

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII ÎNTRINDERII

Valentin I. LEONTI¹

Abstract

De obicei ceea ce știm despre o întreprindere este mult mai puțin decât ar fi necesar pentru a o putea conduce. Din acest motiv consider că trebuie să acordăm mai multă importanță și prin urmare mai multă considerație elementelor indispensabile funcționării optime a angrenajului întreprinderii. Aceste elemente sunt conturate sub conceptul de Sistem Productiv al Întreprinderii (SPI). Pentru mulți dintre noi conceptualizarea unor elemente practice devine greu de înțeles deoarece suntem prizonierii a ceea ce deja știm despre lucrurile la care se face referire. Prin urmare consider necesar de a explica în mai multe detalii ceea ce este necesar de a fi cunoscut la o întreprindere pentru a o putea administra.

Sub conceptul de SPI se înțelege întreprinderea – ca un sistem care funcționează pentru a furniza rezultatul pentru care a fost creat. Caracterul său productiv reiese anume din acest aspect de lucru a sistemului. Iar modul în care o întreprindere își desfășoară activitatea nu reprezintă altceva decât Sistemul Productiv al Întreprinderii.

Scopul principal al acestui eseu este de a trata întreprinderea ca un loc unde se creează valoare. De aceea este necesar de a porni de la anumite elemente pentru a ajunge în final la întreg.

Voi începe prin a răspunde la anumite întrebări care, în opinia mea, sunt normale la început:

Ce este întreprinderea ?

Ce se petrece în interior ?

Ce fac oamenii acolo?

Pe parcurs voi introduce conceptul de *schema după care se va lucra* și voi prezenta modul în care ea evoluează odată cu întreprinderea. Am insistat și asupra modalității de a obține performanțe din organizarea adecvată a muncii, care după mine este de o mare importanță pentru identificarea avantajelor concurențiale ale întreprinderii.

Și voi încheia prin a trata Managementul Activității Întreprinderii care are obligația de a asigura competitivitatea proceselor întreprinderii. Acest lucru este asigurat de stabilirea de obiective specifice fiecărei activități – un grafic al evoluției acestor activități. Prin această evoluție el contribuind la asigurarea nivelului existent (sau sporirea) competitivității întreprinderii. În practica firmei acest lucru nu reprezintă altceva decât modul în care își realizează activitatea urmărind eficiența utilizării resurselor disponibile.

Cuvinte cheie: managementul întreprinderii, activitatea întreprinderii, diviziunea muncii, Schema după care se va lucra, performanța la locul de muncă, departament.

Întreprinderea este perimetrul (fizic sau nu) unde se combină factorii de producție pentru a rezulta în final un bun economic. Practic fiecare unitate de lucru își are propria „schemă” după care se lucrează. De exemplu, se cunoaște modul de realizare a acelui bun economic și prin urmare ceea ce este necesar de a menține un anumit ritm al producției. Însă unele aspecte complică lucrurile (de exemplu, factorul uman). În prezent rolul acestuia, în mare parte din cazuri, este de a asista tehnologia și a o verifica. Iar prin natura lor oamenii sunt failibili. Această caracteristică nu este o noutate, vreau doar să subliniez nevoia de a aprecia corect locul pe care îl ocupă angajatul în întreprinderea prezentului.

Combinarea factorilor de producție este precum o rețeta, dacă știm exact modul de a o prepara atunci suntem siguri că rezultatul va merita efortul. Acest lucru îl putem aprecia cel mai bine *a posteriori* și totodată putem să vedem în termeni reali performanța acestei combinații. Astfel deja putem contura la un nivel minimalist sistemul unei întreprinderi. Avem un perimetru, factori de producție și factorul uman ca factor creativ de muncă și totodată asistent al proceselor.

¹ Universitatea “Al. I. Cuza”, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Iași

Există o mare diversitate în ceea ce privește tipurile de întreprinderi clasificate după anumite criterii: domeniu de activitate, tipuri de procese, modalități de combinare a factorilor de producție, etc.

Fie Societatea Comercială „Pâine Bună” Societate pe Acțiuni.

Domeniu de activitate: producerea și comercializarea produselor de panificație.

Număr angajați: 203. Dintre care 157 – secția de producție și 46 personal administrativ.

Procese: aprovizionare, producție, ambalare, distribuție, comercializare.

Dotări: linii tehnologice: producție și ambalare; clădiri și depozite: 42000mp; unități de transport; și altele.

