

SUCCESS FACTORS IN THE OPERATIONAL MANAGEMENT OF ENERGY COMPANIES

FACTORI DE SUCCES ÎN GESTIUNEA OPERATIVĂ A COMPANIILOR DIN SFERA ENERGETICĂ

Alina SUSLENCO¹

Viorel CORBU²

Abstract

This paper represents a short theoretical-practical foray of the factors that contribute to the successful operational management of energy companies. An important aspect researched in the paper is intended for the possibilities of ensuring efficient management in the context of the changing environment, in terms of applying an effective planning system. Thus, companies in the energy field need efficient planning in order to ensure the efficient management process and to achieve an efficient operational management. A special place in the operational management process belongs to the efficiency of the dispatching service within the companies which, once correctly planned, can contribute to achieving organizational performance. The aim of the paper is to review the most important success factors in the operational management of companies in the energy sphere, as a decisive factor in achieving organizational performance. The research methodology focused on the use of several methods: analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, scientific abstraction, qualitative research, comparison, graphic method. In conclusions, we can mention that the main success factors in ensuring an efficient operational management process are: the managerial strategy applied by the company, the human capital of the people who like the managerial strategy, the applied technology and equipment, the implemented innovations.

Key Words: *success factors, operational management, management, energy sphere, managerial strategies*

1. Introducere

Fiecare întreprindere activând într-un mediu dinamic și instabil trebuie să-și identifice și valorifice factori de succes în procesul de management organizațional. Fiecare companie, indiferent de sfera de activitate, domeniu, număr de angajați, mărime, sector, trebuie să aplice o gestiune operativă axată pe tehnici și metode moderne care i-ar asigura o prestație de succes pe piață și o va plasa în fruntea concurenților săi. Totodată, orice companie este obligată să se poziționeze pe piață valorificând avantajele competitivie de care dispune.

Dacă ar fi să analizăm companiile energetice, atunci remarcăm faptul că aceste companii depind în mare parte de strategiile manageriale aplicate de managerii săi, care pot să le ajute să devină lideri pe piață, dar și să identifice și valorifice avantajele competitive cele mai eficiente.

Pe de altă parte, eficiența companiilor energetice depinde, în mare parte, de procesul de gestiune operativă, mai ales de eficiența serviciului de dispecerat care asigură funcționalitate procesului de distribuție a energiei electrice.

Valorificarea factorilor de succes în asigurarea unei gestiuni operative de succes este o condiție vitală pentru orice companie, mai ales pentru cele din domeniul energetic.

¹Conf. univ.dr., Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova, E-mail: alina.suslenco@mail.ru

²Drd., Academia de Studii Economice a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova, E-mail: rednordvio@mail.ru

2. Conținut

Planificarea strategică este un proces dinamic de adaptare, de anticipare și intuire a evoluției întreprinderii în contextul conjuncturii economice schimbătoare ale mediului.

De asemenea, potrivit cercetărilor din domeniul managementului strategic, planificarea strategică este un element inevitabil în afaceri care ajută la atingerea performanțelor economice dar și atingerea succesului.

În sine, planificarea strategică cuprinde mai multe etape și faze dar care se rezumă la identificarea și contruirea celei mai optime strategii de afaceri în vederea atingerii succesului în afaceri [15, p. 4].

Procesul de planificare strategică este unul dinamic, deoarece întreprinderea trebuie mereu să se adapteze la condițiile schimbătoare ale mediului, să adopte sau să adapteze anumite măsuri de activitate pe piață astfel încât să-și poată menține poziția sa pe piață.

În figura 1., am redat procesul clasic de realizare a planificării strategice în cadrul unei întreprinderi din sfera energetică.

