

STRATEGIC IMPLEMENTATION OF RESOURCE PLANNING

Conf. univ. dr. Maria MORTAN¹, Drd. Cristian CRISTU², Drd. Mihaela CRISTU³

Rezumat

This paper highlights the functionalities of strategy and corporate governance built for the long run, reaching the potential sweet spot for companies thriving in the private sector. We will try to underline how resource planning helps companies evolve at their full potential.

Cuvinte cheie: *governanță corporativă, strategie, implementare, planificare*

Clasificarea JEL: O21, P11

1. INTRODUCERE

Pentru a implementa un model de lucru pentru a transforma ideile conturate în strategia corporativă conturată trebuie evaluate ca factori de influențare incertitudinea aflată în piața de lucru și în economia globală, așteptările avute de la reglementările de mediu și mărimea schimbării strategice necesare. Sistemele de implementare au fost conturate sub forma unor programe de implementare. Programul complet de implementare este cel care are la bază implementarea unor schimbări fundamentale în direcția strategică. Ca element antitetiv se regăsește programul incremental de implementare care se bazează pe mici schimbări, făcute în perioade scurte de timp și au la baza modificări în strategia urmată.

2. IMPLEMENTARE, ALOCARE, PLANIFICARE ÎN FUNCȚIE DE RESURSELE DISPONIBILE

Strategia corporativă necesită punerea în practică a direcțiilor generale trasate. Acest lucru se poate realiza prin implementarea a patru elemente de execuție (Day, 1987, p. 104):

1. *Identificarea obiectivelor strategice generale:* care sunt rezultatele așteptate în urma strategiei implementate.
2. *Conturarea de planuri specifice:* segmentarea obiectivelor create la punctul în sarcini specifice și pentru care sunt alocate anumite perioade de finalizare, deadline-uri.
3. *Alocarea resurselor și delimitarea necesarului financiar:* se crează mecanismele și sursele de finanțare pe întreg sistem și pe fiecare componentă în parte.
4. *Monitorizare și control:* supervizarea îndeplinirii obiectivelor, utilizarea resurselor în modul descris în componenta de bugetare.

Mixul format dintre cele două programe prezentate anterior a fost un nou program denumit programul selectiv de implementare.

Programul complet de implementare este utilizat atunci când destinația strategică este bine conturată sau atunci când este un pas înspre o nouă oportunitate tehnologică sau concurențială (Lynch, 2002, p. 759). Implementarea se transformă în noi strategii care accelerează progresul corporației, dar este posibil să creeze rupturi în viziunea celor implicați în schimbare.

¹Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca

² Universitatea Dunărea de Jos, Galați

³ Universitatea Dunărea de Jos, Galați

Programul incremental de implementare reprezintă soluția perfectă pentru situația de incertitudine în viitorul corporației sau în situația neclară la nivel de implementare și lideranță globală (Lynch, 2002, p. 760). Acest tip de program se utilizează cel mai des în cazul diviziilor de Cercetare – Dezvoltare deoarece acestea crează noi nișe, noi căi de urmat, iar punctul de destinație nu este clar, ci doar intuit sau conturat. Sarcinile de parcurs și termenele de lucru necesită în acest caz flexibilitate sau cel puțin crearea de zone tampon (marje) pentru a nu există fricțiuni sau timpi morți. La această flexibilitate în implementare trebuie adăugată și o libertate în reconfigurare a strategiei din mers existând posibilitatea descoperirii a noi căi de lucru (Lynch, 2002, p. 760).

Programul selectiv de implementare este folosit atunci când soluțiile de bază nu mai sunt răspunsul potrivit situației (Lynch, 2002, p. 763). Acestea pot fi asemănată cu terapia șoc și terapia graduală regăsite și în evoluția economică spre capitalism a țărilor emergente (de ex.: cazul României) și al căror mix ar crea o soluție mai ușor de implementat și cu rezultate vizibile în rândul corporației, iar cu un randament mai bun decât în cazul implementării guvernamentale a unui program de acest tip în cadrul unei țări.

Aceste modele de implementare pot fi configurate pentru aplicabilitate în întreg spectrul de companii, fie mici, mijlocii sau mari, deoarece implementarea se referă la activități de elaborare a strategiei care sunt regăsite în toate organizațiile, bazându-se pe desemnarea strategiei generale, crearea planuri specifice și asigurarea fondurilor necesare, toate acestea trebuind monitorizate și controlate pentru a asigura compatibilitatea și îndeplinirea acestora.

