



Obiettivi e Mete

da *Il Manuale di Scientology*

ASSEGNAMENTO >> 15. Leggi “La Pianificazione Strategica”

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Nessuno studio della pianificazione e degli obiettivi è completo se non si prende in esame la pianificazione strategica. È un argomento così importante che merita uno studio approfondito della sua definizione, del suo impiego e del suo rapporto con gli altri aspetti della buona amministrazione.

Il termine “STRATEGIA” deriva dalle seguenti parole greche:

strategós, che significa “generale”,

stratos, che significa “esercito”,

ágein, che significa “condurre”.

Secondo la definizione del dizionario, STRATEGIA si riferisce quindi a un piano per la conduzione generale di una guerra o di una parte di essa.

Per inferenza (dedurre da fatti noti) ha assunto anche il significato di piano per la conduzione competente e generale di una vasta gamma di operazioni, o di un settore di tali operazioni, finalizzate al conseguimento di un determinato scopo o risultato.

È una pianificazione che si attua ad un livello superiore, dato che per essere efficace dev’essere effettuata con un punto di vista che riesca a coprire l’ampiezza dell’intera situazione esistente.

È una dichiarazione dei piani che s’intendono mettere in atto per realizzare un proposito a vasto raggio, e la sua definizione implica il concetto di un uso intelligente delle risorse o di manovre ingegnose per superare in astuzia il nemico o per abbattere gli ostacoli e conseguire il proposito.

È la strategia centrale elaborata al vertice che, come un ombrello, comprende le attività degli strati sottostanti.

Questo spiega il significato della pianificazione strategica.

La funzione della pianificazione strategica

La pianificazione strategica fornisce una direzione alle attività di tutti i livelli inferiori. Tutti i piani, programmi e progetti tattici da eseguire ai livelli inferiori per conseguire il proposito, fluiscono dal piano strategico elaborato al vertice. È il piano generale in base al quale tutti questi vengono coordinati.

Questo spiega chiaramente perché la pianificazione strategica ha un'importanza così vitale e perché deve essere stabilita dall'organismo decisionale di livello superiore se si vuole che il management sia efficace e abbia successo.

Che cosa succede se non esiste una pianificazione strategica? Beh, che cosa succede in una guerra condotta senza decidere nessuna strategia?

Truppe chiave possono essere lasciate scoperte e prive di aiuto in zone decisive, mentre le altre truppe combattono battaglie inutili in qualche avamposto d'importanza secondaria. Viveri e munizioni potrebbero essere sistemati nella zona sbagliata o potrebbero addirittura non essere inviati. Le conseguenze sarebbero ordini contrastanti, linee bloccate e manovre che interferiscono tra loro, risorse sprecate e battaglie perdute. In mancanza di un piano, non esiste coordinazione e il risultato è confusione e dispersione. In breve, il disastro.

Che differenza tra questa situazione e un avanzamento energico, determinato e coordinato verso il conseguimento dell'obiettivo!

Traducendo tutto questo nei termini della nostra attività, avremo una visione ancora più chiara del motivo per cui la pianificazione strategica dev'essere fatta ai livelli superiori dell'amministrazione. La parola chiave, qui, è "fatta". Non può essere trascurata o abbandonata. Non si può *presumere* che sia stata fatta. La pianificazione strategica dev'essere fatta, formulata, e divulgata almeno ai livelli direttivi immediatamente sottostanti, così che coordinazione e determinazione degli obiettivi corretti possano avere luogo.

Scopo e pianificazione strategica

Un piano strategico comincia con l'osservazione di una situazione da risolvere o di una meta da raggiungere.

Esso comporta sempre una dichiarazione dello scopo o degli scopi definiti che vuole raggiungere.

Una volta stabilito lo scopo, è possibile derivare da esso diverse pianificazioni strategiche.

Infatti SI PUÒ DIRE CHE LA STRATEGIA SIA IL MODO IN CUI SI OTTIENE REALMENTE,

EFFICACEMENTE E RAPIDAMENTE CHE UNO SCOPO SI MANIFESTI E SI SVILUPPI VELOCEMENTE E SENZA ERRORI NELLA REALTÀ DELL'UNIVERSO FISICO.