Aceste lucruri sunt simplu de înțeles. Greutatea de cele mai multe ori este dată de asamblarea acestor elemente pentru a contura un tot unitar. Din acest considerent vreau să ofer o soluție vizavi de modul în care elementele unui sistem productiv trebuie integrate. Ideea pe care se bazează raționamentul meu este de a delimita clar părțile care vor trebui în final unite. Acestea sunt: materiile prime, factorii de producție, și infrastructura. În spatele acestor elemente trebuie să vedem: perimetrul fizic al întreprinderii, tehnologia de producție, angajații și materiile prime necesare producției. O primă întrebare legată de întreprindere este cea legată de activitatea acesteia. Răspunsul fiind: fabricarea unui bun economic. Pentru a fabrica acel bun economic (produs sau serviciu) anumite condiții trebuie satisfăcute. Trebuie să răspundem la întrebările: Ce producem? Cât producem? De ce avem nevoie pentru a produce? La ce cost vom produce? și nu în ultimul rând, pentru cine producem?

Răspunsurile ne oferă o imagine clară asupra activității firmei.

Activitatea Întreprinderii ca totalitate a activităților particulare. Ea trebuie divizată pentru a putea fi administrată eficient. Astfel este necesară departamentarea ca o activitate de divizare a activităților și o categorizare a acestora pentru a stabili o anumită ordine și o transparență în activitatea întreprinderii.

În consecință întreprinderea se transformă din acel perimetru unde se creează valoare – unitar, într-un ansamblu de departamente care asigură derularea activității fără perturbații de natură organizatorică.

Crearea unui departament este impusă de rolul strategic al activității care se va realiza în cadrul departamentului. De aceea, o anumită întreprindere poate acorda un rol important aprovizionării și prin urmare poate să instituie departament de aprovizionare. Rațiunea de a crea un anumit departament este dată de influența în cifre a acelei activități a departamentului asupra activității întreprinderii. De altfel în cadrul S.C. Pâine Bună S.A. avem șase departamente: de producție, de control al calității, de aprovizionare, de resurse umane, financiar – contabil, și de vânzări. Pe viitor se dorește de a integra activitatea departamentului de control al calității în activitatea de producție și crearea unui departament de marketing.

Prin departamentare stabilim anumiți piloni care ne vor ajuta la administrarea acestei complexități.

Următoarea etapă este dată de stabilirea activității în cadrul departamentelor. Consider esențial de a putea trasa o anumită linie de frontieră între activitățile din cadrul departamentelor. Din careva motive acest lucru este mult mai greu de realizat în practică. În urma unei analize am stabilit sursa acestor probleme. Ele pot fi enumerate după cum urmează:

- (1) Activitatea unui departament este intercondiționată cu un număr de alte departamente.
- (2) Legăturile dintre departamente sunt imposibil de distrus pe motiv că ele sunt garantul stabilității departamentelor.
- (3) Practica explică distanța între modul cum organizăm și modul în care realizăm activitatea.
- (4) Nu se pot prevedea modalități pentru a răspunde provocărilor mediului de afaceri ceea ce impune necesitatea de a considera legăturile dintre departamente ca niște catalizatori în rezolvarea problemelor. Este necesară intervenția pentru a impune o soluție ad-hoc.
- (5) Departamentele sunt legate prin elemente de interes comun, ceea ce face imposibilă, cel puțin practic, o delimitare clară a activităților specifice departamentelor.

Prin urmare, activitatea întreprinderii a evoluat de la un tot unitar obscur către o categorizare a activităților conform departamentelor și a efectelor pozitive dintre acestea.

Am pornit de la întreprindere ca un loc unde se creează valoare. Din motivul că este necesară o administrare eficientă a întreprinderii, activitatea acesteia a fost divizată în departamente care permit controlul complexității activității întreprinderii. În cadrul acestor departamente activitatea este realizată de către un grup de angajați. Are loc o diviziune orizontală și verticală a muncii. Astfel că obținem o dimensiune ierarhică și socială a unui departament. Dimensiune socială fiind dată de numărul de angajați.

Fiecare angajat ocupă un anumit post. Postul fiind un set de responsabilități pe care angajatul le are. Pentru a se achita de respectivele responsabilități anumite mijloace sunt disponibile angajatului. Aceste mijloace sunt expresia autorității formale specifică postului și a autorității informale „câștigată” în relațiile de muncă cu alți angajați.

Activitatea Întreprinderii

De la bun început stabilim: *Care este activitatea întreprinderii ca set de activități ce se vor realiza?*

Răspunsul la această, întrebare indiferent de situație, nu poate fi decât incomplet. Însă acest lucru nu este cel mai mare rău cu care se confruntă managerii. Activitatea întreprinderii poate fi exprimată de domeniu ei de activitate. Important e să știm ce trebuie să facem. Pornind de la această constatare ne vom organiza activitatea de realizat.

Vom considera mijloacele specifice care sunt necesare pentru a realiza acea activitate și resursele disponibile. Vom constata că e necesară o prioritizare a activităților de îndeplinit.