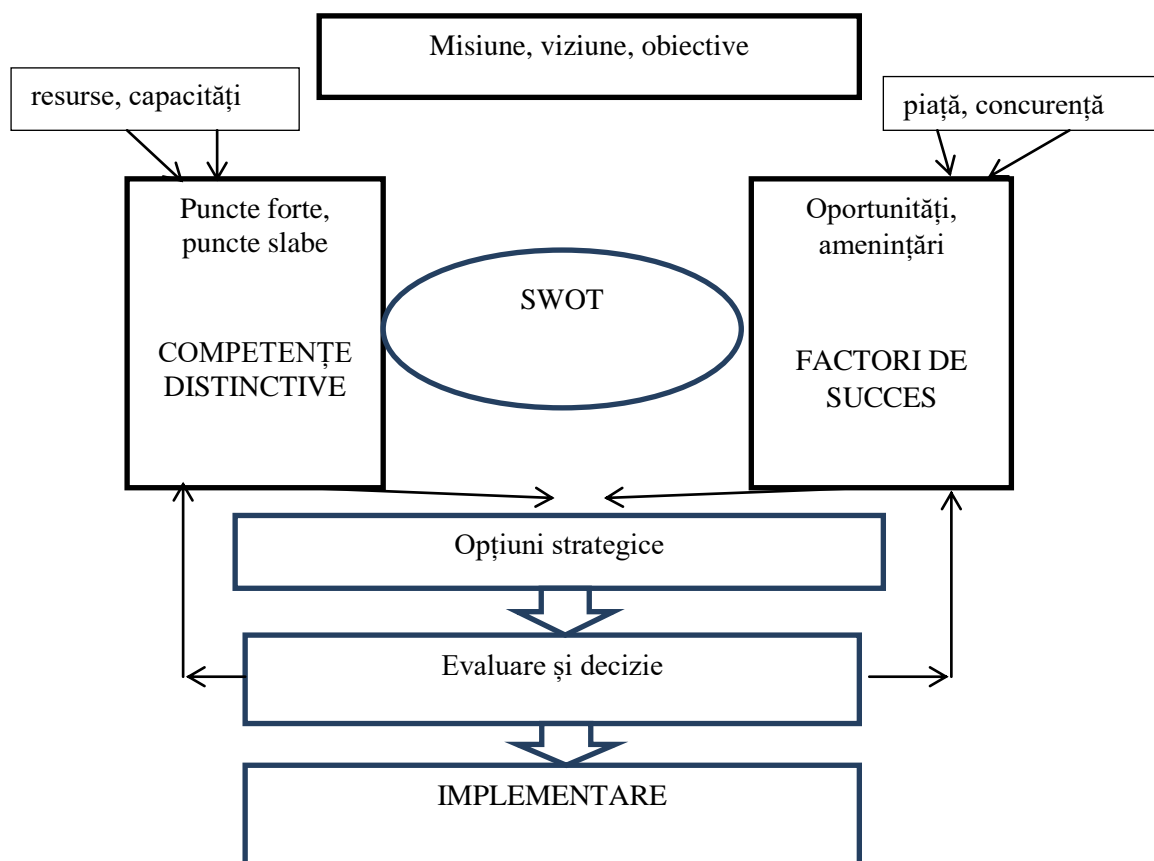


Figura 1. Procesul clasic de planificare strategică în cadrul unei întreprinderi din sfera energetică

Sursa: elaborat în baza [9, p. 114]

Analizând abordarea tradițională cu privire la planificarea strategică se observă că ea implică un proces dinamic de anticipare a anumitor aspecte de evoluție a pieței, de evaluare a situației interne a întreprinderii dar și de identificare a alternativelor de dezvoltare în contextul

factorilor de mediu care pot avea o influență pozitivă sau negativă. Acest proces are la bază analiza SWOT care ajută întreprinderea de a se autoevalua și de a identifica care sunt punctele forte, slabe, oportunitățile dar și amenințările care pot să o lovească.

Pe de altă parte, există și modelul modern de abordare a planificării strategice care se rezumă la următoarele activități care sunt redate schematic în figura 2.

