

PLANIFICAREA - METODA PRINCIPALĂ DE GESTIONARE A PROCESULUI DE PRESTARE A SERVICIILOR ÎN RAMURA DE TELECOMUNICAȚII

Autori: Lilia SAVA, conf.univ.,dr., Lilia ROȘIORU, st.gr. IMTC-082

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: În prezentul articol este analizată planificarea ca metodă principală de gestionare a procesului de prestare a serviciilor în ramura de telecomunicații. Pentru aceasta sunt identificate principalele cerințe ale elaborării planurilor, metode de planificare, conținutul planificării strategice. Astfel planificarea are ca rezultat dezvoltarea oricărei întreprinderi de telecomunicații și a ramurii în general prin funcțiile pe care le îndeplinește.

Cuvinte cheie: strategie, planificare strategică, SWOT, nomenclatură, capacitate de producție.

Planificarea în ramura de telecomunicații este un complex de lucrări cu privire la dezvoltarea și organizarea punerii în aplicare a planurilor pentru ramură în general sau pentru o anumită întreprindere de telecomunicații. Planificarea este de fapt un mijloc de predicție în procesul de dezvoltare al telecomunicațiilor.

Bazându-se pe rezultatele cercetării pieței, planificarea contribuie la formare și dezvoltare de produse sau servicii printr-o combinație de planificare strategică și de marketing, de stabilire a prețurilor de piață și a unui sistem de aducere a bunurilor și serviciilor către consumatori.

La elaborarea planurilor pentru dezvoltarea telecomunicațiilor trebuie să fie îndeplinite anumite cerințe:

1. Proporția dintre dezvoltarea telecomunicațiilor și forțele de producere a țării. Ea este cunoscută ca dependența densității telefonice de rata produsului intern brut pe cap de locuitor:

$$n = a_0 \cdot R_{PIB}^{1,07}, \quad (1)$$

unde n – este atribuit la grupa de indicatori ai performanțelor economice de bază de către Fondul Monetar Internațional și a_0 este o constantă. Diagrama lui Jeep (1963) reflectă nu numai starea de dezvoltare a telecomunicațiilor, dar și bunăstarea locuitorilor din țară;

2. Raportul dintre sub-ramurile de telecomunicații. De exemplu, proporția dintre dezvoltarea rețelelor de telecomunicații urbane și locale (în prezent, din cauza neajunsurilor dezvoltării rețelelor de telefonie locală este împiedicată dezvoltarea rețelei urbane);

3. Proporția dintre link-urile individuale și de magistrală.

Deoarece telecomunicațiile se referă la una dintre ramurile infrastructurii, care creează condiții pentru funcționarea eficientă a tuturor celorlalte ramuri, toate cerințele sunt îndreptate spre necesitatea elaborării unei metodologii de planificare pentru dezvoltarea ramurii. În mod tradițional, atunci când se elaborează planurile sunt utilizate tehnici, cum ar fi echilibrul, metoda de analiză economică, metodele experimentale. Cele mai promițătoare și totuși insuficient dezvoltate metode sunt cele economico-matematice, care, în combinație cu folosirea pe scară largă a tehnicii de calcul, dau posibilitatea de a trece la planificare de urgență, și apoi, la optimizare. Modelele economico-matematice de planificare dezvoltă un sistem de cercetare științifică care vizează identificarea tendințelor în dezvoltarea telecomunicațiilor, iar rezultatele contribuie la formularea strategiilor economice pentru o anumită perioadă. Modelele de planificare pot reflecta procesele economice care au o inerție mare (modelul predicțiilor pasive), sau se poate baza pe principiile de performanță economică, luând în considerare posibilitatea unor influențe în cursul proceselor economice (modelul predicțiilor active). Trebuie remarcat faptul că, în ramura de telecomunicații este acumulată o anumită experiență în elaborarea de modele economico – matematice pentru planificare, și în special a modelelor de echilibru care leagă volumele de servicii de resursele necesare pentru a le îndeplini.

În planificarea strategică se stabilesc direcții de lungă durată cu termene prestabilite pentru fiecare activitate. Planificarea strategică vine în locul celei pe termen lung, care un timp îndelungat era existentă în sistemul centralizat de elaborare a planurilor. În sistemul tradițional de planificare de lungă durată, atunci când se evaluau perspectivele, se elaborau modele de dezvoltare pe principiul “de la trecut spre viitor” (cu siguranță se aștepta ca în viitor să fie mai bine decât în trecut). În sistemul de planificare strategică lipsește fraza despre aceea că viitorul este neapărat cel mai bun, și, în plus, se schimbă principiul inițial de planificare, care poate fi prezentat sub forma unui model în care sunt definite viitoarele orientări pe principiul “de la viitor spre prezent”.