În consecință, activitatea întreprinderii o vom exprima ca o succesiune de cicluri ale aceleiași activități. Drept exemplificare consider S.C. Pâine Bună S.A. care produce și comercializează produse de panificație. Activitatea întreprinderii este concentrată în jurul ciclurilor de producție zilnice și a activităților complementare acestora. Dacă e să identificăm o „unitate” a activității întreprinderii, aceasta este dată de către activitatea pe o anumită perioadă de timp. Această perioadă de timp este specifică întreprinderii. În cadrul S.C. Pâine Bună S.A. această perioadă este de trei luni. Pot spune chiar că ea este planificată în avans pe trei luni ca parte integrată a planificării strategice. Iar planul trebuie dus la îndeplinire. Fiecare departament are stabilite anumite obiective pentru această perioadă și astfel este important, zic eu, ca performanța întreprinderii să fie inspectată periodic pentru a aduce careva modificări la angrenajul întreprinderii.

Odată stabilită „unitatea” activității întreprinderii trebuie considerate modalitățile de realizare a acesteia urmărind obiectivele de îndeplinit. Rezultatul fiind modalitatea de realizare a ciclului respectiv. Astfel obținem *schema după care se va lucra*. Consider această sintagmă – un concept esențial în managementul general al firmei deoarece face apel la utilizarea optimă a resurselor disponibile. Pentru a facilita înțelegerea voi prezenta un exemplu de astfel de schemă (**figura 1**) specifică S.C. Pâine Bună S.A.

Astfel ea prezintă modul în care se va desfășura activitatea, prin faptul că indică ordinea cronologică a activităților intermediare care conturează ciclul. Aceasta datorită faptului că este necesar de a organiza modul în care o activitate este dușă la îndeplinire. Putem astfel identifica modalitatea optimală de a contura Sistemul Productiv al Întreprinderii. Modalitatea de a organiza departamentele din cadrul întreprinderii astfel încât ele să poată contribui la realizarea unei performanțe notabile.

Schema după care se va lucra

Voi încerca să ofer o interpretare a acestei scheme (prezentate în **figura 1**) pentru a facilita înțelegerea acesteia.

Am pomenit mai sus faptul că punctul central este dat de **producție** din acest motiv trebuie căutate răspunsuri la întrebările firești despre producție: *Ce? Cum? Cu ce mijloace? Cât? Pentru cine? se produce.* Aceste informații sunt necesare pentru a contura producția care se dorește a fi realizată. Surse ale acestor informații sunt date resursele disponibile umane și financiare cât și de informațiile de pe piața bunurilor economice produse. Astfel că ne organizăm producția după ce introducem aceste informații în decizia de producție. Pot spune chiar că aceste informații explică volumul producției. Aceasta explică ordinea cronologică a activităților. Următoarea etapă este dată de declanșarea aprovizionării și determină necesarul de resurse umane care să realizeze producția planificată. La numărul trei avem aprovizionarea producției cu necesarul de materiale. Are loc producția. Această producție trebuie să corespundă unui anumit standard de calitate care explică: 4 – inspecția producției și 5 – informații referitoare la calitatea bunurilor realizate. În final avem o producție finită. La 6 – are loc depozitarea producției și declanșarea procesului de vânzare. La 7 – fluxurile financiare de intrare care închid acest ciclu. La 8 – avem o remunerare a resurselor umane și o alocare de resurse financiare pentru departamentul de vânzări pentru a spori volumul producției posibil de vândut.

În esență este vorba de o organizare a producției după fluxurile trase impuse de cererea manifestată pe piața bunurilor realizate de către întreprindere.

