

# Balanced Scorecard si Strategia Durabilă a Intreprinderii

Margareta NICOLAU<sup>1</sup>, Maria TEODORESCU<sup>1</sup>, Lucian CONSTANTIN<sup>1</sup>, Cristian TEODORESCU<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institutul National de Cercetare Dezvoltare pentru Ecologie Industrială – ECOIND, Bucuresti, Romania

<sup>2</sup> SC ZECASIN SA, Bucuresti, Romania

*Strategia Lisabona a UE a stabilit un nou obiectiv strategic pentru perioada urmatoare: UE sa devina pana in 2010 economia cea mai competitiva si dinamica din intreaga lume, bazata pe cunoastere, capabila de o crestere economica durabila, cu locuri de munca mai multe si mai bune si cu o mai mare coeziune sociala. Strategia de dezvoltare durabila a UE este bazata pe principiul ca efectele economice, sociale si de mediu ale politicilor trebuie evaluate intr-un mod coordonat si trebuie luate in considerare in procesul decizional. Strategia UE necesita o abordare integrata in care obiectivele economice, sociale si de mediu sa fie realizate simultan. Prezentul articol incearca sa adapteze obiectivul Balanced Scorecard (BSC) in asa fel incat sa includa cei trei piloni ai dezvoltarii durabile (economic, social, mediu) si propune un model strategic pentru dezvoltarea durabila a intreprinderilor care sa includa elemente esentiale cum ar fi: viziunea, misiunea si valorile fundamentale ale companiei, obiectivele strategice ale acesteia, integrarea celor trei piloni ai dezvoltarii durabile, metrica strategiei.*

## 1 Introducere

Domeniul strategiei reprezinta domeniul cel mai dezbatut in lumea afacerilor, chiar daca studiul strategiei in afaceri ca stiinta a inceput doar cu cateva decenii in urma. In lucrarea de față vom incerca sa trecem in revista

elementele esentiale ale strategiei si sa aratam de ce Balanced Scorecard si strategia intreprinderii trebuie sa fie strans legate pentru a obtine maximum de beneficii din amandoua.

## 2 Un model strategic pentru dezvoltare durabila

Este de asteptata ca modelul sa includa toate cele trei componente (economic + social + mediu) ale dezvoltarii durabile.

Desi multe elemente ale acestui model pot sa surprinda pe managerul de intreprindere, se aminteste ca preocuparile tehnice, profesionale nu trebuie sa mai limiteze campul de actiune si perspectiva managerului. Responsabilitatile privind soarta mediului inconjurator si cele sociale sunt la fel de importante si in fabrica, si dincolo de ea.

Structura modelului este aceeași in principiu, pentru orice unitate industrială. Obiectivele si directiile de actiune pot diferi de la un sector industrial la altul sau de la o unitate industrială la alta.

Orice strategie are o sectiune publica, destinata atragerii atentiei celor interesati asupra intentiilor unitatii (viziunea, misiunea, valorile fundamentale, obiective strategice, unii indicatori cheie de performanta). Dincolo de acest pravan se mentin componentele strategice confidentiale (privind de exemplu modalitatile de actiune, intentiile de achizitie).

Construirea unei strategii include urmatoarele etape:

- a) Decizia managerilor de varf pentru aceasta actiune si informarea intregii unitati despre aceasta intentie. Fara o participare activa a managerilor de varf, orice strategie este compromisa.
- b) Un diagnostic nemilos al societatii, cu toate consecintele pe care cunoasterea adevarului le presupune, atat pentru manageri cat si pentru subalterni sau soarta intreprinderii.
- c) Stabilirea viziunii unitatii – acea propozitie scurta si clara care declara raspicat tinta strategiei.
- d) Stabilirea misiunii – deci a componentelor care conditioneaza indeplinirea viziunii.
- e) Adoptarea valorilor fundamentale – a Constitutiei unitatii care include coordonatele etice pe care managerii inteleg sa le aplice, in diverse directii de actiune, pentru punerea in practica a strategiei.
- f) Stabilirea obiectivelor strategice si construirea politicilor necesar a fi aplicate pentru a atinge obiectivele stabilite.
- g) Stabilirea indicatorilor cheie de performanta care vor asigura controlul progresului in indeplinirea obiectivelor strategice.
- h) Implementarea strategiei (planuri de actiune, programe, termene, alocarea de resurse, elaborare de proceduri de raportare si monitorizare, eventuale modificari ale structurilor organizationale).
- i) Replicarea in cascada (de sus in jos) a punctelor de mai sus la nivelele si structurile inferioare (subsisteme, departamente, unitati strategice de afaceri).
- j) Monitorizare, evaluare si control, pentru a asigura indeplinirea obiectivelor strategice, pentru a le aduce corecturile impuse de evolutia intreprinderii sau de factorii externi.