Planificarea strategică poate fi reprezentată ca o secvență de mai multe etape: planificarea rezultatelor; determinarea direcției principale de realizare a scopurilor; planificarea necesară pentru realizarea strategiilor de resurse; organizarea elaborării și controlului executării planului. Pentru elaborarea strategiei de dezvoltare este necesară analiza situației economice a ramurii sau întreprinderii, care are scopul de a identifica factorii care influențează dezvoltarea și definirea în vederea locului ocupat pe piață. Evaluarea cantitativă de rezultate necesare și așteptate și modurile posibile pentru a completa decalajul strategic sunt obiectivele economice ale întreprinderii.

Problema centrală a planificării strategice este elaborarea tehnologiilor strategice. Toate celelalte tipuri de strategii într-un fel sau altul, sunt legate cu tehnologiile strategice, le completează, și împreună determină conținutul planului strategic. Menirea tehnologiilor strategice este de a crea noi produse (sau servicii), care ar putea aduce companiei profitul dorit.

Din cauza neîndeplinirii procesului de producție într-o singură întreprindere (furnizarea de servicii internaționale sau interurbane), se consideră că în procesul de transmitere al mesajelor participă mai multe întreprinderi de telecomunicații, care trebuie să fie luate în considerare în procesul de planificare.

Nomenclatura serviciilor de telecomunicații este o listă de denumiri a tipurilor de servicii furnizate consumatorilor și plătită la cursul stabilit. În afara nomenclurii serviciilor de telecomunicații, în ramura dată se aplică și nomenclatura de producție, în care este prezentată o listă de produse de telecomunicații și de prețuri. În conformitate cu nomenclatura producției a întreprinderii de telecomunicații s-a determinat cantitatea de muncă în echivalent valoric. Până nu demult, această nomenclatură a fost foarte importantă și a fost extinsă, dar, în prezent, utilizarea sa este limitată. Un motiv pentru aceasta este lipsa de comparabilitate a datelor privind costurile anterioare și prezente, în vederea dezvoltării rapide a tehnologiilor de telecomunicații. Serviciul de telecomunicații este rezultatul final al activităților de producție a subramurii pentru transferul informației. Pe baza numărului de servicii se calculează un indicator important - venitul de exploatare, care, la rândul său, este de bază pentru calcularea profitului, rentabilității, productivității etc.

Valoarea de utilizare se exprimă în efectele benefice ale fiecărui tip de serviciu care să răspundă nevoilor specifice ale abonaților în transmiterea diferitor tipuri de informații. În planificarea și activitatea economică a întreprinderilor de comunicare sunt folosite diferite metode de dimensionare a serviciilor. Dimensionarea reprezintă unitățile de măsură a valorii de utilizare. De exemplu, pentru o anumită subramură este numărul de telegrame, apeluri telefonice interurbane, numărul de posturi de radio, numărul de ore de difuzare a programelor de televiziune, etc. Evidența serviciilor de telecomunicații este simplă, dar are un dezavantaj, așa ca imposibilitatea de a compara valorile de utilizare diferite. Prin urmare, echivalentul cel mai frecvent este valoarea, care permite întreprinderii să-și exprime toate serviciile diferite într-o singură unitate.

Determinarea numărului de servicii în exprimare naturală este una dintre cele mai importante momente din activitatea de planificare actuală a întreprinderii. În prezent, metodologia de calcul a acestui indicator este în schimbare, în coordonare cu orientarea întreprinderilor de telecomunicații pentru a satisface cererea consumatorilor pentru servicii. Din punct de vedere al metodologiei de calcul se disting trei grupuri de indicatori a serviciilor exprimați în felul următor:

- de schimb (numărul de telegrame, apelurile telefonice interurbane sau mesaje, etc.);

- canale de telecomunicații prevăzute în utilizarea pe termen lung a consumatorilor (aparate telefonice, calculatoare etc.);
- numărul de canale pe oră a echipamentelor de radio, de televiziune, comunicații prin Internet și spațiu, etc.