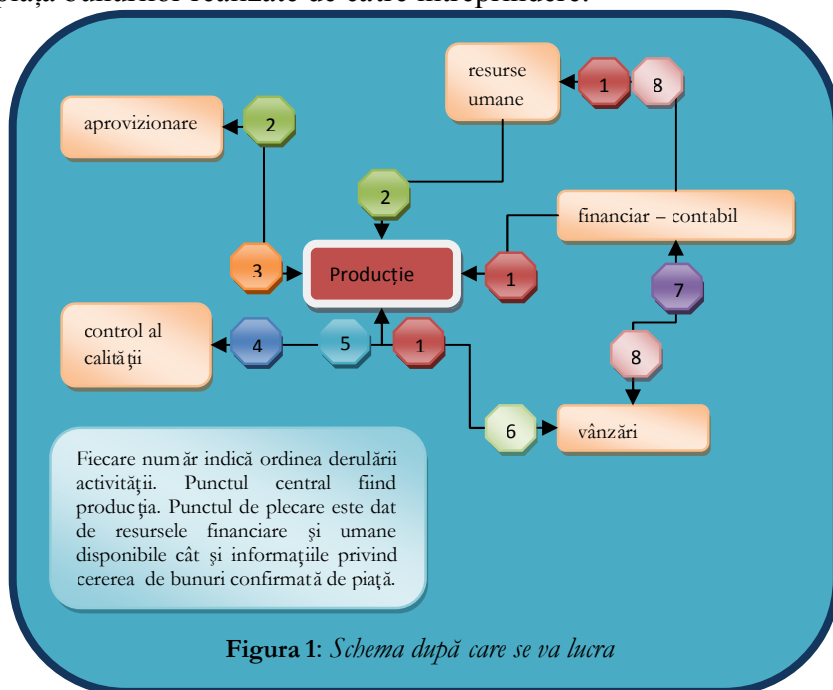
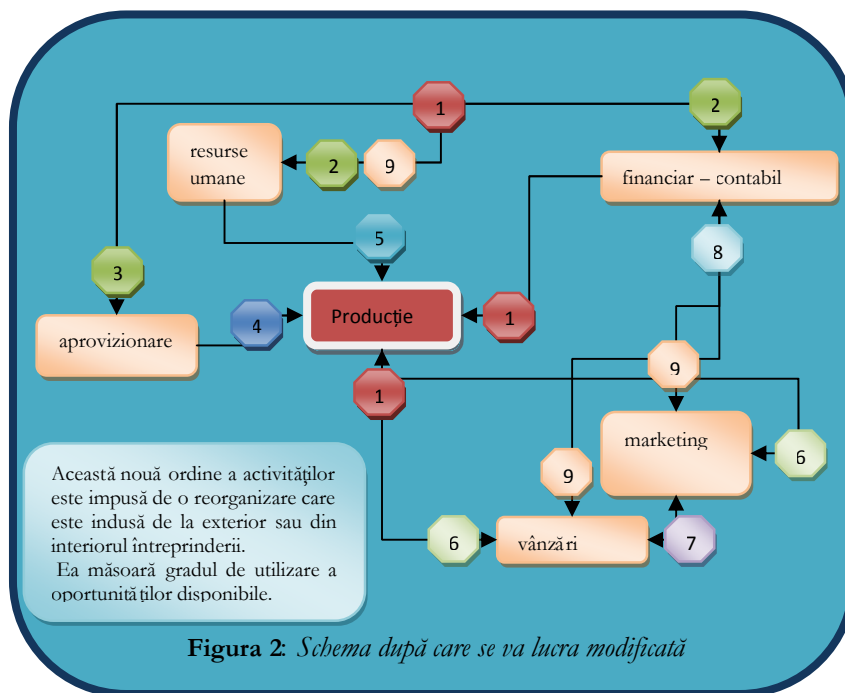


Figura 1: Schema după care se va lucra

Schema după care se va lucra reprezintă astfel expresia organizării muncii în cadrul întreprinderii. În concluzie, este deosebit de important ca această schemă să fie astfel realizată încât ea să fie operațională indiferent de situație. Este nevoie ca o schemă de lucru să poată exprima faza în care se află ciclul activității „unitare” a întreprinderii, lucru care permite o monitorizare și astfel o analiză în timp real a evoluției acestei activități. Ca o sinteză: schema de lucru exprimă modul de a organiza o activitate de grup.



O schemă după care se va lucra este influențată de o serie de factori care impun o analiză a modului în care respectiva schemă reflectă gradul de realizare a obiectivelor stabilite. Prin urmare ea suferă modificări periodice impuse de anumite restricții sau condiții. Sursa acestor restricții sau condiții poate fi: mediul de afaceri, mediul concurențial, sau statul prin instituțiile sale. Exemple de astfel de condiții: respectarea anumitor parametri privind poluarea mediului, certificarea întreprinderii, respectarea unei politici sociale promovate de stat, etc.

Esența unei scheme de lucru nu se schimbă. Producția nu se va realiza diferit după etapele parcurse, însă aceste etape vor fi reorganizate astfel încât gradul de acoperire a obiectivelor să fie superior vechii scheme de lucru.

Astfel că pentru a realiza o nouă schemă de lucru trebuie identificate ineficiențele vechii scheme și oportunitățile pe care le prezintă noua schemă de lucru. De exemplu, în cadrul S.C. Pâine Bună S.A. o nouă schemă de lucru a fost impusă de trecerea la o nouă dimensiune a activității (la nivel național) și a introducerii unui nou departament – de marketing și eliminarea celui de control al calității. Pentru a prezenta această transformare voi considera o nouă schemă de lucru (figura 4) pentru compania S.C. Pâine Bună S.A.