### **3 Balanced Scorecard si Strategia Durabilă a Intreprinderii**

La nivelul intreprinderilor, obiectivele strategice trebuie sa tina seama de cele trei componente ale dezvoltarii durabile (economic + mediu + social) dar si de cele patru perspective care alcatuiesc orizontul managerului modern (financiara, pietei - partenerilor, proceselor interne, crestere – dezvoltare).

Aceste patru perspective, inspirate din Balanced Scorecard dezvoltate de Norton si Kaplan si cele trei directii ale dezvoltarii durabile structureaza harta strategica a intreprinderii. La intersectia liniilor cu coloanele se inscriu un numar minim de obiective relevante pentru societate la nivel strategic (vezi tabel 3.1). Numarul obiectivelor ar trebui sa fie 15 – 25.

		<b>TINTA STRATEGICA: Unde vrem sa ajungem, in 2012</b>				
<b>Perspective strategice</b>	<b>Financiara</b>	Circulatia sanatoasa a fondurilor				Compania „VERDE”
	<b>Parteneri</b>	Increderea clientilor existenti	Piete si clienti noi	Produse / servicii cu valoare adaugata mare		Actiuni pentru comunitate
	<b>Procese interne</b>	Aliniere BAT ISO 9000			ISO 14000	Conditii mai bune de munca
	<b>Instruire - Dezvoltare</b>	Valorificarea priceperii salariatilor pentru crearea de valoare adaugata			Instruire permanenta	
		<b>Consolidare</b>	<b>Diferentiere</b>	<b>Diversificare</b>	<b>Mediu</b>	<b>Social</b>
		<b>Economica</b>				
		<b>Directii pentru strategia durabila a intreprinderii</b>				

Tabel 3.1 – Harta strategica

O asemenea harta strategica obliga managerii sa ia in calcul si factorul economic, si cel de mediu, si responsabilitatea sociala corporatista.

Si, daca tot este obligat sa o faca, obiectivele pe care le inscrie in aceasta harta trebuie sa fie consistente, sa produca profit, sa contribuie la dezvoltarea intreprinderii (sa nu reprezinte doar declaratii formale). La alegerea obiectivelor strategice, managerii tin seama atat de intentiile usor de cuantificat in moneda sau unitati de masura fizice, dar si de posibilitatile, infrastructura proprie in stare sa sustina aceste intentii si care uneori nu se pot cuantifica (de ex nivelul de pregatire al angajatilor, traditia intreprinderii).

Directia economica de dezvoltare a fost subimpartita in trei componente: consolidare, diferentiere si diversificare.

La analiza strategica a dezvoltarii economice, managerii trebuie sa aiba in vedere atat analiza critica a situatiei existente si renuntarea la acele activitati dovedite ineficiente, cat si diversificarea activitatilor in intampinarea nevoilor reale ale clientilor.

Atributul de diferentiere trebuie sa convinga clientii ca intreprinderea are locul ei in mediul de afaceri, ca ea se deosebeste de competitori si ca aceasta diferentiere este in beneficiul pietei si clientilor.

Balanced Scorecard furnizeaza cadrul necesar intreprinderii care a decis sa treaca de la a decide asupra strategiei la punerea in practica a acesteia (decizia si realizarea sunt doua lucruri diferite).

Indeplinirea strategiei se realizeaza prin intelegerea si transpunerea acesteia in obiective, masuri, tinte si initiative in cadrul fiecareia din cele patru perspective ale Balanced Scorecard.

