

## ORGANIZAREA CA FUNCȚIE A MANAGEMENTULUI ÎN ACTIVITATEA ÎNTRINDERILOR DE COMERȚ

*Florin-Ioan BRETAN, drd., ASEM, România*

**Recenzent: Valeriu DOGA, dr.hab., prof. univ., IEFS**

*Sistemul organizațional reprezintă ansamblul metodelor, procedurilor și tehnicilor utilizate în managementul funcției de organizare a procesului de producție. El are ca funcții principale crearea suportului metodologic și logistic al actului funcțional. În general, sistemele, metodele și funcțiile de management pun în mișcare ansamblul activităților dezvoltate de sistemul condus în vederea stabilirii și realizării obiectivelor întreprinderilor comerciale. În majoritate cazurilor, procesul de conducere se realizează prin exercitarea unui ansamblu de funcții inclusiv și cea de organizare a întreprinderilor din județul Maramureș, România.*

**Cuvinte cheie:** organizare, management, funcție, comerț, cenzor, decizie, organigramă.

**Introducere.** Managementul bazat pe cunoștințe, aduce cu el noi funcții inclusiv și cea de organizare. Funcția de organizare desemnează ansamblul proceselor de management ce trebuie efectuate pentru realizarea cadrului organizatoric optim pentru obținerea eficienței economico-sociale maxime. Se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, timpi, operații, lucrări sarcini etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

**Conținutul de bază.** În cadrul organizării se pot delimita două subdiviziuni principale. Mai întâi, se află organizarea de ansamblu a societății comerciale sau regiei autonome, concretizată în elaborarea și perfecționarea structurii organizatorice și elaborarea și raționalizarea sistemului informațional. Prin intermediul acestor două componente de bază ale sistemului de management, se asigură structurarea firmei, subordonată realizării obiectivelor sale fundamentale. Această parte a funcției de organizare este exercitată de managementul superior al firmei, condiționând sensibil eficiența procesului de management în ansamblul său. A doua categorie majoră o reprezintă organizarea principalelor componente ale întreprinderii: cercetarea-dezvoltarea, producția, personalul etc. Organizarea producției trebuie să găsească soluții optime pentru desfășurarea activității în secțiile de bază, auxiliare și de servire, pregătirea producției.

Organizarea muncii rezolvă probleme privind organizarea științifică a muncii în schimburi, organizarea procesului de muncă, organizarea lucrului la mai multe mașini etc. Specific acestei componente majore a funcției de organizare, predominantă cantitativ, este realizarea sa la nivelul managementului mediu și inferior, dat fiind

## ORGANIZATION AS A MANAGEMENT FUNCTION IN THE ACTIVITY OF TRADE COMPANIES

*Florin-Ioan BRETAN, PhD student, ASEM, Romania*

**Reviewer: Valeriu DOGA, PhD, Professor, IEFS**

*Organizational system is a set of methods, procedures and techniques used in the management of organization function of the production process. It has as main functions methodological and logistical support creation of the functional act. Generally, systems, methods and management functions trigger the assembly of the developed activities by the managed system in order to establish and achieve the aims of commercial enterprises. In most cases, the management is done by exercising a range of functions including the organization of enterprises in Maramures County, Romania.*

**Keywords:** organization, management, office, trade, censor, decision, chart.

**Introduction.** Knowledge based management brings with it new features including the organization one. Organizational function means all management processes to be performed to achieve optimal organizational framework for realizing the maximum economic and social efficiency. There are defined and delimited physical and intellectual work processes and their components (movement, time, tasks, work tasks, etc.), and their grouping into jobs, work groups, departments and their assignment to personnel, according to certain managerial, economic, technical and social criteria, in order to achieve the best possible conditions of the expected objectives.

**The basic content.** Within the organization, two main subdivisions can be defined. First, there is the overall organization of the company or autonomous administration, resulted in the development and improvement of the organizational structure and development and rationalization of the information system. Through these two basic components of the management system, there is ensured the business structure, subordinated to development of its fundamental objectives. This part of the organizational function is performed by the senior management of the company, sensitive conditioning the efficiency of management process as a whole. The second major category is the organization of the main components of a company: research, development, production, personnel, etc. Production organization must find optimal solutions for the realization of activities on the main, auxiliary and serving departments, and production preparation.