Din această nouă schemă se observă clar noutatea în ceea ce privește organizarea activității și etapele unui ciclu al activității „unitare” a întreprinderii. Schema de lucru a evoluat de la delimitarea clară a departamentelor la transferul unor activități către un alt departament. De exemplu: contractele privind aprovizionarea au trecut de la departamentul de aprovizionare către departamentul financiar-contabil; din cadrul departamentului de control al calității activitatea de cercetare-dezvoltare a trecut în responsabilitatea departamentului de marketing care a mai transferat și activitatea de relații publice din cadrul departamentului de vânzări; etc. astfel că o nouă organizare a activității a fost impusă de anumite factori, iar întreprinderea trebuie să se adapteze mediului în care activează.

Pentru a prezenta diferențele dintre cele două scheme (figura 1, figura 2) voi reprezenta în (tabelul 1) modul în care activitatea specifică departamentelor a evoluat conform schemei de lucru.

Identificarea acestor diferențe este necesară, deoarece ele prezintă modul în care schema de lucru evoluează.

Este evident că aceste modificări sunt impuse de modul de organizare considerat optim pentru realizarea obiectivelor. Astfel orice modificare în schema de lucru este argumentată de plusul de

valoare pe care îl aduce la performanța întreprinderii. Prin urmare în tabelul considerat voi introduce și argumentările acestor modificări pentru a accentua faptul că ele sunt impuse de factori externi, cum ar fi concurența, sau interni, cum ar fi tehnologia de producție. Ansamblu modificărilor constituie acea reorganizare a schemei de lucru.

În consecință, putem identifica cât de mult s-a modificat modalitatea de desfășurare a activității întreprinderii și totodată care sunt obiectivele care au impus această modificare. De exemplu putem aprecia că din motivul unei competitivități reduse o întreprindere a implementat un program de reorganizare a proceselor. Aceasta reprezintă o modificare totală a modului de organizare a activității și prin urmare putem considera noile obiective ale acestei scheme de lucru ca fiind departe de obiectivele vechii organizări. Însă anumite elemente, cum ar fi angajații, influențează amplexarea modificărilor. Angajații pot fi nepregătiți pentru a realiza activitatea veche în noile condiții. Este evident de ce este necesară o instruire a personalului în prima etapă

Schema de lucru 1	Departamente	Activități specifice	Schema de lucru 2	Departamente	Activități specifice	Argumentări
	Producție	Graficul producției; Manufactura;		Producție	Manufactura; Certificarea producției;	Certificarea devine o operație standardizată care poate fi gestionată în faza de producție a bunurilor economice.
	Aprovizionare	Contracte furnizori; Gestiunea stocurilor;		Aprovizionare	Gestiunea stocurilor; Orare de aprovizionare;	Aprovizionarea devine o activitate condiționată de producție și finanțe.
	Control al calității	Certificarea producției; Cercetare-dezvoltare		Marketing	Distribuția; Relații publice; Promovare; Contracte clienți; Cercetare-dezvoltare; Portofoliu de clienți.	Instituirea unui nou departament care să permită o promovare a unei imagini pozitive a întreprinderii. Iar dezvoltarea de noi produse are ca principal factor – exigența clienților
	Resurse umane	Politica de personal; Motivarea; Recompensarea; Învățarea;		Resurse umane	Politica de personal; Motivarea; Recompensarea; Instruire;	Trebuie ca angajații să fie instruiți pentru a putea utiliza mijloacele, echipamentele, sau tehnologia existentă.
	Financiar-contabil	Gestiunea financiar-contabilă a întreprinderii; Politica de investiții;		Financiar-contabil	Contracte furnizori;	Elaborarea de contracte trebuie considerată importantă prin prisma condițiilor și a sumelor.
	Vânzări	Tehnicile de vânzare; Graficul de vânzări; Distribuția; Relații publice; Promovare; Contracte clienți;		Vânzări	Tehnici de vânzare; Graficul de vânzări; Clienți pe zone;	Trecerea la o nouă dimensiune a întreprinderii trebuie să conducă la observarea clienților pe zone.

Tabel 1: Diferențele privind schema de lucru 1 și 2

de lucru a acestor modificări. De exemplu introducerea noilor tehnologii trebuie asistată de instruirea personalului cu modalitatea de lucru a acelei tehnologii. Aceasta explică eșecurile unor afaceri pe motiv că resursele financiare cheltuite pentru achiziția noilor echipamente nu se recuperează

din plusul de performanță realizată de către

angajați. Motivul fiind lipsa unei instruiți care să permită angajaților utilizarea eficientă a dotărilor pentru a realiza o performanță așteptată de către manageri. Prin aceasta vreau să sugerez faptul că o mare responsabilitate a managerilor este diagnosticul întreprinderii. Anume această apreciere a situației privind capacitatea mijloacelor existente de a produce o valoare așteptată. Iar faptul că se dorește introducerea unor noi echipamente care să permită atingerea

unei performanțe semnificative fără a considera influența anumitor particularități ale SPÎ asupra eficienței acestor investiții.