#### 4 Implementarea strategiei

Transpunerea in practica a obiectivelor strategice presupune stabilirea de tinte clare pentru fiecare obiectiv, cu termene de indeplinire si cu atribuire de responsabilitati (vezi tabel 4.1).

Din acest moment exista posibilitatea delegarii sarcinilor de ducere la indeplinire a obiectivelor strategice. Cei numiti responsabili trebuie sa aiba libertatea de a-si forma echipe, de a stabili planuri de actiune si de a lua masurile corespunzatoare..

Nr	Obiectiv	Directii de actiune	Indicatori cheie de performanta	Tinta	Termen	Responsabilitati	Observatii
Perspectiva Financiara							
1.	Circulatia sanatoasa a fondurilor	Recuperarea creantelor	Valoare	0			
		Eliminarea datoriilor	Zile intarziere	0			
		Scurtarea ciclului monetar	Timp	Max 30 zile			
Perspectiva Parteneri							
2.	Increderea clientilor existenti	Respectarea conditiilor contractuale	Reclamatii	0			
		Reducerea penalizarilor	Valoare penalizari	0			
Perspectiva Proceselor Interne							
3.	BAT (Cele mai bune tehnici disponibile)	Retehnologizare	Nr de procese neconforme	0	2007		
		Procese noi	% venit din tehnologii noi	50%	2008		
Perspectiva Instruire - Dezvoltare							
4.	Valorificarea priceperii si ideilor salariatilor pentru crearea de valoare adaugata						

Tabel 4.1 – Structurarea metricii strategiei

Managementului de varf ii ramane numai sarcina supravegherii si coordonarii tuturor acestor planuri precum si cea a alocarii de resurse conform cu prioritatile intreprinderii, in intregul sau.

Managementul de nivel mijlociu trebuie sa replice etapele de implementare a strategiei, in cascada, la fiecare departament, sucursala, unitate de productie.

## 5. Concluzii

Un model strategic al dezvoltarii durabile cuprinde drept elemente esentiale:

- Diagnoza intreprinderii
- Viziunea
- Misiunea
- Valorile fundamentale
- Obiectivele strategice structurate pe patru perspective
  - Financiara
  - Parteneri
  - Procese interne
  - Instruire si Dezvoltare
- Integrarea celor trei directii ale dezvoltari durabile:
  - Economica
  - Sociala
  - Mediu
- Metrica strategiei

Toti angajatii pot acum sa-si focalizeze energiile si activitatile zilnice pentru indeplinirea obiectivelor strategice. Actiunile de raportare sunt esentiale pentru stabilirea feedback-ului si corectarea actiunilor la nivel strategic. Numai in felul acesta, implementarea strategiei este un proces adaptabil, flexibil, in permanenta acordat cu nevoile reale, cu noile evolutii ale societatii si mediului de afaceri.

Trebuie spus ca este posibil a se dezvolta un sistem bazat pe scorecard fara a avea o strategie clara si concisa (acest lucru este practicat de multe intreprinderi). Problema acestora este ca dispun de un numar de idei bune acestea nu sunt puse in slujba unei directii coerente de actiune.

Balanced Scorecard si Strategia merg mana in mana, iar Kaplan si Norton au sintetizat foarte bine acest aspect: „Formularea unei strategii este o arta. Insa, descrierea strategiei nu ar trebui sa fie o arta. Daca putem descrie strategia intr-un mod cat mai disciplinat, vom creste sansele de succes ale indeplinirii acesteia. Cu Balanced Scorecard care spune povestea strategiei, dispunem in acest moment de o fundatie de incredere pentru aceasta”.

## BIBLIOGRAFIE

[1] Niven, Paul, „*Adapting the Balanced Scorecard to Fit the Public and Nonprofit Sectors*” – The Senalosa Group paper, sep 2005

[2] Cokins, Gary. „*Corporate Performance Management, Strategy Map and the Balanced Scorecard -- Putting it All Together*” – SAS paper, Sep. 2005

[3] Kaplan R.S., and Norton, David P., „*The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*”, Harvard Business School Press, 1997