

MANAGEMENTUL STRATEGIC AL DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ORGANIZAȚII

Maria Gheorghe-Moisii

moise@ici.ro

Eugenia Tîrziu

ginet@ici.ro

Institutul Național de Cercetare - Dezvoltare în Informatică, ICI, București

Rezumat: Lucrarea prezintă un model generic pentru managementul strategic al organizațiilor în vederea dezvoltării durabile, un set de metode și instrumente software asociate pentru determinarea obiectivelor specifice managementului strategic în dezvoltarea durabilă a organizațiilor și a măsurilor strategice, bazat pe Tabloul de bord echilibrat - BSC (*Balanced ScoreCard*), cu integrarea metodei Obiectiv – întrebare - măsură - GQM (*Goal-Question-Metric*) și analiza SWOT.

Cuvinte cheie: management strategic, dezvoltare durabilă, obiective, BSC, GQM, SWOT.

Abstract: The paper presents a generic model for strategic management of organizations to develop sustainable, a set of methods and associated software tools to determine the specific objectives of strategic management in sustainable development organizations and strategic measures based on balanced scorecard - BSC (balanced Scorecard), the integration question-as-objective methods - GQM (Goal-question-Metric) and SWOT analysis.

Keywords: strategic management, sustainable development, objectives, BSC, GQM, SWOT.

1. Introducere

Contextul global actual pune lumea afacerilor în fața unor situații de mare complexitate prin multitudinea interdependențelor care le caracterizează, iar actuala criză economică nu face decât să aducă în prim plan un aspect care, deși nu și-a pierdut niciodată actualitatea, nu a mai fost de mult conștientizat cu atâta intensitate, și anume problema *dezvoltării durabile*.

În fața atâtor dispariții de organizații, prin lichidare sau fuziune, prin absorbție, durabilitatea / sustenabilitatea organizațiilor, mai degrabă decât competitivitatea, a devenit un subiect central. Astfel organizațiile trebuie să-și definească și să implementeze o strategie adecvată, care să le susțină pe termen mediu-lung dezvoltarea durabilă și competitivitatea.

Managementul strategic al dezvoltării durabile presupune, pe lângă stabilirea unor obiective pe termen lung (15-20 ani), compatibilitate cu cele pe termen scurt și mediu, și aplicarea unui set de principii și criterii validate eficient pe plan internațional: perfecționarea proceselor, utilizarea efectivă a resurselor, focalizarea pe domeniile critice din punct de vedere financiar, crearea de oportunități pentru inovare și progres tehnologic, perfecționarea mecanismului de aprovizionare și a obligației de a promova interacțiunea personală și negocierea la toate nivelurile, evaluarea continuă a organizației și a tendințelor tehnologice, analiza potențialului pieții și a domeniului de competențe etc.

Sustenabilitatea este un principiu luat în considerare la fundamentarea managementului strategic al dezvoltării durabile. Corelarea strategiei organizației cu sistemul de management al dezvoltării durabile se poate face prin utilizarea sistemului - BSC (Balanced Scorecard) cu metoda Obiectiv – întrebare - măsură - GQM (Goal-Question-Metric) și analiza SWOT. BSC utilizează perspectivele pentru a descrie și urmări realizarea strategiei și viziunii organizației. GQM dezvoltă un sistem de evaluare a obiectivelor și sprijină interpretarea rezultatelor. Sistemul de evaluare se bazează pe identificarea obiectivelor specifice și selectarea unui set de măsuri pentru evaluare [1]. Obiectivul analizei SWOT pune în evidență poziția strategică a unei organizații scanând mediul intern și extern.

Pentru atingerea obiectivelor de management strategic al dezvoltării durabile a organizației s-au corelat BSC cu GQM și analiza SWOT.

La realizarea managementului strategic cu sistemul BSC s-a utilizat produsul software Dialog Strategy Balanced Scorecard [6].

2. Managementul strategic și dezvoltarea durabilă a organizațiilor – instrumente utilizate

2.1 Managementul strategic al organizațiilor

Pentru o dezvoltare durabilă a organizațiilor este nevoie de elaborarea și aplicarea strategiilor ca modalitate managerială majoră de profesionalizare a conducerii și creștere a competitivității, fundamentarea managementului curent pe o strategie riguroasă permițând atât reducerea substanțială a riscurilor inerente oricărei activități economice, cât și facilitarea și amplificarea integrării organizației în mediul complex și dinamic existent.

Strategiile servesc drept bază pentru elaborarea politicilor sau tacticilor de către organizații. Politicile organizației, elaborate pe baza strategiilor, cuprind un set de obiective pe termen mediu, care se referă fie la ansamblul activităților, fie la componente majore ale organizației, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile de întreprins, principalii responsabili și executanți, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare, indicatorii de eficiență globali și parțiali [3]. Sistemul de management strategic nu va da rezultate bune dacă strategia nu este definită printr-un set de obiective operaționale și măsuri adecvate înțelese clar la toate nivelurile.

Politicile, față de strategiile organizației, au un orizont mai redus, un grad mare de detaliere (conțin numeroase elemente având caracter operațional) și sunt concretizate în programul sau planul anual al organizației și în programe speciale pe anumite domenii (comercial, tehnic, financiar, personal, marketing etc.). Politicile pot cuprinde elemente suplimentare neavute în vedere la stabilirea strategiei pentru a deveni realiste și mobilizatoare.

Managementul strategic al dezvoltării durabile presupune aplicarea unui set de principii validate eficient pe plan internațional:

- Managementul integrat este principiul care presupune abordarea în maniera unitară a proceselor de producție, procesare, transport, distribuție, utilizare și depozitare, ținând seama de ciclul de viață al produselor și tehnologiilor;
- Echitatea intergenerațională, este o cerință potrivit căreia generația prezentă are dreptul de a folosi și beneficia de resursele pământului, cu obligația de a ține seama de impactul pe termen lung al activității acesteia și de a susține baza de resurse și mediul global și în beneficiul generațiilor viitoare;
- Precauția reprezintă instrumentul decizional prin care se întreprind acțiuni de răspundere (contracurare) la amenințările legate de pagubele serioase și ireversibile cauzate sănătății umane și / sau mediului, atunci când nu dispunem de o informație științifică necesară;
- Abordarea ciclului de viață al bunurilor, serviciilor și tehnologiilor evaluează consecințele asupra mediului generate de efectele economice legate de diferitele stadii ale prelucrării și valorificării produselor de piață;
- Prevenția presupune stabilizarea prejudiciilor aduse sănătății umane și a capitalului natural de fenomenele și procesele economice care ar putea fi prevenite prin investiții și costuri de modernizare, reparații, tratare sau compensare. Este cunoscut ca prevenirea unor prejudicii este cu mult mai eficientă decât înlăturarea consecințelor după ce acestea s-au produs;
- Substituția presupune înlocuirea unor produse și servicii ineficiente, mari consumatoare de resurse de mediu cu altele mai eficiente și cu impact ecologic mai redus și mai puțin dăunătoare;
- Principiul “poluatorul plătește” sau al internalizării costurilor marginale externe (externalităților negative) stabilește folosirea mecanismelor de piață pentru că poluatorii

să suporte în totalitate costurile sociale și de mediu ale activității lor și ca aceste costuri să fie reflectate în prețurile și tarifele bunurilor și serviciilor;

