

*FUNDATIA INVATAMANTULUI PREUNIVERSITAR AL COOPERATIEI
MESTESUGARESTI "SPIRU HARET"
GRUPUL SCOLAR DE ARTE SI MESERII AL COOPERATIEI
MESTESUGARESTI "SPIRU HARET"*

PROIECT PENTRU CERTIFICAREA COMPETENTELOR PROFESIONALE

STUDIUL ACTIVITATII LA S.C "ART LAND" S.R.L

COORDONATOR:NECULA CARMEN

ABSOLVENT:CALMUS MIHAELA

BUCURESTI 2008

INTRODUCERE

Aderarea la Uniunea Europeană a fost obiectivul prioritar al României deoarece obținerea calității de membru al Uniunii la 1 ianuarie 2007 confirmă faptul că România este ireversibil conectată la valorile democrației europene și principiile economiei de piață funcțională și că îndeplinește criteriile stabilite de Uniune. Acest lucru presupune identificarea și folosirea corectă și concretă a surselor de finanțare, a riscurilor ce apar prin derularea activităților existente precum și a metodelor de reducere a riscurilor și obținerea performanței economice al cărei rezultat se concretizează prin profit. Scopul acestei lucrări este de a elabora un studio privind mediul extern la S.C ”ART LAND” S.R.L BUCURESTI pe baza studiului activității a întreprinderii.

Am ales aceasta tema deoarece consider ca mediul extern al unei întreprinderii este foarte important in obtinerea profitului, obiectivul principal.

Pentru atingerea scopului lucrării se va utiliza ca materiale informative date din evidențele contabile corespunzătoare calitativ, datorită calculatoarelor electronice. Acestea permit în timp real derularea activității economice și implicit un suport informațional pentru luarea unor decizii operative și eficiente, în vederea creșterii eficienței utilizării resurselor încorporate în societățile comerciale.

CAPITOLUL I: PREZENTAREA FIRMEI S.C. "ART LAND" S.R.L.

1.1 FIRMA – S.C. ART LAND S.R.L.

1.1.1. SCURT ISTORIC

a). Denumirea societății. Denumirea societății este: **S.C. "ART LAND" S.R.L.**

În toate actele, facturile, anunțurile, publicațiile și alte acte emanând de la societate, denumirea societății va fi precedată de cuvintele "societate cu răspundere limitată" sau inițialele "S.R.L.", de sediul societății, capitalul privat și numărul de înregistrare.

b). Forma juridică a societății.

Societatea Comercială „ART LAND” este persoană juridică română, având ca formă juridică de societate cu răspundere limitată. Aceasta își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și cu prevederile propriului său statut.

c). Sediul societății.

Sediul societății este în România, localitatea București, Str. Constanța, nr. 6
El poate fi transferat prin hotărârea adunării generale a acționarilor în orice localitate din România. Societatea își desfășoară activitatea în București, în localitățile, comunele și satele din țară, și poate deschide sucursale, filiale, reprezentanțe sau agenții în orice localitate din țară sau străinătate, în conformitate cu legile în vigoare, precum și comerț ambulant în piețe, târguri, oboare, bălciuri, stranduri, comerț stradal și alte locuri de desfacere aprobate de primăriile din țară.

d). Durata societății.

Societatea se constituie pe durată nedeterminată, funcționând de la data înregistrării în Registrul Comerțului.

1.1.2. OBIECTUL DE ACTIVITATE

a). **Scopul societății.** Scopul societății este desfășurarea activității conform contractului de societate pentru obținerea de venituri în vederea acoperirii cheltuielilor, pentru crearea de profit și dezvoltarea societății.

b). **Obiectul de activitate.**

1. Achiziționarea de produse alimentare și comercializarea acestora.

2. **Comerț intern** (cu amănuntul și cu ridicata), pentru toată gama de mărfuri, produse indigene și din import.