În crearea și implementarea oricăror strategii corporative se regăsește unitatea celulară de implementare al acestora, individul. Indivizii iau decizii raționale, dar incluzând în execuție și țelul personal propus pe parcursul îndeplinirii procesului, care este posibil să nu coincidă cu țelurile organizației, de aceea implementarea are ca scop secundar utilizarea unor sisteme de monitorizare și control pentru a asigura coerența separării țelurilor personale de cele organizaționale. Pentru a nu suprima libertatea în inovație, promotor al succesului creșterii sustenabile a unei corporații trebuie intervenit minim în îndrumarea spre culoarul direcției optime. Probabil, de aceea Hrebiniak și Joyce (1984) au considerat a oferi o definiție a ideii de „intervenție minimă”:

„În implementarea strategiei, managerii trebuie să schimbe doar minimul necesar și suficient pentru a produce o soluție durabilă pentru o problemă strategică abordată.”

Asupra ideii de implementare trebuie văzută imaginea de ansamblu, aceea că pe lângă flexibilitatea de lucru, trebuie adăugat și faptul că se cunoaște vag ceea ce ar trebui atins și nu poate fi cunoscut în avans rezultatul concret al strategiei urmate, practic rezultatul strategiei conturându-se în timp, asemănător cu focusul manual al obiectivului unei camere foto.

Această idee a fost prezentată de Pettigrew și Whip (1986, p. 176) care au conturat trei aspecte cu privire la schimbarea strategică:

- *Aspecte analitice:* schimbarea este efectuată în cadrul mai multor componente ale corporației;
- *Aspecte educaționale:* noile cunoștințe și informații empirice legate de strategie trebuie înregistrate, menținute și difuzate în cadrul corporației;
- *Aspecte politice:* vechile poziții create sau dobândite în cadrul organizației vor crea obstacole în calea schimbării.

Alocarea resurselor este un pas important în implementarea unei strategii corporative de succes. Pentru a crea un sistem de alocare eficient al resurselor se stabilește un centru de comandă sau de răspundere în cadrul diviziei de operațiuni, aflat sub controlul și supravegherea boardului director, acest centru stabilește prioritățile de alocare prin trecerea prin filtru a trei criterii de alocare a resurselor:

1. *Contribuția resurselor solicitate la îndeplinirea misiunii și obiectivelor corporației:* resursele fiind limitate acestea trebuie alocate sau atrase printr-un

efort financiar sau relocate din cadrul altor proiecte aflate în execuție, dar care nu mai sunt o prioritate conform strategiei de viitor a corporației;

2. *Sprrijinirea strategiilor-cheie*: dacă se merge pe elaboarea, implementarea și executarea mai multor strategii cheie atunci acestea trebuie prioritizate și implementate în funcție de bugetul disponibil, la care se adaugă pozițiile de avantaj competitiv avute în piață și menținerea acestora;
3. *Riscul aferent fiecărei propuneri strategice*: riscul este invers proporțional cu rata de succes, dar acesta trebuie randamentat cu beneficiile viitoare așteptate în caz de reușită și cu disponibilul financiar pentru investiții cu un anumit nivel de risc.

Ca nivel de importanță acordat sistemului și principiilor de alocare a resurselor trebuie luat în considerare că acestea reprezintă un procent scăzut față de ceilalți factori care sunt luați în considerare. Hamel și Prahalad (1994) consideră că este greșit a se construi o strategie corporativă pornindu-se de la principiul împărțirii eficiente și optime a resurselor ca parte a strategiei corporative:

„Dacă managementul de vârf dedică mai multe eforturi evaluării fezabilității strategice a proiectelor, în calitatea sa de for care alocă resursele, decât sarcinii de multiplicare a eficacității resurselor, valoarea sa adăugată va fi cu adevărat modestă.”

Pentru a putea crea un flux liniar și fără rupturi în proces este nevoie de o planificare strategică a întregilor operațiuni necesare implementării strategiei corporative. Planificarea strategică reprezintă un sistem formal de planificare pentru elaborarea și implementarea strategiilor legate de misiunea și obiectivele corporației (Lynch, 2002, p. 777). Aceasta pregătește calea strategică prescriptivă de evoluție, dar incluzând factorul de evoluție continuă a statusului și urmărește imaginea de ansamblu a întregului proces.