Este necesar un volum de capacitate de producție (CP) a subramurii sau întreprinderii pentru fiecare serviciu pe baza modelului de echilibru, în care se indică cererea proiectată pentru un anumit serviciu în funcție de capacitate, și anume:

$$q_{ti} = CP_{ti} \alpha_i, \quad (2)$$

unde q_{ti} - cererea prognozată pentru un produs sau serviciu într-un interval de timp, exprimată în coeficient natural, CP_{ti} - capacitatea de producție necesară pentru satisfacerea cererii, în termeni fizici, α_i - coeficientul de proporționalitate, care exprimă unitățile de capacitate de producție necesare pentru satisfacerea cererii. Din acest model rezultă capacitatea de producție necesară pentru a satisface cererea pentru produsele sau serviciile proiectate. Diferența dintre CP dorit și capacitatea reală PC_{0i} de producție ale întreprinderii determină creșterea necesară de CP pentru a satisface cererea proiectată pentru fiecare produs sau serviciu.

Aceste creșteri a capacității de producție pot fi obținute fie prin intermediul resurselor interne ale întreprinderii, fie în urma investițiilor de capital. Eliminarea fondurilor întreprinderii ar trebui să fie în primul rând direcționată spre modernizarea tehnicii și modernizarea mijloacelor fixe existente, pentru că aceste forme au cel mai mare efect în cel mai scurt timp posibil. Soluția de a introduce capacitate de producție pe baza construcțiilor noi se aplică doar în cazul în care cererea proiectată nu poate fi pe deplin mulțumită cu utilizarea tuturor surselor luate în considerare mai sus.

Pe baza unei sume fixe a investițiilor capitale de introducere a capacității de producție se determină cererea pentru creșterea activelor fixe ale întreprinderii. Nevoia de majorare a activelor circulante ar trebui să fie stabilită în fiecare întreprindere, ținând seama de specificul activităților sale pe baza raportului existent între costul de producție al activelor fixe și al activelor circulante. În acest sens, în cazul în care produsul final al muncii are formă de servicii, pentru ponderea activelor fixe îi revin până la 93% din totalul activelor de producție, și doar 7% din totalul activelor circulante.

Creșterea numărului de personal de producție la întreprindere, aduce mărirea cheltuielilor pentru achitarea forței de muncă, cheltuieli sociale și de asigurări medicale obligatorii pentru angajați, aceasta deci înseamnă că cheltuielile sunt în creștere și scad profiturile care se încadrează în afaceri. Prin urmare, este necesar să se ia în considerare posibilitatea de a mări productivitatea angajaților întreprinderii.

Creșterea cererii pentru serviciile întreprinderii provoacă creșterea cheltuielilor, asociate nu numai cu salariile, dar și cu cheltuielile suplimentare pentru materiale, energie, transport, etc. Volumul estimat al acestor tipuri de cheltuieli este foarte dificil de determinat prin metoda calcului direct, dar ele pot fi stabilite printr-o metodă bazată pe valorile calculate anterior, creșterea capacității de producție și cheltuieli unitare de producție. Această metodă ar trebui să țină cont de posibilitatea creșterii cheltuielilor unitare. După determinarea necesară a creșterii resurselor și cheltuielilor pentru satisfacerea cererii prognozate a întreprinderilor, se stabilesc sursele lor de acoperire. Cerințele în investițiile de capital sunt satisfăcute printr-o parte din profitul companiei, îndreptate către fondul de rezervă și de credite bancare. În caz de insuficiență a acestor resurse, compania poate atrage investitori din afară.

Volumul de lucru al fiecărei întreprinderi de telecomunicații poate fi apreciat după numărul de mesaje prelucrate de ea (de intrare, ieșire și de tranzit) și numărul de instalații deservite și structurii de telecomunicații. De regulă, ea depășește numărul de servicii furnizate consumatorilor acestor întreprinderi (numărul de servicii este determinat după numărul mesajelor de ieșire, deoarece acestea aduc venituri întreprinderii).

Atunci când sunt planificate schimbările, inițial ele sunt determinate de performanțele așteptate pentru anul curent. Aceasta din urmă se datorează faptului că planul este dezvoltat pe o jumătate a anului curent și nu există date reale pentru întregul an. Această procedură se bazează pe analiza datelor pentru semestrul I și II din anii anteriori (de obicei 3 - 4 ani). Comparând datele disponibile, se calculează variația cursurilor de schimb pe o jumătate de an, valoarea medie a coeficientului și pe baza acestuia, valoarea de schimb preconizată pentru a doua jumătate de an și a anului în întregime.

Pentru succesul întreprinderii în economia de piață, este necesară îmbunătățirea calității și competitivității serviciilor pe piața internă și externă. Această problemă poate fi rezolvată pe baza unei analize aprofundate a activelor existente de producție în ceea ce privește compatibilitatea lor pentru punerea în aplicare a sarcinilor apropiate și de perspectivă cu care se confruntă întreprinderea.