- Internalizarea externalităților vizează folosirea unui sistem de subvenții, stimulente pentru activitățile de cercetare-dezvoltare, protecția mediului, educație, dezvoltare regională, întreprinderi mici și mijlocii;
- Participarea publică presupune accesul nerestricționat la informația privind mediul și resursele sale, dreptul publicului de a lua decizii în domeniul mediului și a resurselor sale și de a lua în considerare consecințele acestora, dreptul de a cunoaște din timp posibilele riscuri de mediu și asupra resurselor;
- Principiul bunei guvernări prevede ca autoritățile și instituțiile statului să-și desfășoare activitatea transparent, eficient și onest, în condițiile prevederii și penalizării poluării și ale promovării protecției mediului;
- Parteneriatele public-privat și privat-public se bazează pe cooperarea directă, inter și intra-instituțională, între părțile interesate reprezentate de autoritățile și instituțiile publice, ONG, grupuri și firme industriale, rețele și oameni de afaceri, care împreună pot obține o valoare adăugată superioară pentru sustenabilitatea creșterii economice la niveluri macro și microeconomic;
- Cooperarea între state include responsabilități comune, dar diferențiate, în funcție de nivelul de dezvoltare al țărilor. Se pot aplica o serie de abordări diferențiate în ceea ce privește obligațiile economico-financiare pentru protecția mediului la nivel local, regional și internațional, țările dezvoltate recunoscând faptul că le revine o responsabilitate mai mare, inclusiv în ceea ce privește acordarea de asistență țărilor în curs de dezvoltare sau cu economie de piață emergentă.

2.2 Dezvoltarea durabilă a organizațiilor

Conceptul de dezvoltare durabilă desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică al căror fundament îl reprezintă asigurarea echilibrului între sistemele socio-economice și potențialul natural.

Cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile este cea dată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCEF) în raportul "Viitorul nostru comun", cunoscut și sub numele de „Raportul Brundtland”: *"dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi"* [2].

Dezvoltarea durabilă urmărește și încearcă să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație, fie că e vorba de mediu înconjurător, economic sau social.

Criteriile fundamentale ale dezvoltării durabile

Un criteriu de sustenabilitate presupune că, la nivel minim, generațiile viitoare ar putea să trăiască mai rău decât generațiile actuale. Criteriul sustenabilității cere îndeplinirea condițiilor necesare pentru un acces egal la baza de resurse de către fiecare dintre generațiile viitoare.

Criteriile fundamentale ale dezvoltării durabile, stabilite de Comisia Comunității Europene [4] încă din anul 1993, sunt următoarele:

- menținerea în totalitate a calității vieții;
- menținerea unui acces continuu la resursele naturale;
- evitarea deteriorărilor permanente asupra mediului înconjurător.

În accepțiunea sa actuală, dezvoltarea durabilă cuprinde trei mari domenii: performanța economică, protecția mediului și responsabilitatea socială, toate trei având la temelie un proces educațional în spiritul dezvoltării durabile. Imaginea de mai jos descrie cel mai bine această concepție (figura 1).

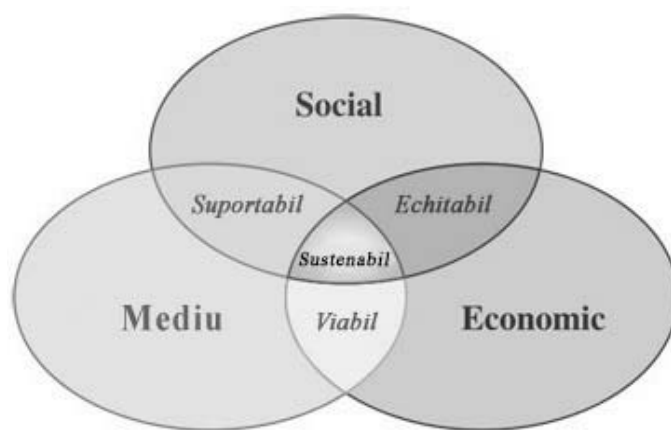


Figura 1. Componentele dezvoltării durabile

Pe plan mondial există o serie de indicatori care însumează definiția dezvoltării durabile. Din nevoia de a arăta cât se poate de clar direcțiile pe care o societate trebuie să le urmeze pentru a deveni o societate durabilă, s-au definit Indicatori ai Societății Durabile împărțiți în cinci categorii [4]:

- dezvoltare personală;
- mediu curat;
- societate echilibrată;
- utilizarea durabilă a resurselor;
- lume durabilă.

Pentru transformarea societății în societate durabilă sunt folosiți următorii indicatori: viață sănătoasă, hrană suficientă, apă potabilă suficientă, servicii de salubritate corespunzătoare, oportunități de educație, egalitate între sexe, calitatea aerului, calitatea apelor de suprafață, calitatea solului, buna guvernare, șomajul, creșterea populației, distribuția veniturilor, datoria publică, reciclarea deșeurilor, utilizarea resursei de apă, consumul de energie din surse regenerabile, starea pădurilor, conservarea biodiversității, emisiile de gaze cu efect de seră, amprenta ecologică, cooperarea internațională.

3. Metode și instrumente de management strategic

BSC – sistem de management strategic

Inițial, BSC a fost clasificat drept sistem sau instrument de măsurare și evaluare a performanțelor unei organizații [8]. În BSC au fost identificate, definite și fundamentate elementele: conceptele de bază (patru perspective necesare măsurării performanțelor, obiective strategice, măsuri de performanță), funcțiunile și structura, principiile de realizare, categoriile de măsuri ale performanței (măsuri ale performanței trecute, măsuri ale performanței viitoare).

Pe măsură ce s-au obținut rezultate concrete și credibile din experimentele efectuate în numeroase organizații din diferite sectoare / domenii de activitate, BSC a fost îmbunătățit și extins cu noi componente și concepte:

- procesul de proiectare a BSC astfel încât să reflecte cu mai mare acuratețe obiectivele strategice ale organizației;
- relațiile de tip cauză-efect dintre măsurile de performanță;
- conceptele “valoare țintă” a măsurii de performanță și “inițiative strategice”;

- criteriile de filtrare (selectare) a măsurilor de performanță;
- criteriile de grupare și ierarhizare a măsurilor de performanță;
- reprezentarea grafică a modelului legăturilor strategice etc.

Aceste schimbări au fost caracterizate de Kaplan și Norton, ca fiind elementele esențiale prin care BSC a evoluat de la “un sistem de măsurare a performanțelor la un sistem de management strategic” [10].