Planificarea strategică are trei abordări principale de lucru:

- *Top-down*: boardul executiv are inițiativa și crează pârghiile de execuție;
- *Bottom-up*: diviziile, subsidiarele, departamentele sau chiar angajații middle management și entry level pot oferi căi de urmat, dar elaborarea și planificarea unei strategii este efectuată de una dintre diviziile, departamentele sau subsidiarele implicate;
- *Integrată*: colaborarea creată intra-corporație și având ca rezultat un mix operațional top-down și bottom-up.

3. PLANIFICARE ȘI IMPLEMENTARE STRATEGICĂ

Conceptul de planificare strategică a evoluat începând cu anii '60, astfel încât la început conceptul a fost văzut ca un mod de a obține o rentabilitate mai mare, idee neutralizată de crizele petrolului din anii '70, astfel acest concept a fost trecut pe plan secund, cu excepția companiei Royal Dutch Shell care a văzut în acesta o oportunitate de a crea scenarii de evoluție pe termen lung. până în anii '90 conceptul a fost perceput ca un sistem birocratic în creare și rigid în aplicare (Lenz, Lyles, 1985).

Printre cei care au observat jumătatea plină a paharului asupra planificării strategice a fost și Henry Mintzberg care a identificat ca rol principal al planificării strategice în a face planurile să fie operaționale, fiind unul dintre creatorii fazei de implementare (Mintzberg, 2008). În ideea de dezvoltare a corporației, Mintzberg a adăugat trei modalități de accelerare a eficienței (Mintzberg, 2008):

- Sprijină procesul de comunicare din întreaga corporație încurajând gândirea inovativă necesară planificării și revizuirii continue;
- Ajută la găsirea de noi soluții sau căi de urmat în urma evaluării de tip 360 de grade a operațiunilor corporației;

- Oferirea de soluții noi sau alternative pentru probleme strategice.

Scopul planificării strategice este acela de a crea valoare adăugată în sistem. Cercetările efectuate până în acest moment sugerează ca singurele căi de a crea valoare adăugată este prin:

- *Influență în planificare*: boardul definește planurile pentru fiecare activitate;
- *Influență în control*: boardul controlează procesul de planificare strategică pe măsură ce planurile sunt implementate.

În urma evaluării acestor modalități de adăugare de valoare adăugată prin planificare strategică rezultă trei stiluri de implementare prin planificare strategică în funcție de sistemul de implementare decizională al corporației (Mintzberg, 2008):

1. *Planificare strategică*: boardul formulează planurile pentru fiecare componentă a corporației, pe parcursul implementării acestora se crează pârgii de control și se urmăresc legarea obiectivelor pentru a dezvolta o strategie pe termen lung;
2. *Control financiar*: boardul controlează operațiunile și departamentul financiar pe termen scurt, iar pe termen mediu și lung acest control este transferat către diviziile de execuție (transfer top-down);
3. *Control strategic*: boardul menține legătura dintre planificare strategică și control financiar prin controlul strategic care prevede ca organizația să aibă o structură decizională semi-descentralizată (control soft de la centru al deciziilor subsidiarelor).

4. CONCLUZII

Pentru a nu exista sincope sau puncte de inflexiune în planificarea strategică trebuie aduse în lumina reflectoarelor componentele de monitorizare și control, acestea fiind executate prin utilizarea informațiilor provenite pe canale formale, informale, fie acestea interne sau externe. Monitorizarea și controlul au la bază informația disponibilă pentru: evaluarea opțiunilor de alocare a resurselor, monitorizarea progresului în implementare, evaluarea performanțelor top și middle managementului în funcție de sarcinile îndeplinite (cele incluse în fișa postului și targetul stabilit, la care se adaugă cele de implementare) și evaluarea modificării situației economice și a corelării strategiei corporative aflate în implementare cu aceasta.

5. BIBLIOGRAFIE

1. Day, G.S. *Strategic Market Planning*, Minnesota: Editura West Publishing, 1987.
2. Hamel, G.; Prahalad, C.K. *Competing for the Future*, Boston: Editura Harvard Business School Press, 1994.
3. Hrebiniak, L.; Joyce, W. *Implementing strategy*, New York: Editura Macmillian, 1984.
4. Lenz, R.; Lyles, M. Is your planning becoming too rational?, în *Long Range Planning*, Oxford: Editura Pergamon Press, 1985.
5. Lynch, R. *Strategia corporativă*, București: Editura Arc, 2002.
6. Mintzberg, H. *Ascensiunea și declinul planificării strategice*, București: Editura Publica, 2008.
7. Pettigrew, A.; Whipp, R. *Managing change for competitive success*, Oxford: Editura Blackwell, 1986.