În planificarea strategică se disting trei tipuri de rezultate: "Ideal" - rezultatele maxim posibile, care ar trebui să fie solicitate, efectele planificării normative; "Scop" - rezultatele atinse într-o perioadă previzibilă de timp, efectele planificării strategice; "Sarcină" - rezultatele realizate într-un timp anumit, efectele planificării tactice.

În condițiile de tranziție către economia de piață, planificarea nu numai că nu-și pierde relevanța SWOT, dar devine, de asemenea, metoda principală de gestionare a procesului de producere a bunurilor sau prestare a serviciilor. Analiza SWOT ce urmează permite identificarea problemelor cu care se confruntă sectorul de telecomunicații din Republica Moldova prin prisma celor mai bune practici europene.

<p>Puncte tari:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de adaptare rapidă la procesele de schimbare în sectorul de telecomunicații; - Atenția sporită a autorităților și instituțiilor de stat față de sectorul de telecomunicații; - Existența în țară a unei infrastructuri relativ moderne de comunicații cu acces la Internet de mare viteză; - Resurse umane multilingve cu un potențial de pregătire înalt; - Existența concurenței în cadrul sectorului telefoniei mobile și Internetului; - Poziția geografică favorabilă a Republicii Moldova; - Cadrul legal din domeniul telecomunicațiilor este aliniat în mare măsură la cel al Uniunii Europene. 	<p>Puncte slabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costuri semnificative pentru dezvoltarea rețelelor de acces la Internet; - Rata mică de penetrare a Internetului comparativ cu media țărilor Uniunii Europene; - Piața relativ mică pentru produse și servicii; - Capacitatea scăzută de cumpărare a populației; - Lipsa concurenței pe acest segment în localitățile rurale; - Lipsa unui cadru normativ de reglementare coerent și complet; - Autoritatea de reglementare mai este încă insuficient de puternică pentru a-și impune reglementările; - Decalaj semnificativ privind adoptarea și utilizarea telecomunicațiilor în localitățile urbane și rurale.
<p>Oportunități:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distanța mică de granițele UE; - Crearea de noi locuri de muncă; - Eficientizarea activității instituțiilor statului în raport cu cetățenii; - Un nivel mai înalt și calitativ de comunicare pentru cetățeni; - Dezvoltarea comerțului electronic; - Aplicarea pe scară largă a telecomunicațiilor în toate sectoarele economiei. 	<p>Amenințări:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nerecuperarea investițiilor în localitățile rurale; - Instabilitatea politică și schimbarea priorităților; - Creșterea numărului de infracțiuni informatice; - Corupția și birocracia; - Continuarea implicării factorului politic în gestionarea operațională a întreprinderilor de stat; - Utilizarea ineficientă a mijloacelor financiare alocate. - Nerespectarea de partea Transnistreană a politicilor de utilizare a Spectrului și a TNAFR.

În concluzie, procesul de planificare în ramura de telecomunicații îndeplinește următoarele funcții:

1. posibilitatea studierii stării concrete în care se află firma la un moment dat;
2. crearea unei baze puternice pentru elaborarea concepției de realizare a afacerii pe viitor;

3. crearea unui program concret de măsuri și acțiuni pentru atingerea indicatorilor doriți cu argumentarea resurselor necesare, precum și termenii de realizare a obiectivelor;
4. mijloc de atragere a investițiilor și a creditelor;
5. oferirea posibilității angajaților de a vedea perspectivele afacerii și a înțelege problemele-cheie necesare de soluționat.

Bibliografie

1. Allaire Y, Fîrșirotu M., „*Management Strategic.Strategiile succesului în afaceri*”, București, Editura Economică, 1998;
2. Andreica Marin, „*Metode și modele de planificare*”, București, 1998;
3. Băcanu Bogdan, „*Management strategic*”, București, TEORA, 1999;
4. Băcanu Bogdan, „*Managementul strategic*”, București, 1997;
5. Bryson Jon, „*Planificarea strategică pentru organizație*”, Timișoara, 1998;
6. Ion COȘULEANU, Ludmila IEȘEANU și alții, „*Perspectivile de reformare a sectorului de telecomunicații din Republica Moldova*”, Chișinău, Aprilie 2011;
7. М.А. Горелик, Е.А. Голубицкая, Т.А. Кузовкова и др., „*Основы экономики телекоммуникаций (связи): Учебник 0-72 для вузов*”, М., Радио и связь, 1997, 224 с.