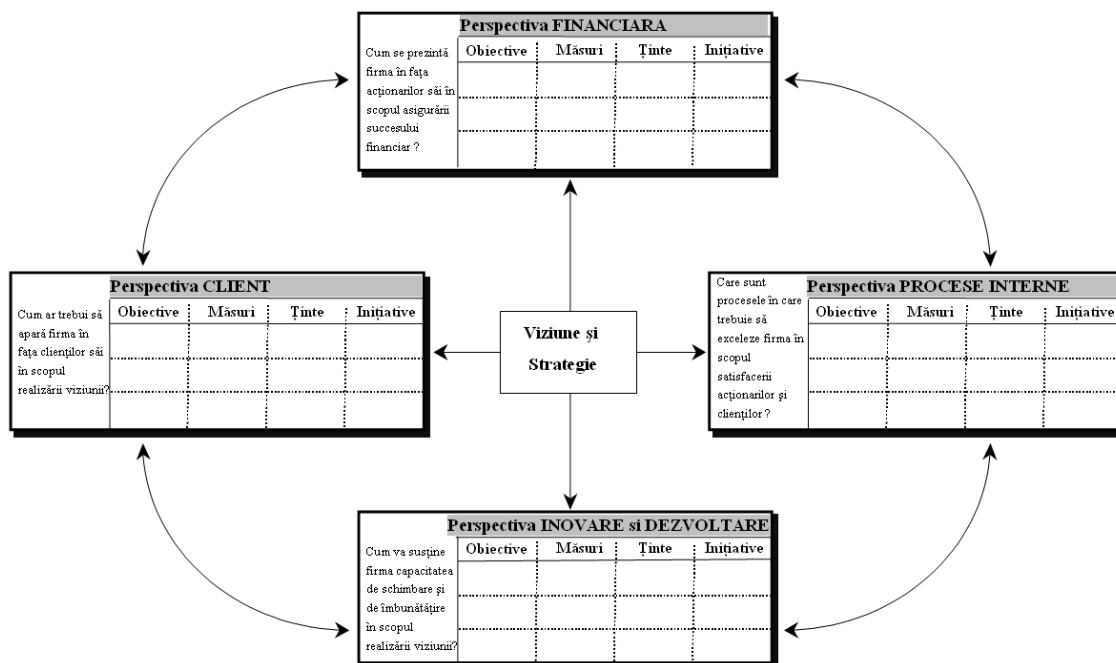


Figura 2. BSC – sistem de management strategic

Perspectivile privind performanțele organizației

Perspectiva Client

Numeroase organizații și-au definit o misiune care pune accentul pe client, modul în care organizația este performantă în ceea ce privește clienții săi și mai ales din punctul de vedere al clienților devenind una din preocupările principale ale managerilor. BSC solicită managerilor să traducă efectiv viziunea și misiunea în ceea ce privește clienții (mai ales privind modul de satisfacere a acestora) într-o serie de măsuri specifice care reflectă acei factori care contează în mod real pentru clienți și anume: termenele, calitatea, performanță și serviciul pentru client, costul. Utilizarea BSC presupune ca organizația să definească legăturile directe între obiectivele generale, obiectivele specifice (stabilite în baza factorilor ce contează pentru clienții săi) și să traducă apoi aceste obiective în măsuri operaționale specifice.

Perspectiva Procese interne

Măsurile de performanță axate pe client sunt importante, însă nu se dovedesc a fi bune decât dacă sunt însoțite de măsuri interne, care au impact pozitiv asupra activităților organizației (proces, activități, decizii, acțiuni), menite să vină efectiv în întâmpinarea așteptărilor clienților. Măsurile de performanță internă ce trebuie integrate în BSC pun accentul pe procesele de management care au cel mai mare impact asupra satisfacției clienților, pe factorii care afectează termenele, calitatea, nivelul de competență al personalului și productivitatea. În construirea perspectivei Procese interne, trebuie identificate capabilitățile esențiale de bază și să se translateze aceste capabilități în măsuri de performanță operaționale.

Organizația trebuie să identifice procesele și capacitățile în care trebuie să exceleze și să specifice măsurile de performanță pentru fiecare în parte. Pentru a putea atinge scopurile sale în termeni de durată, calitate, productivitate sau cost trebuie pus la punct un sistem de măsuri / indicatori privind performanțele organizației. Performanțele realizate sunt influențate esențial de acțiunile și deciziile operaționale ale personalului, de unde și necesitatea descompunerii organizaționale a ansamblului proceselor și adaptării la nivel local (departament, secție etc.) a măsurilor de performanță. Astfel, măsurile de performanță alese permit legarea strategiei organizației cu acțiunile curente ale angajaților care influențează în final performanța de ansamblu a organizației.

Prin stabilirea și menținerea acestei legături se asigură că fiecare angajat, indiferent de nivelul organizatoric la care se află, are obiective clare (acțiuni de întreprins, decizii de luat, îmbunătățiri de adus etc.) care vor permite efectiv organizației să-și îndeplinească misiunea și să-și atingă obiectivele generale.

La apariția în BSC a unui semnal neașteptat sau a unui semnal de excepție, managerii se așteaptă ca suportul informatic să le permită identificarea originii reale a problemei, de unde rezultă necesitatea existenței unui sistem informatic corespunzător pentru luarea deciziilor.

Perspectiva *Inovare și Dezvoltare*

Factorii cheie de succes care se schimbă și evoluează continuu, precum și nivelul competitiv în continuă creștere, rezultat din globalizarea pieței, impun atât îmbunătățiri continue ale produselor și ale proceselor de management existente, cât și capacități de introducere pe piață a produselor complet noi. Capacitatea de a lansa efectiv produse noi, de a crea mai multă valoare pentru clienții săi, de a îmbunătăți continuu eficiența operațională pot permite unei organizații să pătrundă pe piețe noi, să-și crească veniturile și profitul, altfel spus să-și crească valoarea proprie.

Perspectiva *Financiară*

Perspectiva Financiară reprezintă atât punctul de plecare cât și punctul de sosire al tuturor măsurilor de performanță ce se includ în BSC:

- este punct de plecare (viitor) deoarece reflectă viziunea pe care o au despre organizație acționarii-proprietarii săi, precum și misiunea și obiectivele generale pe termen mediu și lung pe care i le atribuie aceștia. Prin faptul că translatează viziunea și misiunea organizației pentru viitor, perspectiva Financiară are o influență determinantă, restrictivă, asupra celorlalte perspective din BSC, care reprezintă instrumente și pârghii pentru îndeplinirea misiunii și, în acest mod, realizarea viziunii proprietarilor-acționarilor;
- este punct de sosire (trecut) deoarece integrează un ansamblu de indicatori cu caracter monetar și financiar ale căror valori rezultă după o anumită durată ca urmare a realizării acțiunilor și deciziilor strategice sau operaționale.

Perspectiva Financiară permite stabilirea unei legături coerente între performanța anterioară a organizației și performanța viitoare a acesteia, ceea ce implică:

- acordarea unei atenții deosebite indicatorilor de performanță integrați în această perspectivă, care trebuie să permită simultan reflectarea strânsă a misiunii și obiectivelor, să integreze perfect reacțiile pieței la deciziile luate în organizație, să integreze perfect evoluțiile proceselor de management interne induse atât de satisfacerea nevoilor clienților, cât și de așteptările acționarilor-proprietarilor;
- fundamentarea indicatorilor de performanță integrați în această perspectivă pe informații fiabile și cât mai recente, ceea ce implică suportul unui sistem informatic, fiabil, rapid și sigur. Necesitatea de a dispune de indicatori de performanță care traduc rapid consecințele financiare ale deciziilor luate în trecut și care permit urmărirea efectivă a strategiei, presupune existența în cadrul organizației a unei culturi veritabile a informației.