3. **Recrutarea și formarea profesională a personalului.** S.C. „ART LAND” își desfășoară activitatea în Buftea.

c). **Exercițiul - economico - financiar.** Începe de la 1 ianuarie și se încheie la 31 decembrie al fiecărui an cu excepția primului an care începe la data constituirii societății. Bilanțul și contul de profit și pierderi se va întocmi în condițiile prevăzute de lege.

d). **Calculul și repartizarea profitului.** Profitul societății se stabilește pe baza bilanțului. În cazul înregistrării de pierderi, consiliul de administrație va analiza cauzele și va hotărî în consecință. Suportarea pierderilor se va face proporțional cu aportul la capitalul social și în limita capitalului subscris.

1.1.3. STRUCTURI ORGANIZATORICE ȘI DE MANAGEMENT

a). *Capitalul social.*

Capitalul social al societății este în sumă de 200.000 RON

b). *Reducerea sau mărirea capitalului social.*

Rezolvă oricare altă problemă a societății.

Capitalul social poate fi mărit sau redus pe baza hotărârii Consiliului de Administrație în condițiile și cu respectarea procedurii prevăzute de contractul de societate.

c). *Cesiunea acțiunilor.* Acțiunile sunt indivizibile cu privire la societate care nu recunoaște decât un proprietar pentru fiecare acțiune. Cesiunea parțială sau totală între acționari sau terți se face în conformitate cu prevederile Contractului de societate.

d). *Pierderea acțiunilor.* În cazul pierderii unor acțiuni proprietarul va trebui să anunțe Consiliul de Administrație și să facă public faptul prin presă, după 6 luni va putea obține un duplicat al acțiunii.

e). *Consiliul de administrație este organul de conducere al societății care decide asupra activității acesteia și asigură politica economică și comercială. Adunările generale ale acționarilor sunt ordinare și extraordinare și au următoarele atribuții:*

- 1.** Alege membrii Consiliului de Administrație și ai Comisiei de Cenzori inclusiv cenzorii supleanți, îi descarcă de activitate și îi revocă;
- 2.** Discută, aprobă sau modifică bilanțul după ascultarea raportului administratorilor și cenzorilor și fixează dividendul;

3. Aprobă bugetul de venituri și cheltuieli și după caz programul de activitate pe exercițiul următor;
4. Fixează remunerația cuvenită pentru exercițiul în curs al administratorilor și cenzorilor, dacă nu a fost stabilită prin contractul de proprietate sau statut;
5. Hotărăște cu privire la mărirea sau reducerea capitalului social, la modificarea numărului de acțiuni sau a valorii nominale a acestora precum și la cesiunea acestora;
6. Hotărăște cu privire la adoptarea sau modificarea statutului precum și la transformarea formei juridice a societății;
7. Hotărăște cu privire la comasarea, divizarea, dizolvarea sau lichidarea societății;
8. Analizează Rapoartele Consiliului de Administrație, privind stadiul și perspectivele societății cu referire la profit și dividende, poziția pe piața internă și internațională, nivelul tehnic, calitatea, forța de muncă, protecția mediului, relațiile cu clienții;
9. Rezolvă orice alte probleme privind societatea.

Atribuțiile adunării ordinare și extraordinare ale acționarilor se diferențiază potrivit legii.

Adunarea generală a acționarilor se convoacă de președintele Consiliului de Administrație sau vicepreședinte pe baza împuternicirii dată de președinte. Adunările generale ordinare au loc o dată pe an, la două luni de la încheierea exercițiului economico – financiar, pentru examinarea bilanțului și a contului de profit și pierderi pe anul precedent și pentru stabilirea programului de prezentare.

Adunările generale ordinare au loc o dată pe an, la două luni de la încheierea exercițiului economico - financiar, pentru examinarea bilanțului și a contului de profit și pierderi pe anul precedent și pentru stabilirea programului de activitate și bugetul pe anul în curs.