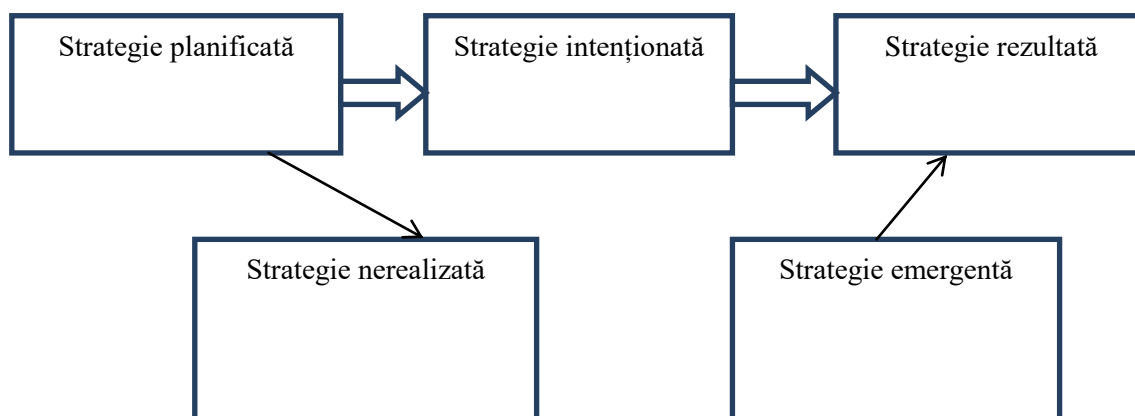


Figura 2. Abordarea modernă cu privire la procesul de planificare strategică a companiilor din sfera energetică

Sursa: elaborat în baza [9, p. 122]

În baza analizei figurii 2. se poate observa că deși pare a fi simplu, acest model este unul complex, deoarece el se fundamentează pe o analiză și pe adaptarea unor decizii manageriale. Acest model este asemeni ideii de management ca artă, iar abordarea tradițională ca management ca știință. astfel, putem concluziona că abordarea clasică este una mai rigidă, ea stabilește niște noțiuni stricte, un model perfect care ar trebui să îl urmeze firmele, pe când abordarea modernă este una realistă și arată cum companiile din zilele noastre, activând într-un mediu turbulent pot să realizeze procesul de planificare strategică.

Realizarea procesului de planificare este unul diferit în fiecare dintre întreprinderi. Fiecare manager în parte utilizează capacitățile manageriale și purcede la realizarea procesului de planificare strategică în cadrul întreprinderii. De aceea, nu putem menționa că procesul de planificare se poate asemăna la două întreprinderi. Astfel, el diferențiază în funcție de variabilele de intrare dar și de cele de ieșire.

Studiind literatura de specialitate, și anume lucrările lui Noble, putem menționa că el a susținut că pot fi luate mai multe perspective diferite pentru a defini implementarea strategiei în cadrul unei întreprinderi [7, p. 1085]. Totodată, Laffan a susținut că strategia este un proces. Alți cercetători precum Floyd și Woolride, au susținut că implementarea strategiei este un proces de execuție; în timp ce Cespedes și Laffan subliniază importanța resurselor și a problemelor operaționale.

Dar pe de altă parte, Thompson & Strickland, au definit strategia „... implementarea și executarea strategiei presupune transformarea planului strategic al organizațiilor în acțiune și apoi rezultate“ [2].

În același context, Adegwah a evaluat factorii de implementare a strategiilor în școlile din Kenya, unde a identificat patru elemente de bază care au influențat execuția strategiei.

Acestea sunt: abilități manageriale, politici organizaționale, alocarea resurselor, recompensă / stimulente [3, p. 142].

Studiind factorii de succes în atingerea și implementarea strategiei am examinat factorii responsabili de strategie implementată în băncile din Arabia Saudită, unde reiterăm trei, cei mai principali: factori de proces și personal, factori de proiect, factori organizaționali [12,p.2224].

Într-un studiu efectuat în Iran, cercetătorii Ali și Hadi au sugerat trei factori inhibitori pentru implementarea eficientă a strategiei în organizații: - comunicare, - stimularea schimbării structurii organizaționale, angajații competenți [11, p. 121].

Cercetătorul Nyamboga descoperă cinci factori cheie care împiedică implementarea cu succes a strategiei și anume: finanțare inadecvată, deficiență de personal, lipsă de instruire, comunicarea inadecvată, lipsa de IT [9, p. 111].