Utilizarea BSC la diferite niveluri ale organizațiilor

Un BSC poate fi folosit la diferite niveluri (organizație / unitate de afaceri, departament, grup / individual etc.) și de diferite compartimente. Indicatorii esențiali de performanță și factorii critici de succes sunt corelați cu alte componente și niveluri din organizație. În timpul procesului, pe măsură ce coborâm nivelurile organizației, numărul de indicatorii esențiali de performanță scade, deoarece se reduce gradul la care indicatorii pot fi influențați.

BSC permite construirea unui model de management al organizației (orientat cu precădere către viitorul organizației, focalizat pe potențialul organizației de a satisface nevoile clienților săi și de a-și îmbunătăți continuu ansamblul proceselor sale de management, care permite urmărirea efectivă a punerii în practică a strategiei organizației pentru crearea de valoare, care autorizează integrarea rapidă a învățămintelor rezultate în măsuri corective eficiente). Pentru dezvoltarea și utilizarea efectivă a BSC este necesară înțelegerea, analiza și sinteza ansamblului activităților și proceselor creatoare de valoare din organizație, cunoașterea în profunzime a mecanismelor de creare a valorii în cadrul organizației și acceptarea modificărilor posibile potențial profunde în organizarea acesteia, stabilirea, funcționarea și menținerea unui sistem informatic integrat, eficient și rapid, care să realizeze din BSC un “tablou de pilotaj al organizației”, un instrument veritabil de management strategic al organizației. Acestea implică investiții importante în resurse tehnologice, cât și în resurse umane (pregătire, instruire) și organizaționale (restructurare procese).

În concluzie, BSC se dovedește a fi un excelent instrument de management în implementarea managementului performanței. El transformă viziunea și strategia organizației în obiective concrete organizate de-a lungul celor patru perspective diferite: perspectiva financiară, perspectiva client, perspectiva procese interne și perspectiva inovare și dezvoltare.

GQM - Obiectiv-întrebare-măsură (Goal-Question-Metrics)

GQM este o metodă pentru dezvoltarea și întreținerea unui program de măsuri semnificative, care permite alinierea măsurilor cu obiectivele tehnice și de afaceri ale organizației.

Metoda se concentrează pe evaluarea obiectivelor și sprijină interpretarea rezultatelor evaluărilor referitoare la acele obiective. Deși, GQM a apărut la început ca o metodologie de evaluare pentru dezvoltarea de software, conceptele de bază ale GQM pot fi folosite în toate cazurile în care sunt necesare măsuri eficiente pentru a evalua satisfacerea obiectivelor.

Metoda GQM se poate aplica pe tot ciclul de viață al produselor, proceselor și resurselor și este bine aliniată la mediul organizațional. Abordarea a fost dezvoltată de dr. Victor Basili și colegii săi în anii '80 și rafinată în cursul anilor '90 iar acum reprezintă un cadru de bază pentru numeroase inițiative de evaluare [9].

Conceptele de bază GQM pot fi utilizate oriunde sunt necesare măsuri eficiente pentru evaluarea satisfacerii obiectivelor.

În literatură, GQM este descrisă ca un proces în șase pași, din care primii trei se referă la utilizarea obiectivelor de afaceri pentru identificarea măsurilor corecte, iar ultimii trei pași se referă la colectarea datelor de evaluare și utilizarea efectivă astfel [7]:

1. *stabilirea obiectivelor de evaluare* la nivel de proiect, compartiment și organizație pentru productivitate și calitate;
2. *generarea de întrebări* (bazate pe modele) care să definească aceste obiective cât mai complet posibil, într-o manieră cuantificabilă;
3. *specificarea evaluărilor* necesare a fi colectate pentru a răspunde acestor întrebări și a verifica conformitatea procesului sau produsului cu obiectivele stabilite; evaluările sunt identificate cu măsuri;

4. *dezvoltarea de mecanisme* pentru colectarea datelor corespunzătoare măsurilor;
5. *colectarea, validarea și analizarea* datelor în timp real pentru a furniza feedback către proiecte în vederea unor acțiuni corective;
6. *analizarea datelor* pentru a evalua conformitatea cu obiectivele și a face recomandări pentru dezvoltările viitoare.

Definirea măsurilor

GQM debutează prin identificarea obiectivelor de evaluare (nivel conceptual) corelate cu obiectivele de afaceri. Echipa (manageri de proiect, analiști, programatori, clienți sau alte părți interesate) pune apoi întrebări (nivel operațional) pentru a clarifica și a rafina obiectivele, precum și a determina diferențele de înțelegere a obiectivelor de către părțile interesate cu privire la noțiunile lor despre calitate și despre mediu, care vor avea un impact asupra atingerii obiectivelor. Echipa identifică apoi măsurile care vor furniza răspunsurile la întrebări (nivel cantitativ).

Obiectivele identifică ceea ce se dorește a fi realizat; întrebările, când primesc răspuns, arată dacă obiectivele sunt atinse sau ajută la înțelegerea modului de a le interpreta, iar măsurile identifică evaluările necesare pentru a răspunde la întrebări și a cuantifica obiectivele.

Pentru fiecare obiectiv pot fi asociate mai multe întrebări și aceeași întrebare poate fi utilizată de mai multe obiective. Pentru fiecare întrebare pot fi asociate mai multe măsuri, iar unele măsuri pot fi aplicabile mai multor întrebări. Utilizarea și păstrarea acestei structuri ierarhice permite programului de evaluare să se focalizeze pe măsuri corecte și să se evite măsuri care nu sunt de fapt necesare.

Metoda analizei SWOT

Analiza SWOT constituie o importantă tehnică managerială utilizată pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații. Analiza SWOT începe cu scrierea unei liste cu puncte curente: puncte tari, dar și puncte slabe, privind starea unei organizații.

Punctele tari ale organizației, definesc valorile pozitive și condiționările interne care pot constitui surse pentru succesul organizației în atingerea obiectivului managerial. Într-adevăr, din punctul de vedere al managerului, un “punct tare” reprezintă oricare element, tangibil sau intangibil, adică fizic ori numai intelectual, care facilitează atingerea obiectivelor manageriale. De fapt, în analiza SWOT punctele tari sunt definite atât ca valori, cât și drept factori interni care creează valorile. “Punctele tari” pot să fie gestionate în cadrul unui plan strategic al organizației.

Punctele slabe ale organizației, definesc ariile sale de vulnerabilitate, zonele de resurse sărace și alte „valori negative” sau “condiționări negative”. “Punctele slabe” ale organizației reprezintă condiționări interne ce sunt contrariul valorilor propriu-zise. Din perspectiva managerului, un “punct slab” reprezintă un element identificat în organizație, element ce poate împiedica atingerea obiectivelor manageriale ale organizației.

Oportunitățile sunt tendințe generale prezente în mediul extern, ori șanse oferite de întâmplare în afara câmpului de influențare a lor prin management, deși ele pot influența pozitiv procesul dezvoltării. Oportunitatea este o proiecție a “binelui viitor”. Se consideră ca oportunitățile “aduc lumina” pe calea strategică a organizației.

Amenințările la adresa intereselor creșterii organizației respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor sale, ori limitările care se impun organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare, riscuri. “Amenințările” reprezintă „valori” negative și condiționări externe aflate dincolo de câmpul de acțiune managerială; ele pot fi atât riscuri tranzitorii, cât și permanente. Amenințarea (sau ‘riscul’) este o proiecție a “răului viitor”.