Prin schema de lucru putem vedea modul în care activitatea întreprinderii este organizată.

Ea reprezintă o tehnică de a investiga modul de realizare a activității anume prin analiza activităților intermediare care conduc spre finalitate. Este astfel simplu de înțeles de ce anume schema de lucru este ceva particular pentru fiecare întreprindere și de ce ea este de cele mai multe ori secretă.

Realizarea activității întreprinderii impune contribuția la reușita comună a tuturor departamentelor. Voi explica această contribuție conform schemei de lucru modificate (**figura 2**) din cadrul S.C. Pâine Bună S.A. Pentru a realiza acest lucru este necesar de a transforma schema de lucru (**figura 2**) întrun set de activități organizate cronologic și/sau paralel (**tabelul 2**). Astfel consider că ar fi mai ușor de înțeles această schemă de lucru dacă am urmări în paralel **figura 2** și **tabelul 2**. De cele mai multe ori schema de lucru prezintă doar etapele majore din activitatea întreprinderii. *ce se întâmplă la un nivel mai particular?* rămâne o întrebare care are un răspuns incomplet. Acest lucru se datorează faptului că sunt mai multe posibilități de a realiza activitatea unui departament specificată în **tabelul 2**.

Dezvoltarea unei scheme de lucru are loc în anumite condiții; atunci când se consideră că ea numai poate realiza obiectivele pentru care a fost proiectată, atunci când costul anumitor factori de producție se modifică și o nouă schemă trebuie concepută, sau atunci când întreprinderea trece la o nouă etapă în evoluția sa. Această ultimă idee: legătura dintre schema de lucru și evoluția întreprinderii necesită o discuție suplimentară deoarece o consider de o importanță deosebită. Prezentarea unei companii începe deseori cu un *scurt istoric* în care sunt enumerate etapele parcurse de întreprindere până în prezent. Astfel că aflăm modul în care a evoluat spre ceea ce reprezintă la momentul prezent. Putem realiza un anumit plan care va prezenta cronologic etapele parcurse de întreprindere de la înființare.

O analiză a acestor etape va releva cu titlu de certitudine influența mediului concurențial al întreprinderii asupra evoluției întreprinderii. Prin urmare există o legătură dintre evoluția întreprinderii și mediul său concurențial. Dacă există mulți competitori pe o piață atunci nimeni nu va putea să se dezvolte astfel încât să impune anumite „reguli”. Activitatea întreprinderii trebuie organizată pornind de la informațiile disponibile. Astfel conturăm modalitatea de realizare a activității ce va trebui realizată. În timp însă această schemă de lucru inițială va suferi modificări deoarece mediul întreprinderii se transformă prin urmare aceste modificări afectează direct schema de lucru a întreprinderii. În acest mod evoluează modul de realizare a activității întreprinderii: unele întreprinderi se specializează pe o anumită activitate, altele abandonează activitatea de la care au pornit, sau mai general nu se poate stabili care este activitatea principală a unei întreprinderi întrun mediu concurențial puternic. Este nevoie cred de a re poziționa aceea ce am denumit schema de lucru pentru a observa de ce anumite activități sunt abandonate.

Drept dezvoltare a acestei idei consider schema de lucru independentă pentru fiecare activitate din cadrul întreprinderii.

Din acest motiv este important de a aprecia care activitate este avantajos de realizat conform schemei de lucru existentă. Dacă există posibilitatea de a contura activitățile ca un număr cât mai mare dintre ele să poată fi profitabile pentru întreprindere, atunci eforturile depuse se vor răscumpăra în scurt timp și vom beneficia de profitabilitatea unui portofoliu de activități pe baza cărora vom putea dezvolta activitatea întreprinderii.