Work organization solves problems related to the scientific organization of labor in shifts, organization of work, organization of work on several machines, etc. Specific to this major component of the organization function, quantitatively predominant, is its achieving at

necesitatea luării în considerare a specificului proceselor de execuție și de management supuse organizării și a volumului de muncă apreciabil implicat.

În firma modernă, organizarea înregistrează o dezvoltare deosebită. Reflectarea acestei situații o reprezintă bogatul avantaj operațional utilizat în cadrul acestui proces, care cuprinde: analiza postului, analiza variabilelor organizațional, drumul critic, diagrama ASME, diagrama GANTT, graficul Hyjmans, operagrama, organigrama etc.

Este de menționat faptul că, la fel ca și la previziune, organizarea are un dublu caracter: funcție a managementului și domeniu de sine stătător, care nu se exclud, ci dimpotrivă, sunt complementare, evident subordonate realizării obiectivelor fundamentale ale societății comerciale sau regiei autonome.

Sarcinile concrete ale organizării ca funcție de conducere se formează în actele normative ale întreprinderii, ale unor funcții unitare, instrucții postulare ale conducătorilor și specialiștilor. Astfel, *scopul* generează *sarcinile* care se realizează prin *funcții de conducere*, acestea, la rândul lor, fiind realizate prin operații, proceduri de conducere. Prin urmare, relațiile dintre scopuri, sarcini, funcții și operații (proceduri) de conducere formează structura ei organizatorică.

Caracteristicile funcțiilor managementului afacerilor mici și mijlocii, relatate de specialiștii în domeniu, în lucrările sale, nu prezintă divergențe de viziuni, ci poartă un caracter de complementaritate. Diferențele țin de complexitatea aspectelor și elementelor abordate, inclusiv, sunt mai multe opinii asupra numărului și ordinii prezentării funcțiilor managementului. Separat pot fi evidențiate funcțiile managementului, prezentate de D. Mureșanu, care le-a adaptat după J. Longenecker și C. Moore, și constau în: previziune-planificare, organizare, decizie și delegare de autoritate, coordonare-antrenare. Managementul resurselor umane, control și evaluare, Radu E., de asemenea, în afară de funcțiile de previziune, organizare, coordonare, control, include și managementul resurselor umane, care cuprinde în sine funcția de antrenare-motivare. Popa I., prezentând funcțiile managementului: planificare, organizare, coordonare, control, funcției de coordonare îi redă și caracteristicile funcției de motivare.

În domeniul formării și utilizării capitalurilor organizațiilor de comerț se concretizează diverse acțiuni. Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior. Prin coordonare, conducerea unei firme declanșează acțiunile diferitelor verigi funcționale, de producție și concepție, în vederea îndeplinirii la timp și în condiții optime a obiectivelor stabilite de firma respectivă.

**Organizarea** ca funcție a managementului reprezintă ansamblul de acțiuni întreprinse în vederea utilizării cu maximum de eficiență a resurselor materiale, umane și financiare pe care le are la dispoziție o anumită unitate sau organism. Pentru orice unitate, inclusiv pentru o

the middle and lower level of management, given the need to take into account the specific of execution processes and management subject to organization and the considerable involved workload.

In the modern company, organization records a particular development. Reflecting this situation is to use the rich operational advantage in this process, including: job analysis, organizational variables analysis, critical path, ASME chart, Gantt chart, Hyjmans chart, operagrama, organization chart, etc.

It should be noted that, just as in foresight, organization has a double feature: function of the management and an independent field, which are not mutually exclusive, but rather complementary, clearly subordinated to achieve the fundamental objectives of the company or autonomous management.

Concrete tasks of the organization as a leading function is formed in the regulations of the company, of the unit functions, instructions of managers and professionals. Thus, *the aim* generates *tasks* that are carried out through *management functions*, which, in turn, are achieved by operations and management procedures. Therefore, relations between goals, tasks, functions and management operations (procedures) form its organizational structure.

Characteristics of small and medium business management functions, related by specialists in their works, do not have not disambiguations in visions, but have a complementary character. Differences are related to complexity of addressed aspects and elements, including there are more opinions on the number and order of presentation of the management functions. Management functions can be identified separately, being presented by D. Muresanu, which adapted them from J. Longenecker and C. Moore, and consist of: forecasting, planning, organizing, decision making and delegation of authority, coordination-training. Human resource management, monitoring and evaluation, Radu E., also besides the forecasting, organization, coordination and control functions, includes also the human resource management, including the self-motivation function. Popa I., presenting functions of management: planning, organization, coordination, control, gives the coordination function the features of the motivation function.