Analiza SWOT reprezintă astfel o cale practică pentru asimilarea informației privind mediul intern și mediul extern al unei organizații. Analiza SWOT reprezintă un fel de scanare a mediului intern și extern al organizației, orientată spre a surprinde patru aspecte ale activității organizației. Această “scanare” revelează item-uri (probleme, cauze, condiționări, articole) servind ca mijloace de propulsie ori, dimpotrivă, acționând ca frâne, pentru atingerea obiectivului organizației [5].

Prima fază a elaborării oricărei strategii este evaluarea situației și definirea problemei (tabelul 1); în acest scop, un mijloc important este analiza SWOT. Este un principiu de bază că elaborarea ideilor privind dezvoltarea, realizarea și controlul acesteia să se desfășoare cu antrenarea grupurilor afectate, iar analiza SWOT oferă un bun prilej pentru asigurarea acestei colaborări.

Tabelul 1: Întrebări generale pentru identificarea elementelor analizei SWOT

<i>PUNCTE TARI</i>	<i>OPORTUNITĂȚI</i>
Care sunt avantajele noastre? Ce facem bine? Care sunt condițiile noastre avantajoase?	Care sunt evenimentele, schimbările externe pozitive importante pentru noi? În ce domenii avem șanse bune?
<i>PUNCTE SLABE</i>	<i>AMENINȚĂRI</i>
Ce greșeli comitem? Care sunt dezavantajele noastre? Ce fac alții mai bine?	Care sunt obiectivele greu de atins? Care sunt schimbările externe nefavorabile pentru noi?

Când se elaborează o analiză SWOT a situației existente pentru fundamentarea strategiei și evaluarea concepțiilor strategice, se recomandă să nu se pună accentul pe înșirarea tuturor punctelor tari și slabe, a tuturor oportunităților și amenințărilor, ci, mai degrabă, pe identificarea acelor care ar putea avea tangență cu strategia, în concordanță cu viziunea formulată.

Astfel, analiza SWOT trebuie să înceapă prin conturarea obiectivului, respectiv *a unei situații finale dorite*. Factorii interni pot fi văzuți ca puncte tari sau puncte slabe depinzând de impactul lor asupra obiectivului de dezvoltare. Trebuie înțeles că, ceea ce ar putea reprezenta punct tare pentru un obiectiv ar putea fi punct slab pentru un alt obiectiv.

4. Model strategic al dezvoltării durabile în organizații

Pentru ca organizațiile să contribuie la dezvoltarea durabilă, este de dorit ca performanțele organizației să aducă îmbunătățiri în toate cele trei domenii ale dezvoltării durabile: economic, mediu și social.

Sustenabilitatea organizației și strategia de afaceri furnizează contextul în care se discută performanțele organizației. Conceptual, managementul sustenabilității realizat cu BSC încearcă să abordeze problema sustenabilității într-o manieră integratoare.

Un **model strategic al dezvoltării durabile** cuprinde drept elemente esențiale:

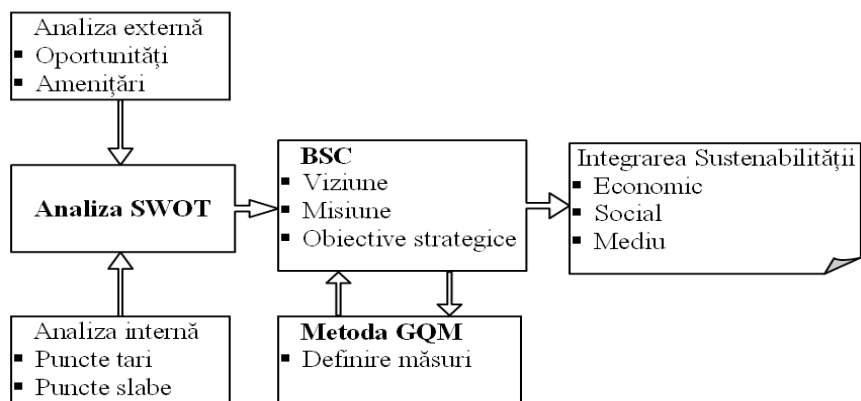


Figura 3. Model strategic al dezvoltării durabile

Diagnoza unei companii se impune și atunci când rezultatele activității sunt bune, dar se dorește îmbunătățirea lor.

Elementele de bază ale analizei SWOT sunt extrem de simple și clare. Pe lângă faptul că formularea exactă a punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor este o chestiune foarte delicată și de durată, transpunerea acestora în alternative strategice este foarte utilă.

Viziunea unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă dezvoltare a organizației respective. Viziunea presupune o gândire dinamică și capabilă să evalueze pe termen lung șansele reale de dezvoltare ale organizației.

Misiunea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programată spre această stare.

Viziunea se concentrează pe imaginea internă a organizației și pe aspirațiile managementului de vârf, în timp ce misiunea se concentrează pe imaginea externă a organizației și pe factorii decizionali ai managementului.

4.1 Stabilirea obiectivelor strategice pentru fiecare din cele patru perspective ale sistemului BSC

La nivelul unei organizații, obiectivele strategice trebuie să țină seama de cele trei domenii ale dezvoltării durabile (economic + social + mediu), dar și de cele patru perspective (Financiară, Client, Procese Interne, Inovare și Dezvoltare). Fiecare perspectivă trebuie să includă obiective strategice care să reflecte strategiile firmei pe termen lung.

Componenta economică a dezvoltării durabile se preocupă de impactul organizației asupra bunăstării economice a părților interesate și asupra sistemelor economice de la nivel local, național și global. Competitivitatea și viabilitatea economică a organizației sunt importante pentru dezvoltarea durabilă, deoarece compania aduce diverse beneficii economiei societății, inclusiv combaterea sărăciei și creșterea ocupării forței de muncă.

Componenta de mediu a dezvoltării durabile se referă la impactul organizației asupra sistemelor naturale, inclusiv a ecosistemelor, a celor terestre, aeriene și de apă. Această componentă ar trebui să ofere o viziune echilibrată a impactului de mediu – utilizarea resurselor și a ieșurilor - emisii, efluenți și deșeuri asupra produselor și serviciilor oferite.

Componenta socială a dezvoltării durabile reflectă atitudinea organizației față de angajații ei, față de furnizori, contractori, clienți și, de asemenea, impactul asupra societății, în general. Este foarte dificil de încorporat componenta socială a dezvoltării durabile. Totuși, au fost selectate câteva obiective care vizează angajații și comunitatea.

4.2 Stabilirea legăturilor de tip „cauză-efect” dintre obiectivele modelului

Cele patru perspective, inspirate din Balanced Scorecard dezvoltate de Norton și Kaplan [11] și cele trei direcții ale dezvoltării durabile, structurează harta strategică a organizației.