Adunările generale extraordinare se convoacă la cererea acționarilor care dețin cel puțin o treime din capitalul social, la cererea comisiei de cenzori, precum și în cazul în care capitalul social s-a diminuat cu mai mult de 10% timp de 2 ani consecutiv cu excepția primilor doi ani se la înființarea societății. Adunarea generală va fi convocată de administrator ori de câte ori va fi nevoie în conformitate cu dispozițiile din statut, cu cel puțin 15 zile de la data stabilită. Convocarea va fi publicată în Monitorul Oficial și într-unul din ziarele de largă circulație din localitatea în care se află sediul societății sau din cea mai apropiată localitate. Convocarea va cuprinde locul și data ținerii adunării, precum și ordinea de zi cu arătarea explicită a tuturor problemelor care vor face obiectul adunării.

Când în ordinea de zi figurează propuneri pentru modificarea statutului, convocarea va trebui să cuprindă textul integral al propunerilor. Adunarea generală a acționarilor se întrunește la sediul societății sau în alt loc din aceeași localitate stabilit de Consiliul de Administrație. Adunarea generală ordinară este constituită valabil și poate lua hotărâri la prima convocare acționarii prezenți sau reprezentați, dețin cel puțin 2/3 din capitalul social, iar a doua convocare, dacă dețin cel puțin 1/2 din capitalul social. Adunarea generală a acționarilor este prezidată de președintele Consiliului de Administrație, iar în lipsa acestuia de către unul din membrii Consiliului de Administrație desemnat de președinte. Președintele Consiliului de Administrație desemnează dintre membrii adunării generale doi secretari care să verifice lista de prezență a acționarilor și să întocmească procesul verbal al adunării. Procesul verbal al adunării se va scrie într-un registru sigilat și parafat, va fi semnat de persoana care a prezidat ședința și de secretarul care 1-a întocmit. Hotărârile adunărilor generale se iau prin vot deschis dacă adunarea generală nu hotărăște altfel.

Acționarii votează de regulă prin ridicarea mâinii. La propunerea persoanei care prezidează sau a unui grup de acționari prezenți sau reprezentați, ce dețin cel puțin 1/4 din capitalul social, se poate decide ca votul să fie secret.

Votul secret este obligatoriu pentru alegerea membrilor Consiliului de Administrație și a cenzorilor, pentru revocarea și pentru luarea hotărârilor referitoare la răspunderea administratorilor. Hotărârile adunărilor generale sunt obligatorii chiar pentru acționarii absenți sau reprezentați.

f). Consiliul de Administrație. Societatea este administrată de către Consiliul de Administrație compus din administratori pe o perioadă de 4 ani cu posibilitatea de a fi realeși. Când se creează un loc vacant în Consiliul de Administrație, adunarea generală a acționarilor alege un nou administrator pentru completarea locului vacant. Adunarea generală a acționarilor va alege ca nou administrator o persoană indicată de același acționar care a desemnat predecesorul său. Durata pentru care este ales noul administrator pentru a ocupa locul vacant va fi egală cu perioada care a rămas până la expirarea mandatului predecesorului său.

Sunt incompatibile cu calitatea de membru în Consiliu de Administrație comisia de cenzori și directorul general, persoanele care, potrivit legii au fost condamnate pentru gestiune frauduloasă, abuz de încredere, fals, înșelăciune și pentru alte infracțiuni prevăzute de lege, referitor la societățile comerciale.

Consiliul de Administrație este condus de președinte, se întrunește ori de câte ori este necesar la convocarea președintelui. Președintele numește un secretar fie dintre membrii consiliului, fie din afara acestuia, căruia îi stabilește și indemnizația. Pentru valabilitatea deciziilor este necesară prezența a cel puțin 1/2 din numărul membrilor Consiliului de Administrație, deciziile luându-se cu majoritate simplă. Dezbaterile Consiliului de Administrație au loc conform ordinei de zi stabilită pe baza proiectului comunicat de președinte.