În figura 3., am redat un ansamblu de factori care pot influența succesul unei întreprinderi în atingerea performanțelor sale.

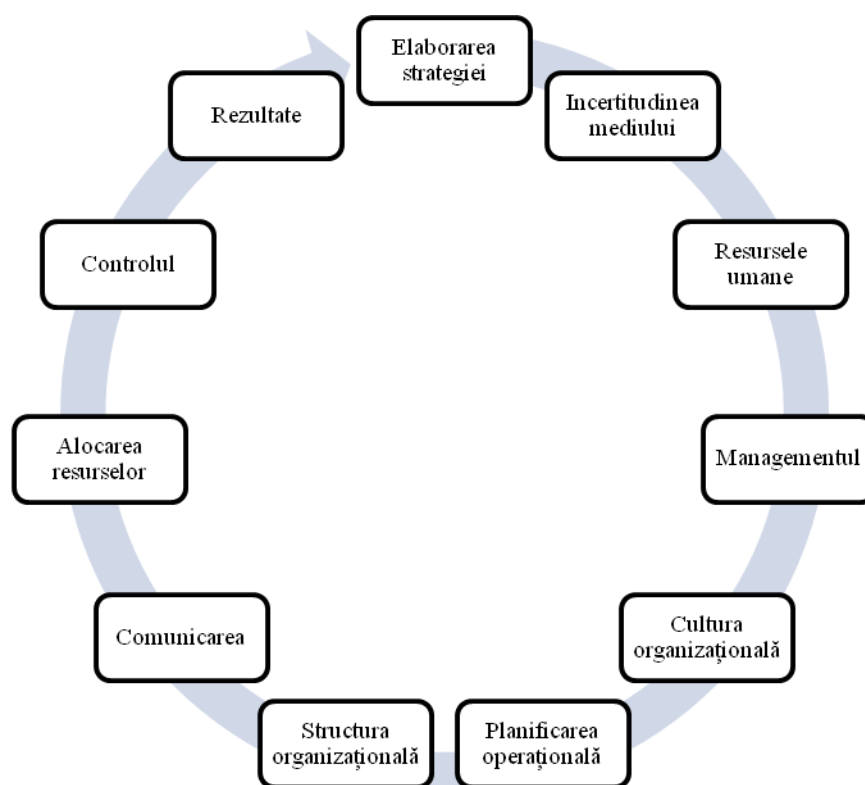


Figura 3. Factori de succes în gestiunea întreprinderii

Sursa: adaptat după [9, p. 111]

În baza datelor din figura 3., putem observa că companiile pot valorifica un amalgam de factori care să le asigure o prestație de succes prin prisma gestiunii eficiente precum: elaborarea strategiei, incertitudinea mediului, resursele umane, managementul, cultura organizațională, planificarea operațională, structura organizațională, comunicarea, alocarea resurselor, controlul, rezultatele.

Dacă ar fi să facem o analiză a celor mai importanți factori de succes în asigurarea unei gestiuni operative de succes în cadrul companiilor din sfera energetică, atunci putem să-i reprezentăm schematic în cadrul figurii 4.

