότι μπορεί να γνωρίζετε ποια θα είναι τα αποτελέσματα των πράξεών σας. Δεν υπάρχει, όμως, τρόπος να ξέρετε, μέσα στην ένταση της μάχης, αν οι κινήσεις που επιλέγετε είναι οι «σωστές» κινήσεις. Ο στρατηγός Τζορτζ Πέιτον είχε πει κάποτε: «Οι ιστορικοί είναι αυτοί που μετατρέπουν τους στρατηγούς σε ιδιοφυΐες. Στη διάρκεια μιας μάχης, μ' όλο το ποσοστό άγνοιας και αβεβαιότητας που υπάρχει, ένας στρατηγός μπορεί μόνο να κάνει το καλύτερο που νομίζει, βασιζόμενος στις πληροφορίες που έχει εκείνη τη στιγμή». Είχε επίσης πει: «Μια καλή ιδέα που εκτελείται σήμερα, αξίζει όσο μια ντουζίνα τέλειες ιδέες που θα εκτελεστούν την επόμενη εβδομάδα». Αυτή η δήλωση συνοψίζει την ουσιαστική διαφορά μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της τακτικής κίνησης.)

Η βάση για την εκτέλεση και την αποτελεσματική δράση είναι η εκπαίδευση. Ο Μουσάσι λέει:

Να είστε έτοιμοι να δράσετε όταν παρουσιαστεί η ευκαιρία. Αυτό απαιτεί θάρρος και υπομονή, συστη-

ματικότητα και προσαρμοστικότητα. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεστε και να ωφελήσετε από τη στιγμή του πλεονεκτήματος, αναπτύσσεται μέσα από συνεχή μελέτη και πρακτική.

Τα κύρια θέματα που σχετίζονται με την ανάληψη δράσης, συνοψίζονται στις επόμενες πέντε αρχές: πόροι, περιβάλλον, νοοτροπία, επικέντρωση και επιλογή του χρόνου. Οι πέντε αυτές αρχές είναι τα συστατικά ενός αποτελεσματικού προγράμματος δράσης για τη διαχείριση δύσκολων ή απαιτητικών καταστάσεων.

ΑΡΧΗ # 3: ΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι πόροι είναι τα πλεονεκτήματα και οι ικανότητες που ρίχνει η κάθε πλευρά στη μάχη. Είναι οι πρώτες ύλες των τακτικών. Στις επιχειρήσεις, οι πόροι μπορεί να συμπεριλαμβάνουν ανθρώπους, εργοστάσια και εξοπλισμό, κεφάλαια και φήμη. Σ' όλες όμως τις περιπτώσεις ανταγωνισμού, ο κυριότερος πόρος είναι η έγκαιρη και ακριβής πληροφόρηση.

Ο Μουσάσι συμβουλεύει:

Συλλέξτε πληροφορίες απ' όλες τις πιθανές πηγές. Μην αφήσετε πέτρα που να μη σηκώσετε. Χρησιμοποιήστε κατασκόπους, συμβούλους, πληροφοριοδότες. Η κατανόηση της στρατηγικής του εχθρού σας, σας επιτρέπει την ανατροπή της. Η γνώση της θέσης και των κινήσεων του εχθρού σας, σας προφυλάσσει από δυσάρεστες εκπλήξεις. Η πληροφόρηση είναι η βάση της τακτικής. Δεν μπορεί ποτέ να γνωρίζετε παραπάνω απ' όσα προ-