Consiliul de administrație are următoarele atribuții în principal:

1. angajarea și concedierea personalului de conducere și stabilirea drepturilor și obligațiile acestuia;

2. stabilește îndatoririle și responsabilitățile personalului societății pe compartimente;

3. aprobă operațiunile de cumpărare și de vânzare a activelor potrivit competențelor;

4. stabilește tactica și strategia de marketing;

5. aprobă încheierea sau rezilierea contractelor potrivit competențelor acordate;

6. supune anual consiliului de administrație în termen de 60 de zile de la încheierea exercițiului economic financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul de profit și pierdere pe anul precedent, precum și proiectul de program și activitate și proiectul de buget al societății pe anul în curs;

7. Consiliul de Administrație poate delega o parte din puterile sale unui comitet de direcție compus din membrii aleși dintre administratori, fixându-le în același timp și remunerația;

8. Președintele Consiliului de Administrație este și director general sau director în care calitate conduce și Comitetul de direcție;

9. Consiliul de Administrație poate oricând revoca persoanele numite în Comitetul de direcție

10. Rezolvă orice alte probleme stabilite de adunarea generală.

g). Dizolvarea și lichidarea societății, litigii, situații ce pot duce la dizolvarea societății:

1. imposibilitatea realizării obiectivului de activitate al societății;

2. hotărârea adunării generale în unanimitate;

3. falimentul;

4. reducerea capitalului social la jumătate în situația în care administratorii nu convoacă Consiliul de Administrație pentru a hotărî limitarea lui la suma rămasă sau reconstituirea capitalului cu excepția primilor doi ani de la funcționare.

Dizolvarea societății comerciale trebuie să fie înscrisă în Registrul Comerțului și publicată în Monitorul Oficial în afară de cazul prevăzut la litera „a”. În caz de dizolvare societatea va fi lichidată. Lichidarea se face cu respectarea dispozițiilor legii.

Litigiile societății comerciale cu persoane fizice sau persoane juridice române sunt de competența instanțelor de judecată. Litigiile născute din raporturi contractuale privind executarea contractului de societate, în caz de nesoluționare pe cale amiabilă, sunt de competența instanțelor judecătorești

h). Excluderea asociaților. Poate fi exclus din societate:

- 1.** asociatul care, pus în întârziere, nu aduce aportul cu care s-a obligat;
- 2.** asociatul care comite fraudă în dauna societății.

1.2.1. FIȘĂ DE ANALIZĂ A ASPECTELOR NEFINANCIARE CE CARACTERIZEAZĂ ACTIVITATEA FIRMEI

1. Denumirea clientului: S.C. ART LAND S.R.L. BUCUREȘTI

2. Ramura și sectorul din care face parte: Industria Alimentară.

3. Sediul societății (adresa, telefon, fax): strada Constanța nr. 6; telefon 0723.020.111.

4. Forma juridică și data înregistrării în Registrul Comerțului: societate comercială cu capital privat J13/1344/1998.

5. Capital social: 200.000 RON, proprietate privată.

6. Conducerea societății este asigurată de: Mîrleneanu Chirachița director general, de profesie contabil, în vîrstă de 40 de ani, lucrează în societate din anul 1998 ca director general, are calități morale și profesionale bune, prestigiu și experiență în sectorul de industrie alimentară cu o reputație managerială bună. Gherlan Marcela, este contabil șef de profesie economist în vîrstă de 50 de ani, lucrează în societate din anul 1998, are calități morale și profesionale bune, pregătire corespunzătoare și experiență în muncă privind activitatea economico - financiară.