In the field of formation and use of capital of trade organizations, various actions are reflected. Coordination function consists of all work processes through which there are harmonized the decisions and actions of company staff and its subsystems, within the forecasts and organizational system previously established. Through the coordination, the managers of a company trigger the actions of different functional links, production and design, to achieve timely and in optimal conditions of the objectives set by the firm.

**Organization** as a function of management is the set of actions made for use with the maximum efficiency of material, human and financial resources, which are available to a particular unit or organization. For any

întreprindere care are drept obiect afacerile economice, organizarea, împreună cu valoarea profesională și morală a oamenilor, are semnificația unei condiții de bază a succesului.

Organizarea științifică trebuie să țină seama de câteva condiții de bază, printre care menționăm: respectarea principiilor generale de conducere și organizare a cadrului legislativ-normativ; realizarea unui echilibru între aspectele generale macro-economice și sociale și cele specifice ale organizării; precizarea riguroasă a atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților fiecărui membru al colectivului, astfel încât să se respecte principiul "Omul potrivit la locul potrivit" și să se lase, în același timp, câmp de exercitare a autonomiei, creativității, inovației; existența unui sistem informațional perfecționat; realizarea și satisfacerea unui ansamblu motivațional care să pună în valoare motivațiile economico-materiale, psihologice – efective și cele sociale.

**O bună organizare** trebuie să neutralizeze unele lipsuri ale unei părți a personalului din unitate, printr-o atentă distribuție a sarcinilor și a competențelor, prin crearea unui climat cât de competiție atât și de întraajutorare. Realizarea unei astfel de organizări, duce, totodată, la instaurarea unui spirit de creație efervescentă în unitate, ceea ce înseamnă că unirea membrilor colectivului întreprinderii se face în scopul obținerii de performanțe comune și nu al simplei conformări la realizarea unor sarcini dinamice stabilite.

**Organizarea** își dovedește caracterul său rațional, științific, în măsura în care are un efect sinergetic, de potențarea a rezultatelor astfel încât acestea să fie superioare sumei celor care ar fi obținute prin însumarea mecanică a eforturilor individuale. În comerțul internațional, în care complexitatea deosebită a problemelor reclamă, adeseori, munca în echipă în cadrul negocierilor și prezintă interes științific.

Obiectul de activitate a societății Cooperative de Consum Federalcoop Baia Mare constă din:

- ✓ activitate de producție – societatea dispune de secții de producție situate pe teritoriul județului Maramureș, cum sunt: secție de producție de procesare a legumelor și fructelor, producând conserve de legume și fructe, respectiv gemuri, compoturi, pastă de roșii, ardei etc., laboratoare de cofetărie producând diferite sortimente de prăjituri și dulciuri, secție de procesare a cărnii, producând diferite sortimente de salam, cârnați etc., secție de tâmplărie, unde se produc diferite obiecte din lemn: scaune, mobilă etc.

- ✓ activitate de prestări servicii – coafură, frizerie, spălătorie auto.

- ✓ comerț cu ridicata, amănuntul și alimentație publică.

Societatea dispune de spații comerciale situate pe raza județului Maramureș, prin care comercializează mărfuri către populație, o bază dotată cu depozite pentru comerț cu ridicata, care asigură aprovizionarea unităților comerciale cu amănuntul și alimentație publică.

Capitalul social al Federalcoop este în sumă de 5.179.100 lei, constituit din părți sociale ale membrilor

unity, including for a company that has economic affairs, organization, together with professional and moral value of people, signifies a basic condition for success.

Scientific organization must take into account several basic conditions, including: general principles of management and organization of the legal framework, achieving a balance between general macro-economic and social issues and those specific for the organization; rigorous specification of duties, tasks and responsibilities of each team member, so as to respect the principle of "right man at the right place" and to leave at the same time, the field to exercise autonomy, creativity, innovation; the existence of an improved information system; achievement and satisfaction of a motivational assembly able to highlight the economic, material, psychological, effective and social motivations.