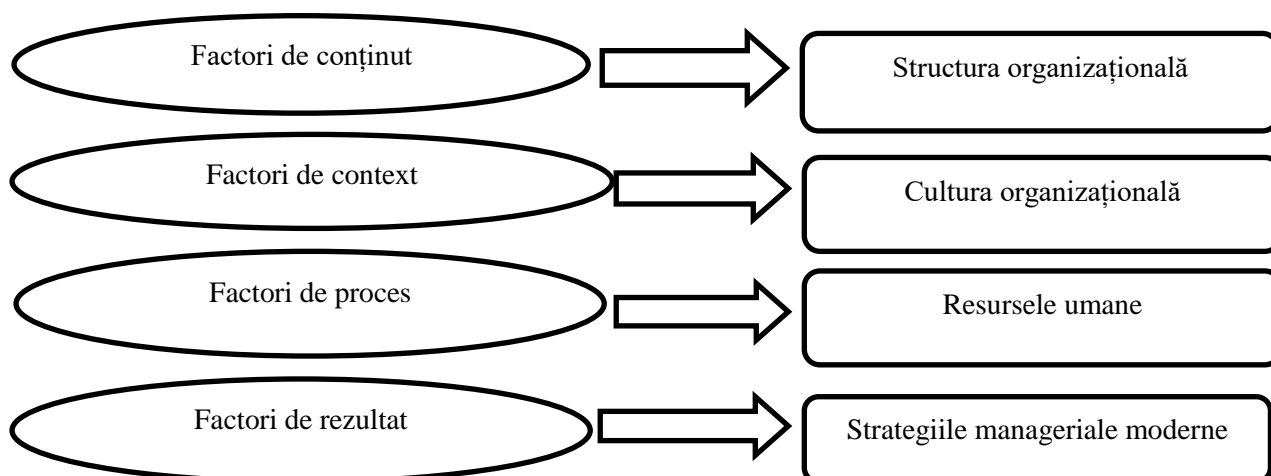


Figura 4. Factori de succes în gestiunea unei întreprinderi din sfera energetică

Sursa: elaborat de autor

Alte studii din domeniul managementului strategic prezintă următorii unsprezece factori principali care afectează procesul de planificare precum, cei redați schematic în cadrul figurii 4. Această listă nu ar trebui considerată niciodată definită, deoarece mai multe școlile de gândire strategică de management au propriile lor presupuneri și sugestii, de asemenea, mediul contează foarte mult când este vorba de implementarea strategiei [13, p. 874]. Deasemenea, capacitatea managementului strategic este un instrument de bază în procesul de îmbunătățire a organizațiilor.

Adecvarea implementării strategiei ca instrument managerial de îmbunătățire a contextului organizațional are o importanță deosebită.

Procesul de management strategic ar putea fi un beneficiu mare pentru organizațiile de producție și servicii.

Planificarea strategică și implementarea strategiilor optime este foarte importantă pentru performanța organizațională.

Pe de altă parte, cercetătorii Njagi și Kombo în lucrările sale menționează că o strategie bună poate oferi unei organizații un avantaj competitiv și, în egală măsură, își crește performanța [10, p. 64]. Managementul strategic joacă un rol semnificativ în îmbunătățirea performanței organizaționale în toate tipurile de organizații, mari și mici, internaționale sau naționale, care oferă produse diversificate sau unice și orientate spre profit sau non-profit.

Mai mult, a fost dezvăluit în literatura de specialitate că organizațiile, care pun în aplicare strategiile în mod eficient, în general, merg mai bine decât cele care nu [8, p. 549].

Principalele cauze ale eșecului managementului strategic este implementarea greșită a strategiei [4, p. 95]. Planurile strategice pot să nu producă rezultatele dorite dacă nu a fost implementat corect. Prin urmare, cercetătorul Noble a argumentat că strategiile de afaceri pot

fi formulate folosind cele mai bune practici, dar acestea pot eșua dacă nu sunt executate într-un mod corect [6, p. 1085].

De implementarea strategiei cu succes depinde și numeroasele rezultate pozitive obținute de organizații, cum ar fi: creșterea satisfacției clienților în loialitatea clientului, satisfacerea nevoia și cererii organizaționale și oferă organizației un avantaj față de rivalii săi. Aplicarea corectă a procesului de planificare strategică contribuie de asemenea, la creșterea productivității, îmbunătățește calitatea și crește profitul [1, p. 21].

Dacă analizăm lucrările lui Porter, atunci putem menționa că strategia vizează luarea unei decizii. Ea este o modalitate de a asigura avantaj competitiv durabil, investind resursele necesare, dezvoltarea capabilităților cheie care duc la performanțe superioare pe termen lung [5, p. 1981].

Studiul strategiei include acțiunile întreprinse, conținutul strategiei și procesele prin care acțiunile sunt decise și implementate. Performanța este o construcție intrinsecă în legătură directă cu strategia.