7. Personalul unității: 20 persoane.

8. Imobile aflate în patrimoniul societății:

- clădire administrativă
- clădiri cu destinații de depozite

9. Politica de marketing: prestări servicii.

10. Sfera de activitate: comerț.

11. Caracterul activității: permanent.

12. *Principalii furnizori* sunt: SC. NORDIC IMPORT-EXPORT SRL, SC HEIDI CHOCOLATS SRL, SC VIC DISTRIB SRI, etc

13. *Cererea.*

a),posibilități de creștere a acesteia diversificarea produselor și calitatea acestora

b),principalii clienți:

- persoane fizice
- societăți.

14. *Piața actuală.* Produsele obținute sunt valorificate pe piața națională. Strategia de dezvoltare.

15. *Concurenții:* SC MADALIN & ANDREEA SRL, SC C & D IMPEX SRL, etc.

16. *Politica de prețuri:* prețurile de distribuție a mărfurilor sunt la același nivel față de piața națională iar uneori mai mici decât ale concurenților.

Societatea nu înregistrează dobânzi restante.

CAPITOLUL II: MEDIUL EXTERN SI RELATIILE EXTERNE

2.1 Necesitatea cunoasterii mediului extern

Intreprinderea este un *sistem deschis*, fiind influentata direct de alte intreprinderi si indirect de factorii economici, tehnici, sociali, politici, demografici ai mediului in care actioneaza. Astfel, intreprinderea preia din mediul extern materii prime, materiale, combustibili, energie, utilaje, forta de munca, tehnologii, informatii, resurse financiare, servicii, etc pe care le utilizeaza in **procesele** interne de productie. Astfel, rezulta produse si servicii, etc, pe care intreprinderea le transfera aceluasi mediu extern. Mediul extern al intreprinderii este deosebit de dinamic, ca urmare a schimbarilor ce intervin in cadrul lui, in deosebi a *revolutiei stiintifico-tehnice*. Astfel, la perioade din ce in ce mai scurte apar noi produse si tehnologii, noi materii prime, resurse de energie, noi masini si instalatii, noi sisteme, metode si tehnici de *management*.

.Conceptual, managementul este privit din trei unghiuri:

1. Ca disciplină științifică - managementul reprezintă un ansamblu de principii, privind conducerea sau reglarea oricărui tip de organizație. Prin Organizație înțelegem aici un panel de persoane fizice și juridice care își desfășoară activitatea în baza unor obiective comune, cuprinzând o diversitate de forme organizaționale.
2. Ca activitate practică - conceptul constă într-un proces de coordonare a intereselor unei organizații pentru realizarea unor obiective predeterminate. Această accepțiune este cea mai frecvent utilizată în domeniul afacerilor internaționale. În acest sens, managementul presupune realizarea practică a următoarelor patru funcții de bază :
 - programare (planificare - planning);
 - organizare; coordonare;control.

3. Ca echipă decizională a unei firme (management staff) - reprezintă acea parte a personalului care transpune în practică funcțiile managementului. Între funcțiile managementului și funcțiile organizației trebuie să existe o corelație, în sensul că dimensiunea managerială operează prin toate componentele sale, în ansamblul activităților pe care le desfășoară o firmă.steme,meto

2.2 IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI

Funcțiunea financiar - contabilă cuprinde ansamblul activităților prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor firmei, precum și evidența valorică a mișcării întregului său patrimoniu.

Întrucât reflectă din punct de vedere economic toate celelalte activități ce se desfășoară în societăți comerciale și regii autonome prin prisma unor elemente: valorice integrative, funcțiunea financiar - contabilă are un pronunțat caracter sintetic.

În condițiile tranziției la economia de piață, ale situării în prim plan a factorilor economici, activităților financiar - contabile își modifică substanțial conținutul și devin din ce în ce mai importante.