**A good organization** should neutralize some shortcomings of a part of the staff of the unit, through a careful division of tasks and skills, by creating a climate of competition and help. Achieving such an organization, leads also to the establishment of an effervescent creative spirit in the unity, which means that the joining of the team members of a company is to achieve common performance rather than mere compliance with the realization of dynamic set tasks?

**Organization** proves its rational and scientific character, since it has a synergistic effect, for the potentiation of the results so that they have to be higher than the amount of those obtained by mechanical summing of individual efforts. In international trade, the complexity of problems often requires teamwork in negotiations and presents a scientific interest.

The aim of activity of Federalcoop Consumer Cooperative Society Baia Mare consists of:

- ✓ production activity - the company has production department located in the county of Maramures, such as: production department for processing vegetables and fruits, producing canned vegetables and fruits, and jams, compotes, tomato paste, pepper and so on, cafeteria laboratories producing different kinds of cakes and sweets, meat processing division, producing different kinds of salami, sausages etc., carpentry department, producing various wooden objects: chairs, furniture, etc.

- ✓ service activity - hair, hairdresser, car wash.

- ✓ wholesale, retail and catering.

The company has commercial buildings situated in the county of Maramures, through which goods are sold to the population, a base with storehouses for trade that ensures the supply of retail and food services units.

Capital of Federalcoop accounts for 5,179,100 lei, consisting of shares of the cooperative members, individuals and legal entities that have subscribed and paid capital to the fund of the company.

Governing bodies of the company are: the General



cooperatori persoane fizice și juridice care au subscris și vărsat fond social la constituirea societății.

Organele de conducere ale societății sunt: adunarea generală și consiliul de administrație.

Adunarea generală este formată din membrii cooperatori. Adunările generale sunt: ordinare – se țin o dată pe an, la încheierea bilanțului contabil anual, extraordinare – se țin ori de câte ori este nevoie. Adunarea generală dezbate și aprobă programele trimestriale și anuale privind activitatea economico-financiară, bugetul de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil și contul de profit și pierdere.

Consiliul de administrație – administrarea Federalcoopului între adunările generale este încredințată consiliului de administrație al cărui număr de membri este stabilit de adunarea generală.

Administratorii trebuie să fie cetățeni români, membri cooperatori și să aibă domiciliul în raza de activitate a Federalcoop. Ei se aleg pe o perioadă de 4 ani și sunt reeligibili, iar în cazul Societății Cooperativă de Consum Federalcoop Baia Mare sunt în număr de 9 membri.

În prima ședință, Consiliul de administrație alege dintre membrii săi un președinte.

Consiliul de administrație are, în principal, următoarele atribuții: administrează societatea pe perioada mandatului său, analizează și supune aprobării adunării generale bugetul de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil și contul de profit și pierdere, duce la îndeplinire hotărârile adunării generale a Federalcoop, stabilește schema de organizare a Federalcoop și le supune aprobării adunării generale, angajează și concediază personalul propriu, stabilește drepturile și obligațiile acestuia, organizează controlul financiar de gestiune al punctelor de lucru, analizează și valorifică concluziile controlului, propune strategia de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung a societății.

Cenzorii – Federalcoop are un număr de trei cenzori și tot atâția supleanți aleși de adunarea generală. Cenzorii trebuie să fie cetățeni români cu domiciliul stabil în România și cel puțin unul dintre ei să fie contabil autorizat. Cenzorii sunt obligați să supravegheze și să verifice întreaga gestiune a societății, să verifice cu regularitate registrele, bilanțul contabil, contul de profit și pierdere informând adunarea generală prin rapoarte.

Cenzorii prezintă anual în fața adunării generale dări de seamă despre activitatea desfășurată, constatările făcute de aceștia în exercițiul mandatului lor se consemnează într-un registru special. Revocarea cenzorilor se face numai de adunarea generală.

Organigrama Federalcoop este stabilită de Consiliul de Administrație și aprobată de Adunarea generală.

Societatea are în prezent 560 de salariați și, în urma activității desfășurate în perioada 2005-2011, a obținut rezultate pozitive.

Assembly and Board of Directors.

The General Assembly is composed of members of cooperatives. General meetings are: ordinary - are held once a year at the end of the balance sheet year, extraordinary - are held whenever necessary. General Assembly discusses and approves quarterly and annual programs of economic and financial activity, the income and expenses, balance sheet, profit and loss account.