Număr Activitate	Denumire activitate
1	<p>Colectarea informațiilor</p> <p>Se colectează, analizează informația și se ia decizia privind volumul de producție de realizat. Din departamentul financiar-contabil se consideră resursele financiare disponibile și modul în care ele pot fi imobilizate. Se consideră informațiile de pe piață și se apreciază cererea confirmată de clienți sau consumatori. Se consideră mijloacele materiale și umane pentru realizarea fizică a producției. Astfel se caută acel optim de producție considerând personalul existent resursele financiare posibil de imobilizat și acea cerere care este confirmată de către piață. Aceste informații sunt colectate în cadrul departamentului de producție și sunt procesate pentru a confirma o unitate a deciziei între aceste departamente (care interacționează). Prin urmare se consideră volumul de producție posibil de realizat și resurse materiale necesare pentru a realiza acest volum.</p>
2	<p>Calculul necesarului de factori de producție</p> <p>Din departamentul de aprovizionare se expediază cererea de materiale de aprovizionat către departamentul financiar-contabil. Din departamentul de resurse umane se apreciază necesarul de resurse umane care vor realiza producția. Astfel necesarul pentru producție este conturat și urmează a fi confirmat de către departamentul financiar-contabil pentru a fi transpus în practică.</p>
3	<p>Aprovizionarea</p> <p>Se realizează contractele cu furnizorii de către ce-i din departamentul financiar-contabil și se transpune în practică aprovizionarea. Se depozitează aceste materiale și se constituie stocurile de materii prime. Se conturează acele orare de aprovizionare și prin urmare se stabilesc acele termene de aprovizionare care pot fi stabilite dintre departamentul de aprovizionare și furnizori.</p>
4	<p>Aprovizionare – Producție</p> <p>Se realizează o organizare cronologică a activității de producție. Supervizarea producției de către aprovizionare pentru a realiza o optimizare a transferului de mijloace de la aprovizionare către producție pentru realizarea fizică a bunurilor economice. La orice moment nevoile din departamentul de producție vor putea fi realizate de către departamentul de aprovizionare.</p>
5	<p>Resurse umane în producție</p> <p>Se organizează activitatea de producție conform capitalului uman disponibil. Are loc o instruire a personalului și o dezvoltare a potențialului uman de a influența realizarea în practică a producției. Se apreciază astfel dimensiunea departamentului de producție. Posturile din cadrul departamentului cât și autonomia specifică fiecărui post. Sunt considerate diverse mecanisme de inspectare a performanței departamentului și ca atare modalități de motivare a angajaților sau de recompensare a performanței realizate. Sunt prevăzute diferite modalități de interacționare dintre angajați pentru a realiza activitatea de care sunt responsabili în condițiile când decizia le aparține. Sunt considerate cazurile când decizia aparține grupului și totodată realizarea activității prin munca de echipă.</p>
*	<p>Producția</p> <p>În departamentul de producție are loc șirul de transformări în urma căreia rezultă bunul economic. Are loc o supraveghere a calității producției realizate. Are loc o confirmare a producției realizate sau/și în curs de execuție. Este analizată rata Input-Output (I/O) care exprimă eficiența în utilizarea resurselor disponibile. Are loc o combinarea factorilor de producție care generează valoarea adăugată.</p>
6	<p>Promovare</p> <p>Are loc o promovare a producției realizate. Departamentul de vânzări constată existența producție finite. Are loc depozitarea acestora. Sunt considerate diversele tehnici de vânzare specifice anumitor zone geografice sau anumitor categorii de clienți și/sau consumatori. Departamentul de marketing realizează comunicarea mesajului întreprinderii. Are loc o considerare a modului în care vor fi promovate produsele. Are loc o conturare a politicii de promovare.</p>
7	<p>Cooperare vânzare-marketing</p> <p>Are loc o cooperare între tehnicile de vânzare pe anumite zone geografice și modalitățile de transmitere a mesajului și a politicii de comunicare, promovare și de distribuție. Modalitatea de promovare a produselor pe anumite piețe de referință. Iar aceste activități sunt impuse ambelor departamente marketing și vânzări.</p>
8	<p>Fluxuri financiare de intrare</p> <p>Rezultatul vânzării producției realizate. Este obținută valoare adăugată confirmată de piață. Este o activitate care rezultă din realizarea practică a vânzării. Prin urmare este nevoie de a aprecia nivelul fluxurilor de intrare și a gradului în care ele acoperă eforturile depuse până la acel moment.</p>
9	<p>Remunerare factorilor de producție implicați în producție</p> <p>Remunerarea angajaților din toate departamentele. Are loc o distribuție a valorii create în cadrul firmei și prin urmare analiza modului în care ea poate fi sporită. Are loc o alimentare a potențialului productiv al fiecărui angajat implicat prin modul în care este recompensată activitatea acestuia.</p>

Tabel 2: Etapele Schemei de lucru

Profitabilitatea unei activități este dată de valoarea adăugată creată în cadrul întreprinderii. Această valoare creată este garantul existenței acestei activități. Însă unele activități, cum ar fi întreținerea tehnică și reparația echipamentelor tehnologice, supervizarea activităților de către camerele de supraveghere video, sau altele nu sunt generatoare de valoare adăugată. Rolul acestora este de a facilita realizarea unei alte activități care în mod indirect va furniza valoarea adăugată pe care o voi denumi o valoare *adăugată indusă*.