Ogni piano strategico può comprendere molte azioni fondamentali necessarie a uno o più settori differenti per realizzare lo scopo. Tali azioni vengono espresse in termini molto generali, perché costituiscono l'enunciazione della pianificazione generale che è stata fatta all'inizio. Da esse si possono derivare le pianificazioni tattiche. Ma tutte queste cose devono essere in armonia tra loro.

Esempio:

Situazione: la cartiera ABC, pur continuando a fabbricare la linea di prodotti cartacei che ha sempre avuto successo, si sta concentrando esclusivamente sulla clientela regolare e già acquisita, mentre trascura una vasta cerchia di potenziali clienti. La ditta si sta avviando rapidamente verso il fallimento e sta perdendo i propri dirigenti a beneficio di altre aziende dove ci sono "più possibilità di espansione".

Scopo: creare una cartiera in pieno sviluppo che arrivi a tutta la sua potenziale clientela vendendo in grande quantità prodotti nuovi o già esistenti, e che continui nel contempo a vendere prodotti e fornire servizi in grande quantità alla sua clientela regolare; ripristinare così la solvenza della ditta e costruirle una reputazione di azienda remunerativa e innovatrice con ampie possibilità di espansione.

Piano strategico: la pianificazione strategica, basata sulla situazione esistente e sullo scopo stabilito, potrebbe essere più o meno questa:

1. L'azione più immediata ed indispensabile, necessaria per frenare le perdite, consiste nell'istituire (senza interrompere eventuali affari già in corso, né danneggiare o distruggere un'altra sezione) e rendere operativa una nuova sezione delle vendite (affiancandola a quella già esistente) che abbia come priorità assoluta lo sviluppo immediato di una nuova clientela a cui destinare l'attuale linea di prodotti cartacei: tale clientela deve essere reperita tra (a) negozi al dettaglio, (b) negozi all'ingrosso e (c) ordinazioni per corrispondenza. Sarà necessario procurare dei venditori onesti ed esperti per gestire ognuna di queste unità e si dovranno trovare molti altri venditori professionisti. Questi potranno essere assunti con una paga minima molto bassa e avranno la possibilità di guadagnare la maggior parte del loro stipendio con le provvigioni. In seguito questa operazione potrà essere estesa a zone più vaste nominando direttori regionali, rappresentanti che ne introducano di nuovi e anche venditori porta a porta. Come parte di questo piano, si dovranno elaborare i sistemi di provvigione, i materiali informativi e il campionario per le vendite, la promozione e la pubblicità. L'attuazione immediata di queste

azioni farà aumentare le vendite, compenserà le perdite e in breve tempo proietterà la ditta nella fascia dei profitti astronomici.

2. Mentre si esegue l'azione più immediata ed indispensabile necessaria per frenare le perdite descritte al punto 1, bisogna continuare anche ad effettuare le vendite regolari e a servire la clientela. Contemporaneamente si deve esaminare il curriculum di vendita e produzione del personale esistente e controllare accuratamente i libri contabili della ditta per scoprire le aree in cui le perdite si verificano. Il personale non produttivo dovrà essere licenziato, quello più efficiente dovrà essere tenuto. Se si scoprono appropriazioni indebite o irregolarità finanziarie, le si dovranno risolvere con le azioni legali appropriate. In altre parole, la gestione attuale dev'essere completamente riesaminata e ripulita, e la produzione attuale dev'essere non solo mantenuta ma anche incrementata il più possibile, fissando e realizzando degli obiettivi di produzione.

3. Si deve elaborare un programma che comprenda l'attuazione di sondaggi tra tutti i tipi di pubblico; il sondaggio dovrà scoprire quali sono i nuovi articoli cartacei che la gente vuole o comprerà. In base ai risultati del sondaggio, si può poi ideare, produrre, promuovere e vendere su vasta scala una nuova linea di prodotti che si aggiunga a quella già in commercio attualmente. Il programma per istituire la nuova linea di merci dovrà coprire l'aspetto finanziario, l'organizzazione della nuova unità di produzione (costituita da dirigenti onesti, disegnatori competenti, ulteriore manodopera se necessario), altre macchine o attrezzature eventualmente necessarie. Dovrà coprire anche una vasta campagna di relazioni pubbliche, promozione e vendite, che pubblicizzi sia i prodotti nuovi sia quelli vecchi e che determini una vendita abbondante di entrambi i tipi di prodotto. Questa pianificazione deve includere anche una campagna per migliorare l'immagine della ditta e farle guadagnare la reputazione di azienda d'avanguardia nel settore della carta, con ampie possibilità di carriera per dirigenti con ambizioni di espansione.