În cadrul funcțiunii financiar - contabile deosebim trei activități principale: contabilitatea și controlul financiar de gestiune.¹

După opinia noastră, procesul de management se poate partaja, având în vedere natura sarcinilor implicate de desfășurarea lui și modul de realizare, în cinci funcții :

- previziune;
- organizare;
- coordonare;
- antrenare;
- evaluare-control

Intreprinderea poate sa desfasoare o activitate eficienta numai in masura in care cunoaste **factorii mediului** in cadrul caruia actioneaza, modificarile care intervin, adaptandu-se continuu la cerintele acestuia.

Intreprinderea constituie o componenta de baza in care actioneaza si astfel, prin activitatea pe care o desfasoara, influenteaza mediul sau extern. Asadar *adaptarea intreprinderii la mediu* se realizeaza intr-o maniera activa, luand in considerare influentele pe care le exercita asupra mediului. Pe baza informatiilor din mediul extern, conducerea intreprinderii elaboreaza strategii si politici de adaptare la cerintele acestuia.

Conceperea tuturor activitatilor intreprinderii, a structurii organizatorice, a proceselor economice necesita abordarea mediului extern al intreprinderii.

Mediul extern al intreprinderii reprezinta ansamblul factorilor externi si organizatiilor care influenteaza direct si indirect activitatea intreprinderii.

Mediul extern are o sfera de cuprindere foarte larga, incluzand toate elementele economiei nationale si pe cele ale economiei internationale care influenteaza activitatea intreprinderii. Astfel, mediul extern este constituit din ansamblul **clientilor, furnizorilor, intreprinderilor concurente, institutiilor bancare, societatiilor de asigurari, mass-media, camerelor de comert si industrie, institutiile statului** (inspectoratele teritoriale de munca, administratiile financiare, casele de asigurari, etc.)

Analiza mediului extern vizează studiul acelor variabile majore prin care mediul imediat sau cel lărgit influențează întreprinderea, furnizând diagnosticului informații asupra situației strategice complementare în raport cu cele oferite de analiza internă. Fie că sunt realizate în cadrul contextului concurențial, fie că privesc contextul general al macromediului, analizele realizate la acest nivel au scopul de a sesiza oportunitățile și amenințările care există, dar și de a identifica factorii cheie de succes ai sectorului de activitate, veritabilele variabile strategice externe pe care toate întreprinderile trebuie să le cunoască și să le stăpânească pentru a supraviețui.

De exemplu, apariția unor noi piețe sau a unor noi tehnologii reprezintă cele mai clasice oportunități pentru o firmă. O oportunitate este cu atât mai notabilă cu cât probabilitatea de succes și atracția ei sunt mai ridicate și cu cât este mai rapid sesizată decât concurența. O scădere continuă a puterii de cumpărare a populației în condițiile economice actuale reprezintă practic o amenințare majoră pentru toate întreprinderile. O amenințare este cu atât mai gravă cu cât are șanse mai mari de a se produce și cu cât afectează mai profund competitivitatea întreprinderii în cazul în care ea devine realitate. Câteva tipuri de amenințări și oportunități potențiale ale mediului extern al unui sistem de afaceri:

amenințări: tendința substituirii produselor, diminuarea resurselor de materii prime, deschiderea pieței naționale pentru produsele străine, diminuarea subvențiilor pentru export, creșterea prețurilor și reducerea puterii de cumpărare.

oportunități: creșterea unei anumite piețe cu 30%, creșterea comerțului internațional, noi sisteme de transport mai economice, apariția unor tehnologii și a unor echipamente mai performante.

CAPITOLUL III: FACTORII EXTERNI CARE INFLUENTEAZA ACTIVITATEA INTREPRINDERII

3.1 FACTORII EXTERNI

Din perspectiva factorilor care influenteaza intreprinderea, mediul extern este constituit din ansamblul factorilor economici, tehnici si tehnologici, demografici, socioculturali, naturali si politici.

Factorii externi influenteaza activitatea intreprinderii in doua moduri:
-*direct*, spre exemplu achizitionarea unor utilaje sau echipamente, cu anumite performante tehnico-economice;

-*indirect*, prin crearea cadrului economic, tehnologic, social, politic, demografic si cultural al intreprinderii.