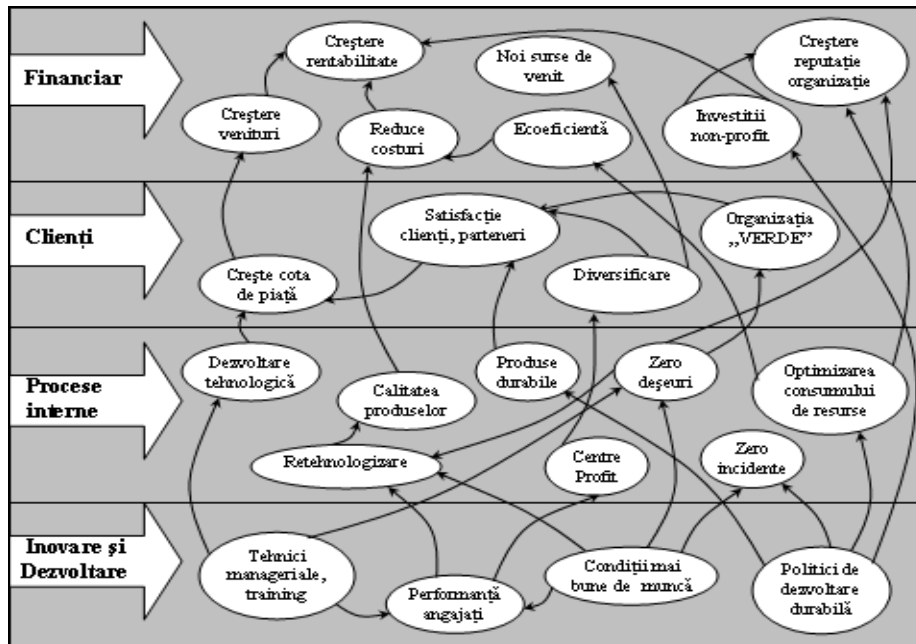


Figura 4. Harta strategiei – relații

Harta strategiei (reprezentarea grafică - fig. 4) reflectă obiectivele strategiei pe care organizația țintește să le atingă în scopul realizării viziunii strategiei.

Harta Strategiei este instrumentul prin care **obiectivele strategice** ale organizației sunt definite și relaționate cauzal, reprezentând în același timp și cel mai bun canal de comunicare al modului în care va fi executată Strategia. De asemenea, identifică locul strategiilor la nivelul fiecărei unități organizatorice și aliniază strategiile locale la strategia de ansamblu a organizației (fig. 5).

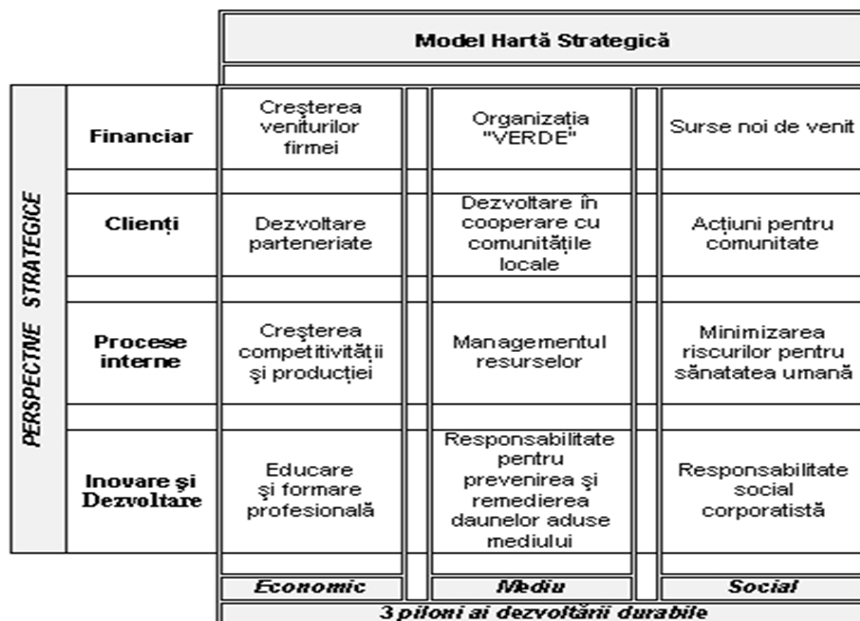


Figura 5. Model Hartă strategică

Obiectivele înscrise în harta strategică trebuie să fie obiective strategice, să aducă profit, să contribuie la dezvoltarea organizației.

Obiectele strategice corespunzătoare perspectivelor BSC sunt legate prin relații de tipul „cauză-efect” (fig. 6). Un obiectiv din modelul strategic este introdus în lista „cauză-efect” în locul dorit. Lista are formă arborescentă și toate obiectivele de pe nivel inferior influențează obiectivele de pe nivel superior.

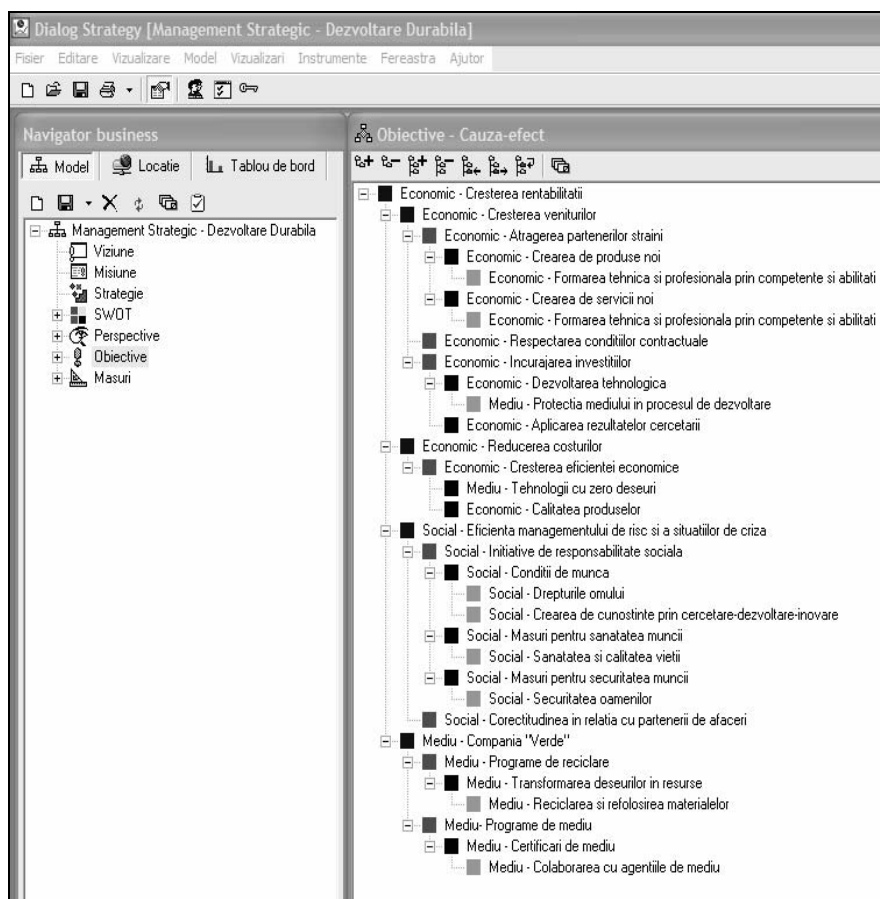


Figura 6. Obiective Cauză-efect

4.3 Stabilirea măsurilor corespunzătoare fiecărui obiectiv

Traspunerea în practică a obiectivelor strategice presupune stabilirea de măsuri cu ținte clare pentru fiecare obiectiv și cu atribuire de responsabilități.