Astfel *Activitatea Întreprinderii* poate fi definită ca fiind totalitatea activităților realizate în cadrul întreprinderii generatoare sau nu de *valoare adăugată*. De aceea trebuie să urmărim acel portofoliu de activități din cadrul unei întreprinderi.

Voi sintetiza cele expuse în această lucrare, care are ca subiect principal – Întreprinderea. Am început prin a sublinia ce reprezintă întreprinderea și ce reprezintă *activitatea întreprinderii*. Am invocat motivul complexității pentru a realiza departamentarea *activității întreprinderii* și am stabilit structura unui departament. Activitatea este realizată de către angajați și din acest considerent are loc o diviziune orizontală și verticală a muncii pentru a obține ansamblu de posturi în cadrul unei întreprinderi. Activitatea întreprinderii trebuie realizată ca un proces pentru ca acesta să poată evolua și a se perfecționa. Astfel obținem schema după care se va lucra ca un ansamblu de operațiuni care va contura un ciclu al activității întreprinderii. Această schemă de lucru evoluează în timp și se va transforma pentru a îndeplini obiectivele trasate la un nivel superior decât schema veche. Performanța pe care o poate obține întreprinderea este dată de productivitatea muncii angajaților ei, iar modul în care aceasta poate fi sporită a fost explicat în această lucrare. Activitatea întreprinderii impune Managementul activității întreprinderii ca modalitate practică de a: organiza, planifica, coordona și controla activitatea întreprinderii. Nu i-am uitat pe manageri pe care îi consider ca fiind responsabili de „viața” întreprinderii. Deciziile sunt poate mai greu de adoptat decât pare la prima vedere, dar asta e treaba managerilor. Și ei trebuie să o facă cu succes.

Concluzii

Concluzie: Departamentele trebuie organizate independent iar acolo unde nu se poate delimita o activitate, atunci trebuie să utilizăm acest minus în favoarea noastră prin utilizarea acelor legături indestructibile pentru a obține un rezultat pozitiv comun departamentelor implicate

După faza de departamentare putem stabili două concluzii privind activitatea întreprinderii.

Concluzii: (1) Din rațiuni economice activitatea întreprinderii trebuie divizată pentru a putea fi administrată eficient. Divizarea este realizată prin crearea de departamente care integrează toate activitățile legate de o anumită operație din lanțul de creare a bunului economic. De exemplu, producția – toate activitățile care au legătură cu activitatea de producție, marketing – toate activitățile ce țin anume de promovare, relații cu clienții, portofoliul de produse, etc.

(2) Activitatea întreprinderii prezintă o mare complexitate odată ce întreprinderea depășește o anumită fază de creștere.

Concluzie: Concurența impune adaptare din partea întreprinderii: cele mari – gen multinaționale își delocalizează activitatea iar cele medii și mici își reorganizează schema după care se va lucra.

Concluzie: Organizarea Muncii: Activitatea este organizată astfel pentru a facilita realizarea obiectivelor stabilite de echipa managerială. Această realizare se transpune în practică prin activitatea întreprinderii. Activitatea este îndeplinită de către anumiți angajați care au un anumit nivel de pregătire profesională. Faptul că anumiți factori influențează modalitatea de traspunere practică a activității întreprinderii face ca această să fie reconsiderată oridecâteori se poate atinge o optimizare a utilizării resurselor pentru realizarea obiectivelor stabilite. Această optimizare este realizată de către instruirea angajaților de a putea aplica noile practici în realizarea activității întreprinderii.

Concluzie: Procesul decizional: Decizia reprezintă în primul rând o alegere (rațională de cele mai multe ori.) Din acest considerent un manager trebuie să știe cum să aleagă calea de acțiune ce trebuie urmată. Astfel că este necesar de a putea aprecia cum va evolua o anumită activitate și modul în care se poate interveni asupra deciziei, după momentul adoptării acesteia dacă situația o va cere. Un manager nu trebuie să fie interesat decât de rezultatul deciziei. O decizie implică alocarea unor resurse pentru a îndeplini anumite obiective. Din această cauză unui manager îi sunt necesare instrumente de analiză a performanței deciziei sale. Acest lucru contribuie la o conturare a experienței manageriale și a constituirii unui portofoliu de decizii luate, care reprezintă o cutie neagră a muncii manageriale.

Bibliografie

1. Wil van der Aalst, Kees van Hee: *Workflow Management: Models, Methods, and Systems*, Ed. MIT, Massachusetts, 2002;
2. Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1955 (reprinted) 2001;
3. INDE: *Organizarea și Gestiunea Întreprinderii*, Ed. Economica, București, 2002;
4. Myers, P. S.: *Knowledge Management and Organizational Design*, Editura Butterworth-Heinemann, Oxford, 1996.
5. Sydanmaanlakka, Pentii: *An Intelligent Organization*, Ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford, 2002;