Cunoasterea tuturor factorilor faciliteaza intelegerea functionarii intreprinderii, rolului si a locului acesteia in cadrul sistemului economiei nationale.

Principalii factorii externi care au o influenta majora asupra intreprinderii sau asupra unor componente ale acesteia sunt prezentati in urmatoarea figura.

<i>Factori economici</i>	<i>Factori tehnici si tehnologici</i>
<i>Factori de management</i>	<i>Factori politici</i>
<i>Factori socio-culturali</i>	<i>Factori juridici</i>
<i>Factori demografici</i>	<i>Factori ai mediului natural</i>

Figura nr 1

3.1.1 Factorii economici

Reprezinta ansamblul elementele de natura economica din mediul extern al intreprinderii care actioneaza asupra activitatile acesteia: *piata interna, si internationala, puterea de cumparare a populatiei, potentialul financiar a economiei, ritmul de dezvoltare economica a tarii, parghiile economico-financiare.*

Principala componenta economica a mediului extern o constituie *piata interna si cea internationala.* In proiectarea si dezvoltarea sistemului de productie a intreprinderii ,punctul de pornire il constituie studiul pietei, respective al nivelului si structurii cererii de produse, al puterii de cumparare a consumatorilor, al nivelului preturilor produselor similare, al concurentei. luand in considerare aceste elemente, managementul intreprinderii stabileste produsele ce urmeaza a fii fabricate, volumul productiei pietele de desfacere, canalele de distributie. De asemenea prin intermediul pietei, intreprinderea isi asigura mijloacele materiale necesare fabricarii produselor sale.

Ritmul de dezvoltare a economiei influenteaza decisive activitatea intreprinderii. Astfel, un ritm inalt de dezvoltare determina largirea pietei de desfacere a produselor si cresterea puterii de cumparare a consumatorilor.

3.1.2 Factorii tehnici si tehnologici

Care alcatuiesc mediul extern al intreprinderii se refera la *nivelul tehnic al utilajelor si instalatiilor, tehnologiile furnizate, licentele cumparate de intreprindere, nivelul de dezvoltare a cercetarilor, capacitatea de inovare a laboratoarelor de cercetare, etc.*

Factorii tehnici si tehnologici au o influenta decisive asupra activitatii intreprinderii, *Nivelul tehnologiei* influenteaza nivelul productivitatii al costurilor de productie, al productiei realizate, calitatea produselor si serviciilor, obtinerea profitului.

Influenta factorilor tehnici si tehnologici se amplifica datorita accelerarii ritmului de uzura morala a tehnologiilor si produselor (indeosebi pentru produsele informatice) si diversificarii volumului de cunostinte stintifico-tehnice.

Comparatia dintre factorii interni si cei externi tehnici si tehnologici ai unei intreprinderi evidentiaza capacitatea intreprinderii de a se adapta la mediul extern national si international. Decalajele tehnice si tehnologice genereaza decalaje economice.

3.1.3 *Factorii de management*

Componenta de baza a factorilor de management o reprezinta *sistemul de organizare a intreprinderii*. In conditiile economiei de piata, intreprinderea este elementul de baza a economiei nationale.

Intreprinderile cu capital privat au o autonomie decizionala deplina, inasa acestea sunt influentate de management prin obligativitatea de a respecta anumite hotarari guvernamentale privind salariul minim pe economie, conditiile de munca, durata zilei de lucru, protectia muncii, etc. Intreprinderile cu capital majoritar de stat au o autonomie fixa, dar asupra activitatilor lor se exercita influente din partea factorilor de management prin *adunarea generala a actionarilor, consiliul de administratie sau administratori*.

3.1.4 *Factorii politici*

Factorii politici cuprind: strategia si politica economica a unei tari, politica externa a acesteia, politicile altor state si politicile organizatiilor internationale.