Este dificil de stabilit măsurile, mai ales că va fi selectat un număr mic. În tabloul de bord trebuie incluse măsurile care contribuie la atingerea obiectivelor, chiar dacă acestea pot fi măsurabile sau nu. De exemplu, toate măsurile de „satisfacție” (satisfacția clientului, satisfacția angajatului) nu pot fi măsurabile. De aceea, le-au fost asigurate scoruri numerice cantitative care să permită convertirea lor în măsuri cuantificabile.

Pentru fiecare obiectiv strategic din perspectivele BSC sunt introduse măsurile de performanță cheie, critice pentru a stabili dacă obiectivele de durabilitate sunt atinse.

Pentru selectarea măsurilor de performanță cele mai potrivite, trebuie avut în vedere ca acestea să:

- aibă relevanță pentru procesul de dezvoltare durabilă;
- fie controlabile și cuantificabile;

- include toate elementele componente, atunci când sunt folosite măsuri multidimensionale.

Măsurile multifuncționale sunt destul de des întâlnite, ținând cont de caracterul complex al sustenabilității. De exemplu, termenul „*efectul de seră*” poate fi folosit pentru a desemna o varietate de gaze care contribuie la încălzirea globală. Astfel, la stabilirea unui obiectiv care „*să reducă emisiile de gaze cu efect de seră*”, sunt necesare măsuri pentru fiecare din amestec de gaze, care contribuie la încălzirea globală.

Deoarece măsurile de performanță ale BSC-ului reflectă strategiile individuale ale unei organizații, aceste măsuri vor varia foarte mult în rândul organizațiilor.

După ce au fost selectate măsurile de performanță, acestea trebuie să fie analizate pentru a nu exista informații redundante sau dacă există informații, care au fost ignorate (în acest caz ar trebui să fie adăugate una sau mai multe metrice).

De asemenea, ar trebui să se analizeze numărul de măsuri. Un număr prea mic, înseamnă că managerii nu sunt în măsură să evalueze eficacitatea strategiilor și a dezvoltării durabile. Un număr prea mare de măsuri este neproductiv. În general, se recomandă un număr de 20-25 măsuri pentru un BSC la nivelul unei organizații.

Pentru fiecare măsură de performanță trebuie introduse, obligatoriu, informații referitoare la:

- Valorile țintă - pragurile de atenționare - pentru a aprecia nivelul la care se situează obiectivul respectiv;
- Unitatea de măsură;
- Perioada când se urmăresc realizările corespunzătoare (zi, săptămână, lună, trimestru, an);
- Responsabilul.

4.4 Definirea formulelor între măsurile sistemului

Pentru unele măsuri, formula se definește manual. Pentru altele, se utilizează constructorul de formule (fig. 7) pentru a construi „asistat” o formulă dorită, utilizând identificatorii măsurilor care intervin în formulă (presupune introducerea prealabilă a măsurilor prezente în formula de calcul specifică măsurii în cauză).

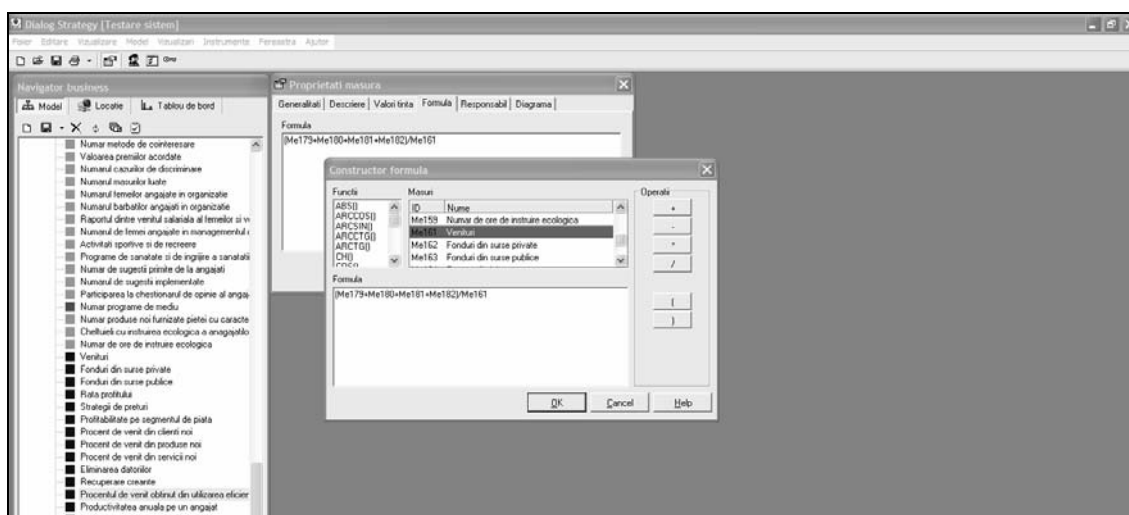


Figura 7. Definirea formulelor

4.5 Stabilirea legăturilor de tip „cauză-efect” dintre măsuri ale sistemului

Similar cu obiectivele, o măsură din modelul strategic este introdusă în lista „cauză-efect” la locul dorit (fig. 8).

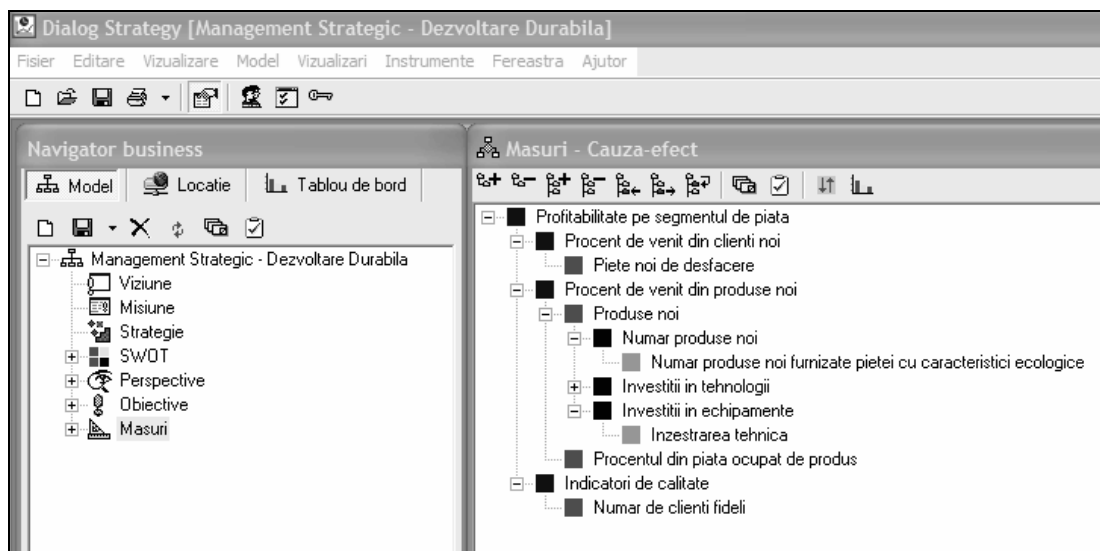


Figura 8. Măsuri cauză-efect

După definirea modelului strategic și introducerea datelor pentru executarea strategiei, se pot obține diferite raportări sub forma unor tablouri de bord și rapoarte de sinteză / detaliate. Aceste raportări prezintă stadiul realizării obiectivelor într-o manieră grafică și tabelară ușor de înțeles și interpretat (fig. 9).