Conceptul de performanță poate fi abordat din trei perspective:

- performanța poate fi abordată ca obiectiv final al managementului strategic;
- performanța poate fi abordată ca un scop în sine și poate fi evidențiat la nivelul manageri individuali, echipe, întreprinderi și corporații;
- performanța, poate și trebuie abordată dintr-o perspectivă de măsurare, cu accent pe selectarea indicatorilor și nivelurilor corespunzătoare pentru cuantificarea rezultatelor organizației [4, p. 95].

4. Concluzii

În concluzii, putem menționa că asupra procesului de planificare influențează mai mulți factori de succes precum: structura organizatorică, cultura, oamenii, comunicarea, obiectivele, resursele alocate dar nu în ultimul rând și controlul. Toți acești factori, aplicați corect și controlați la fiecare dintre nivelele ierarhice din cadrul întreprinderii, pot contribui la succesul în afaceri.

În asigurarea performanței organizaționale în cadrul întreprinderilor din sfera energetică considerăm necesară aplicarea următoarelor măsuri:

- Elaborarea unor strategii manageriale moderne adaptate contextului socio-economic;
- Aplicarea tehnicilor și metodelor moderne de planificare operativă în cadrul companiilor;
- Implementarea tehnologiilor moderne în procesul de planificare operativă, a serviciului de dispecerat, în special;
- Valorificarea potențialului uman al angajaților companiilor energetice;
- Consolidarea culturii organizaționale a companiilor din sfera energetică.

Bibliografie

1. Anwar, J.; Hasnu, S. (2016), *Strategy-performance relationship: A scoring method framework for typological research*. In: International Journal of Information, Business and Management, Volume 8(2), pp. 19-35.
2. Hrebiniak, L. (2008), *Making strategy Work-Overcoming the Obstacles to Effective Execution*: Ivey Business Journal Website. 2008.
3. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004), *Strategy Maps: Turning Intangible Assets into Tangible Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Ketchen, D.J. (2003), *Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's organizational strategy, structure, and process*. In: The Academy of Management Executive, Volume 17(4), pp. 94-96. <http://www.jstor.org/stable/4166009>
5. Lin, C.; Tsai, T.L.; Wu, J.C. (2014), *Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology*. In: Journal of Business Research, Volume 67(9), pp. 1979-1990. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.013>
6. Luoma, M.A. (2015), *Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas*. In: Management Decision, Volume 53(5), pp. 1083-1106. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-10-2014-0593>
7. Luoma, M.A. (2015), *Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas*. In: Management Decision, Volume 53(5), pp. 1083-1106. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-10-2014-0593>
8. Miles, R.E.; Snow, C.C.; Meyer, A.D., sa.,(1978), *Organizational strategy, structure, and process*. In: Academy of Management Review, Volume 3(3), pp. 546-562. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
9. Mintzberg, H. (2004), *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers. 2004.
10. Njagi, L, Kombo, H. (2014), *Effect of strategy implementation on performance of commercial banks in Kenya*. In: European Journal of Business and Management. 2014;6:62-67.
11. Noble, C.H. (1999), *The eclectic roots of strategy implementation research*. In: Journal of Business Research, 45: 119-134.
12. Nyamboga, O.T.; Geoge, E.G. (2014), *An evaluation of strategy implementation on organizational effectiveness: A Case of Kenyan wildlife service*. In: European Journal of Business and Management, 6: 2222-2839
13. Okumus, F. (2003), *A framework to implement strategies in organizations*. In: Management Decision. 2003; 41: 871-882.
14. Suslenco, A. (2019), *Investment strategies in the context of national sustainable development*. In: Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere, vol. XXXV, Iași, Performantica, p.382-387. ISBN 978-606-685-687-4. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/95001
15. Suslenco, A. (2020), *Strategii de afaceri aplicate în vederea creșterii sustenabilității*. In: Relevanța și calitatea formării universitare: competențe pentru prezent și viitor, Vol.1, p. 85-91. ISBN 978-9975-50-255-9. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/120215