Un piano strategico come questo non solo pone rimedio a una situazione critica, ma capovolge la situazione, creando un futuro di ampi guadagni e di espansione per tutta l'azienda.

Esso mira a tirare la ditta fuori dai pasticci, per proiettarla verso un nuovo, altissimo livello di vitalità.

Partendo da questo piano strategico si elabora la pianificazione tattica: gli obiettivi strategici ad ampio raggio vengono suddivisi in vari obiettivi formulati con esattezza e precisione, i quali consentiranno l'esecuzione del piano strategico.

Dovrebbero contribuirvi molte persone e sarebbe di importanza vitale che lo scopo di questa

campagna generale fosse loro ben chiaro e che non ci fossero elementi interni contrastanti. È possibile che, leggendo questi piani, non si rendano conto della loro importanza, a meno che non capiscano la situazione ed abbiano uno scopo generale che va avanti attraverso il quale perfezionare la propria pianificazione tattica.

Durante l'esecuzione tattica di un piano strategico, è spesso necessario modificare alcuni obiettivi tattici, aggiungerne di nuovi o anche abbandonarne qualcuno che si riveli inutile.

La conduzione tattica di un piano strategico è un po' un'arte, perciò tali modifiche sono consentite.

Quando si ha un buono scopo in base al quale coordinare le cose, si può quindi elaborare l'azione strategica necessaria per realizzarlo e, successivamente, i piani tattici che consentiranno di eseguire la pianificazione strategica.

In questo modo un gruppo può fiorire e prosperare. Quando tutte le forze e le energie sono in armonia con la stessa spinta, si sviluppa un potere enorme.

La prima cosa è l'enunciazione di uno scopo; partendo da esso si elabora poi la strategia che si userà per realizzare lo scopo e tale strategia fa da ponte tra lo scopo stesso e la possibilità tattica di realizzarlo.

Una volta che un piano strategico con il suo scopo è stato presentato, entra in scena il livello immediatamente inferiore nella gerarchia di comando il quale trasforma la strategia in pianificazione tattica.

Pianificazione strategica e pianificazione tattica a confronto

La strategia è diversa dalla tattica.

Questo è un punto che i vari livelli del management devono capire bene.

C'è una differenza enorme tra un piano strategico e un piano tattico.

Mentre la pianificazione tattica serve per vincere una battaglia, la pianificazione strategica serve per vincere la guerra.

Il piano strategico è un piano a lungo raggio e su vasta scala per assicurare la vittoria, mentre il piano tattico stabilisce esattamente chi deve muovere cosa, verso dove e cosa fare esattamente a quel punto.

Il piano tattico deve integrarsi nel piano strategico e realizzarlo. E deve farlo con obiettivi precisi e fattibili.

Questo, in essenza, è il management.

Un ponte tra lo scopo e la tattica

Il personale non addestrato commette spesso l'errore di saltare direttamente dallo scopo alla pianificazione tattica, omettendo il piano strategico. Questo non funziona. Non funziona perché, se non sono allineati al piano strategico, gli obiettivi del piano tattico escono dal seminato.

È importante capire che la pianificazione strategica *crea* la pianificazione tattica. Non si raggiungerà mai un certo scopo se non si elabora e non si usa anche la strategia per raggiungerlo. In base alla strategia elaborata, si stabiliscono poi le mosse tattiche per attuare la strategia. Ma ignorando la strategia e saltando dallo scopo alla tattica, non si otterrà niente.

Dunque, tra lo scopo e la tattica deve *sempre* esserci la fase della pianificazione strategica. Potremmo dire che la pianificazione strategica è un mezzo per mettere in atto lo scopo stesso.

In effetti, è un piano che ha a che fare con l'intelligenza.

Può darsi che si sia ben consapevoli dello scopo e che si possano elaborare numerosi obiettivi tattici che hanno a che fare con esso. E può anche darsi che gli obiettivi di per sé funzionino. Ma lo scopo è risolvere una situazione, e senza un mezzo strategico per farlo ci si potrebbe trovare alla fine con gli stessi problemi irrisolti.

Costruendo un vero e proprio ponte tra lo scopo e la pianificazione tattica (dove il ponte è l'aspetto strategico), si avrà qualche possibilità di conseguire lo scopo.