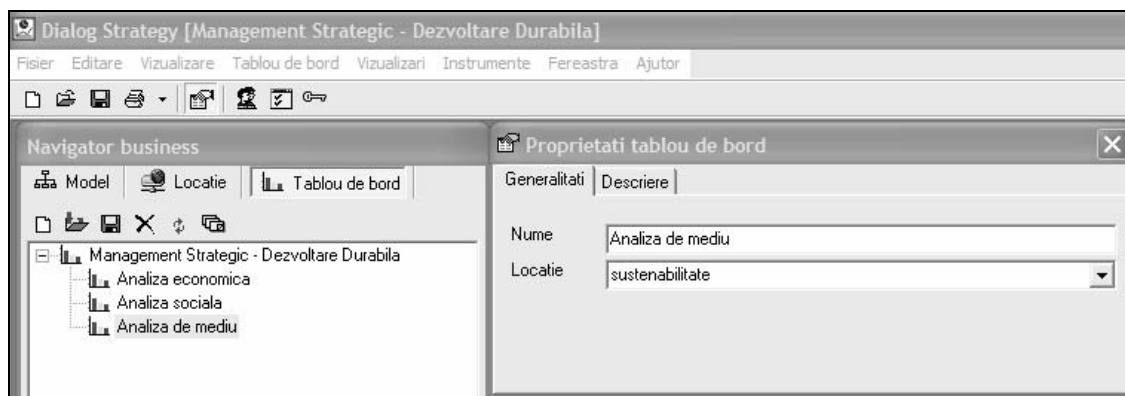


Figura 9. Proprietăți tablou de bord

De asemenea, s-au realizat tablouri de bord bazate pe relații de tip cauză-efect între obiective și între măsurile specifice (fig. 10). Diagramele tabloului de bord sunt actualizate cu date la zi privind execuția strategiei.

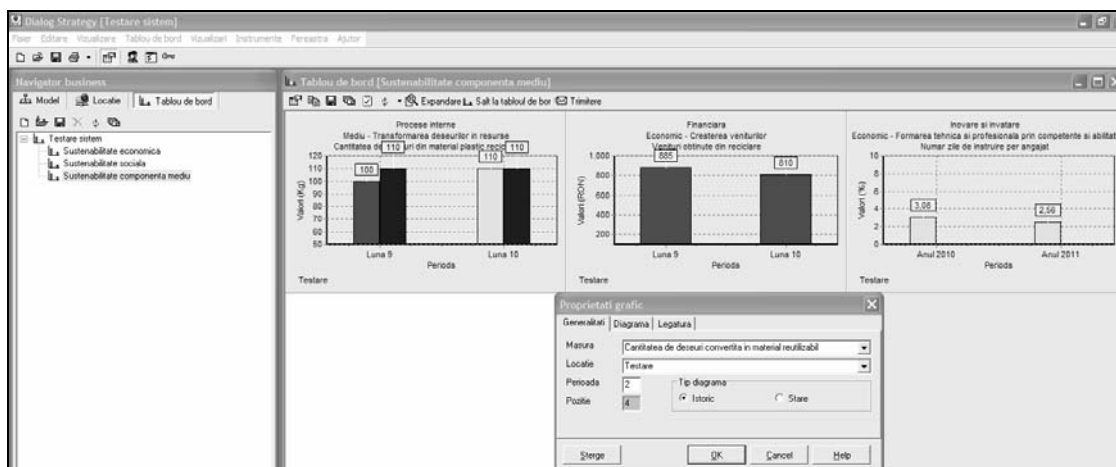


Figura 10. Deschidere tablou de bord și proprietăți grafice

5. Concluzii

Managementul strategic al dezvoltării durabile a organizațiilor s-a bazat pe sistemul de management strategic BSC, sistem utilizat cu succes în ultimii ani.

Sistemul a fost realizat și experimentat pentru managementul strategic în scopul atingerii obiectivelor de dezvoltare durabilă a organizațiilor, a combinat metodologia BSC cu metode și tehnici avansate – GQM și analiza SWOT – pentru:

- determinarea obiectivelor și măsurilor pentru fiecare perspectivă;
- ierarhizarea acestora ca importanța relativă pentru manageri și salariați;
- determinarea relațiilor cauzale dintre obiective, respectiv măsuri;
- dezvoltarea unor instrumente suport dedicate integrate cu produsul Dialog Strategy, [6] care realizează un sistem de management strategic de tip BSC.

Deoarece în sistemul BSC măsurile (indicatorii) necesare evaluării obiectivelor sunt stabilite de persoanele implicate în proiectarea sistemului s-a utilizat metoda GQM, care a permis determinarea măsurilor pe baza unor chestionare referitoare la obiective.

În lucrare este a fost prezentat un sistem general de management strategic al dezvoltării durabile, care poate fi particularizat pe un anumit domeniu (în funcție de activitatea organizației), aducând contribuții la realizarea obiectivelor strategice ale organizației în vederea obținerii unor rezultate durabile. Modelul a fost completat cu măsurile corespunzătoare acestor obiective, preconizându-se modul în care se definesc relațiile între măsuri (corespunzătoare obiectivelor) și modalitatea de inserare a diagramelor, corespunzătoare măsurilor (indicatorilor), în tabloul de bord.

BIBLIOGRAFIE

1. *** Goal-Question-Metric (GQM) Approach, <https://www.goldpractices.com/practices/gqm/>, 2005.
2. *** Our Common Future: The World Commission on Environment and Development (The Brundtland Report), G. Brundtland, editor. Oxford Press, 1987

3. *** Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României - Varianta finală - aprobată în ședința de guvern - 12 noiembrie 2008, <http://strategia.ncsd.ro>
4. *** Sustainable Development, http://ec.europa.eu/sustainable/sds2001/index_en.htm
5. *** Swot Analysis, <http://erc.msh.org/quality/ittools/itswot.cfm>
6. *** Using Dialog Strategy - the operating manual for Dialog Strategy 2.030.
7. **BĂDULESCU, GR. ȘI COLECTIV:** Metode și instrumente de management strategic pentru dezvoltarea durabilă a organizațiilor, Contract 23/2009, faza 1 - Studierea și cercetarea metodelor și instrumentelor de management strategic și de dezvoltare durabilă a organizațiilor, iunie 2009, faza 2 - Analiza și identificarea cerințelor sistemului de management strategic și de dezvoltare durabilă a organizațiilor, decembrie 2009.
8. **BALOG, AL. ȘI COLECTIV:** Metode și instrumente de management strategic în dezvoltarea e-business Contract nr. 2N/2003, proiect PN 04 04, faza 5 – Raport de demonstrare a funcționalității sistemului propus, iunie 2005.
9. **BASIL, VICTOR R.:** Using Measurement to Build Core Competencies in Software, Seminar sponsored by Data and Analysis Center for Software, 2005.
10. **KAPLAN, R. S.; D. P. NORTON:** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Harvard Business School Press, 1998, pp. 183-212.
11. **KAPLAN, R. S.; D. P. NORTON:** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Harvard Business School Press, 1998, pp. 147-182.