Board of Directors – Federalcoop management between general meetings is entrusted to the Board members whose number is determined by the general meeting.

Administrators should be Romanian citizens, cooperative members and be resident in the jurisdiction of the Federalcoop. They are elected for a period of four years and are re-eligible, and in the case of Federalcoop Consumer Cooperative Society Baia Mare there are 9 members.

In the first meeting, the Board elects from its members a president.

The Board of Directors has the following main responsibilities: managing society during its term, analyzes and approves with the general meeting the income and expenditure, balance sheet and profit and loss account, carries out the decisions of the general meeting of Federalcoop, establishes organization scheme of Federalcoop and submits them for approval to the general meeting and dismissal of its staff, establishes rights and obligations, organizes the financial management control of the work points, analyzes the control conclusions, proposes the short, medium and long term strategy of development of the society.

Censors - Federalcoop has a number of three auditors and as many alternates elected by the general meeting. Auditors must be Romanian citizens with permanent residence in Romania and at least one of them is accountant. The auditors are required to monitor and verify the entire management of the company, to regularly review records, balance sheet, profit and loss reports informing the general meeting.

The auditors shall report annually to the General Assembly reports on activity; the findings made by them in the exercise of their duties shall be recorded in a special register. Revocation of censors is only made by the general meeting.

Organization chart of the Federalcoop is determined by the Board of Directors and approved by the General Assembly.

The company currently has 560 employees and, through the work carried out during 2005-2011, obtained positive results.

Tabelul 1 / Table 1

**Evoluția indicatorilor economici ai activității societății Federalcoop /  
Development of economic indicators of the Federalcoop company's activity\***

Nr. / No	Perioada / Period	Venituri / Income	Cheltuieli / Expenditure	Profit / Profit
1.	2005	11.965.629	11.870.526	95.103
2.	2006	13.329.934	13.189.739	140.195
3.	2007	16.031.470	15.890.739	140.731
4.	2008	20.320.955	20.010.895	310.060
5.	2009	20.316.118	20.168.979	147139
6.	2010	20.275.115	20.139.328	135787
7.	2011 T *rrr7T-f-7T-r-0	19.307.414	19.211.103	96311

*Sursa/Source:* \*Datele sunt calculate conform bilanțului anual de activitate a societății Federalcoop / Data are calculated according to the annual balance sheet of activity of the Federalcoop company

Din datele prezentate rezultă faptul că anul 2008 a fost an de vârf în activitatea economică a societății, după această perioadă unitatea înregistrează descreșteri an de an aceasta se datorează crizei economice care afectează în mare măsură rezultatele, de remarcat managementul desfășurat de consiliul de administrație care prin strategiile sale privind organizarea și conducerea societății a reușit să mențină numărul de salariați, iar societatea să obțină anual profit, fără a o pune în pericol de a concedia salariații și să-și piardă din patrimoniul sau să ajungă în situația de faliment.

Sistemul de organizare a proceselor sunt abordate în diferite moduri de activitate a societății Federalcoop în funcție de obiectivele urmărite de societate pentru sistemele de producție și servicii. Reieșind din acestea, organizarea în spațiu a echipamentului este legată de mărimea tipică a utilajelor dictată de modelul tehnologic inovativ. În acest context, fabricațiile s-au îmbunătățit continuu, iar managerii s-au adaptat la conceptul că pentru satisfacerea consumatorilor trebuie să ia în considerație și intrările de servicii și materiale, precum și ieșirile de bunuri și servicii. Astfel, aceasta a condus la un accent mai mare pus pe organizarea procesului de producție și servicii, de aprovizionare și desfacere. Prin urmare, managerii s-au convins că realizarea unui produs nu este suficientă și că obținerea produsului de către consumatori, când, unde, cum și în ce cantitate – într-o modalitate optimă de cost-eficiență – a constituit un nou tip de provocare pentru asigurarea facilităților necesare pentru satisfacerea acestor consumatori.

Într-o economie în care ne alăturăm, trecerea de la economia de tip planificat la o economie de piață unde cererea și oferta fixează prețul, reglând piața, liberalizând, totodată, inventivitatea și creativitatea atât a individului, cât și a firmei, funcția de organizare în procesul de management prezintă o mare importanță.

Managerii cu funcții de decizie trebuie să țină cont, în permanentă, de funcțiile unei firme pentru ca firma respectivă să obțină rezultate cât mai eficiente și să asigure continuitatea ei. Managementul firmei prezintă importanță atât pentru proprii salariați, cât și pentru economie și chiar pentru existența ei. Un management prost duce inevitabil la

From the presented data, it appears that in 2008 was the peak year in economic activity of the company, and after this period, the company registered decreases every year due to the economic crisis which greatly affected the results; it is worth to mention the management held by the Administrative Board that by its strategies regarding the organization and management of the company succeeded to maintain the number of employees and the company to achieve annual profit without threatening to fire employees and to lose the property or go bankrupt.

The organizational processes system is addressed in different ways of the Federalcoop social activity according to the objectives of the company for production systems and services. Proceeding from this, the organization in space of the equipment is related to the typical size of the patterns dictated by innovative technological equipment. In this context, the production has been continually improved and managers have adapted the concept to meet the customers need to take into consideration the services and material inputs and outputs of goods and services. Thus, this led to a greater emphasis placed on the organization of production and services, supply and sale. Therefore, managers were convinced that the creation of a product is not enough and that getting product to consumers when, where, how and how much - in an optimal way of cost-effectiveness - was a new challenge for providing necessary facilities to satisfy these customers.

In an economy in which we join, the transition from planned economy model to a market economy where supply and demand sets the price, adjusting market, liberalizing also the inventivity and creativity of both the individual and the firm, the organizational function in the management process has a great importance.

Managers with decision-making function must take permanently into account the functions of a company that this company to obtain more efficient results and ensure its continuity. Company management is important both for their employees and for the economy and even its existence. Bad management inevitably leads to the

falimentul firmei respective.

**Concluzii.** Menționăm faptul că dintre funcțiile firmei cea mai importantă este funcția organizare de personal și anume: organigrama personalului din firmă pe compartimente, posturi, sarcini de serviciu bine stabilite (fișa postului) duce la obținerea rezultatelor scontate, la o activitate economică eficientă.

Organizarea reprezintă funcția esențială a conducerii, calitatea acesteia având rolul hotărâtor în obținerea performanței oricărei unități divizionale. Conducerea științifică a activității în domeniul relațiilor economice și manageriale presupune, în mod necesar, optimizarea deciziilor în operațiunile de organizare în cele de cooperare economică internațională și, în general, în oricare activitate care concurează la realizarea afacerilor economice internaționale.

Fundamentarea deciziilor în operațiuni de comerț reprezintă o necesitate de primă importanță dată fiind ponderea mare pe care schimburile comerciale o dețin în economia Județului Maramureș, contribuția lor însemnată la dezvoltarea economiei naționale, la satisfacerea unor nevoi de consum. Această cerință capătă o importanță în condițiile actuale datorită, pe de o parte, necesității accentuării laturilor calitative, de eficiență în întreprinderile comerciale, iar pe de altă parte, a instabilității economice care se manifestă atât în economia românească, cât și pe plan european. Federalcoop acționează ca și un producător cu funcții și riscuri limitate care nu are funcții de marketing și vânzări sau de cercetare-dezvoltare și nu își asumă un risc semnificativ de piață sau de neplată. Funcția comercială este asigurată până în prezent de către alți membrii din grup, doar din 2005 a început sporadic să lanseze în producție și alte tipuri de produse și să se implice mai mult în achiziționarea de materie primă de la furnizorii locali respectiv din Baia Mare la prețuri mai mici și calitate superioară. Prin urmare, transferarea intrărilor în ieșiri este asigurată de procesul organizațional, care este parte activă a funcționării întreprinderii.

Funcțiile de marketing și vânzări precum și de cercetare-dezvoltare pentru noile produse sunt desfășurate la nivelul Federalcoop fie de către sediul central, fie de către alte companii, care argumentează științific luarea deciziilor în condiții de risc, ci se pune problema, foarte acut, să se găsească soluții ca să se ia decizii, dincolo de risc, adică în zona incertitudinii, de unde se speră să se obțină noile performanțe.

Studiind organizarea ca funcție de management în cadrul firmei, sistemul decizional îndeplinește următoarele funcții principale:

- Direcționează dezvoltarea de ansamblu a firmei și a componentelor sale;
- Declanșează acțiunile personalului din cadrul firmei și al componentelor acesteia;
- Armonizează activitățile cu personalul firmei;
- Antreprenorii nu dispun de abilitatea necesară pentru asumarea riscurilor, teama de a nu comite greșeli le induce capacitatea de a lua decizii mai adecvate și oportune.

În contextul schimbării și al cerințelor arătate, este actuală acțiunea exterioară și cea interioară, care sunt

bankruptcy of the company.

**Conclusions.** We note that among the company's functions, the most important is the function of personal organization namely: personnel chart of the company on departments, positions, well established job tasks (job description) leads to the expected results in efficient economic activity.

Organization is the essential function of management, its quality having the decisive role in obtaining any performance of every division unit. Scientific leadership in the field of economic activity and management involves, necessarily, optimizing decisions in organization operations in those of international economic cooperation and, in general, in any activity that contributes to the achievement of international economic affairs.

Decision making in trading operations is an important necessity given the large share that trade exchanges hold in Maramureș County's economy, their significant contribution to the national economy, to meet consumer needs. This requirement becomes important under current conditions because, on the one hand, of the necessity to emphasize the need for qualitative aspect of efficiency in companies and on the other hand, of the economic instability that occurs both in the Romanian economy and in Europe. Federalcoop acts as a producer with limited functions and risks that does not have marketing and sales functions or research and development and does not assume a significant market risk or non-payment. Commercial function is provided so far by other members of the group, but in 2005 began sporadically to launch in production and other products and to become more involved in the purchase of raw materials from local suppliers from Baia Mare at smaller prices and higher quality. Therefore, transferring inputs into outputs is provided by the organization process, which is an active part of the functioning of the company.

Marketing and sales functions as well as research and development for new products are developed either by the Federalcoop headquarters or by other companies, who scientific argue the decision making under risk, but the question is very keen to find solutions to make decisions beyond risk, ie in the uncertainty area, where it hopes to achieve new performances.

Studying the organization as a management function within the company, the decision making system fulfils the following functions:

- Directs the development of the company and its components;
- Triggers personnel actions within the firm and of its components;
- Harmonizes the activities with the company personnel;
- Entrepreneurs do not have the ability required for taking risks; fear of mistakes induces the ability to make appropriate and timely decisions.

In the context of changes and shown requirements, there are current outer and inner actions that are

reciproc condiționate, întrucât acțiunea exterioară asupra întreprinderii limitează nivelul acțiunii interioare. Dezvoltarea relațiilor de piață presupune accelerarea activităților întreprinderii și, deci, perfecționarea metodelor organizaționale de conducere, acțiune necesară în ridicarea nivelului de organizare a funcției de conducere a managerilor.

Astfel, decizia performantă în economia contemporană o pot lua numai managerii care pot să aducă în spatele fundamentării cât mai multe alternative și să le supună atenției funcției de organizare. Așadar, limita dintre acțiunea exterioară și cea interioară este una într-o continuă dinamică și posedă calitatea de a se transforma sub influența funcției organizatorice de management.

mutually conditional, since the outside action on the company limits the internal action. Development of market relations involves the acceleration of the firm's activities and therefore improves organizational methods of management, action necessary in raising the organizational level of the management function.

The performant decision in the contemporary economy can be taken only by managers who can bring back as many alternatives and to submit them to organizational function. Thus, the boundary between outer and inner action is one in a dynamic and possess quality to transform itself under the influence of the organizational management function.

#### Referințe bibliografice / References

1. FAYOL, H. *Administration industrielle et generale*. Paris, 1908.
2. NICOLESCU, O., NICOLESCU, C. *Organizația și management bazate pe cunoștințe*. București: Ed. Pro Universitaria, 2011. ISBN 978-973-129-824-5.
3. OPREAN, C. *Tendențe actuale în managementul capitalurilor organizațiilor moderne*. Chișinău: ASEM, 2008. ISBN 978-9975-75-408-8.
4. SÂRBU, I., GEORGESCU, N. *Managementul întreprinderii*. Sibiu: Alma-Mater, 2003. ISBN 973-632-056-1.
5. BĂRBULESCU, C. *Pilotajul performant al întreprinderii*. București: Ed. Economică, 2000. ISBN 973-590-269-9.
6. MUREȘANU, D. *Managementul întreprinderii mici și mijlocii. Independența Economică*. Pitești, 2002. ISBN 973-8112-17-6.

Recomandat spre publicare: 01.02.2013