Politica externa promovata de institutiile politice abilitate in acest sens influenteaza strategia intreprinderilor privind importul si exportul. Nici o tara oricat de dezvoltata ar fii, nu se poate dezvolta autarhic, renuntand la relatiile politice si, implicit la cele economice internationale

Intr-un sens larg, factorii politici se refera la actiunile intreprinse de partidele politice, parlament si guvern, concretizate in *initierea si adoptarea legilor*, la desfasurarea activitatii intreprinderilor.

Integrarea Romaniei in structurile europene,participarea intreprinderilor la circuitul economic si mondial de valori materiale si spirituale sunt influentate de uniunea factorilor politici din mediul extern al intreprinderilor.

3.1.5 *Factorii socio-culturali*

Reprezinta totalitatea elementelor de natura socio-culturala interne intreprinderii care influenteaza activitatea acestuia,precum:*structura sociala a populatiei unei tari,invatamantul,ocrotirea sanatatii,cultura si mentalitatea nationala,stiinta,etc*

Pentru o economie prioritar agrara,*atragerea populatiei rurale in industrie constructii,transporturi,comert,etc.*,influenteaza negative,pentru o anumita perioada,performantele intreprinderilor din cadrul ei.*Nivelul de dezvoltare a invatamantului* determina hotarator calificarea si pregatirea profesionala a resurselor umane,ceea ce influenteaza nivelul eficientei activitatii intreprinderilor.De asemenea,mentinerea capacitatii de lucru a resurselor umane prin actiuni de *ocrotire a sanatatii* contribuie la desfasurarea corespunzatoare a activitatii intreprinderilor.*Mentalitatea* reprezinta ansamblul de conceptii si convingeri care determina comportamentul si gandirea unei persoane.Mentalitatea determina valorile si obiceiurile legate de timp,scopul personal in viata,indatoriri si drepturi,raporturile individului cu societatea..*Stiinta* ca factor socio-cultural,s-a transformat in prezent intr-o forta nemijlocita de productie,determinand hotarator eficienta tuturor activitatilor intreprinderii.

3.1.6 *Factorii juridici*

Reprezinta ansamblul reglementarilor juridice care influenteaza activitatea intreprinderilor:*legi,decrete,hotarari guvernamentale,ordine ale ministrilor,decizii ale prefecturilor sau a primariilor.*

Influenta factorilor juridici se manifesta atat in ceea ce priveste constituirea intreprinderilor,cat si referitor la functionarea si dezvoltarea acestora.Astfel,prin acte normative specifice sunt reglementate salariile,investitiile de capital strain,preturile si tarifele,creditarea,impozitarea,cercetarea-dezvoltarea,finantele publice.

Factorii juridici pot fi abordati ca un corolar al tuturor factorilor externi ai intreprinderii, datorita faptului ca acestia isi exercita impactul asupra intreprinderii prin normative si reglementari.

3.1.7 Factorii demografici

Cuprind: *numarul populatiei, structura populatiei pe sexe si grupe de varste, durata medie de viata a populatiei, natalitatea si mortalitatea, populatia ocupata (numarul de persoane care au un loc de munca) si populatia active (numarul de persoane care sunt apte de munca dar nu au un loc de munca) ponderea populatiei active in totalul unei tari.*

Importanta resurselor umane in realizarea obiectivelor unei intreprinderii se reflecta in cresterea influentei factorilor demografici asupra activitatii acestuia.

Factorii demografici influenteaza indirect numarul resurselor umane accesibile intreprinderii si structura pe sexe si pe grupe de varsta.

3.1.8 Factorii mediului natural

Reprezinta complexul teritorial in care se imbina elementele de relief: *structura geologica, resursele de subsol, apele si conditiile de clima, solul, vegetatia si fauna.* Acest mediu reprezinta baza naturala a procesului de productie si a diviziunii muncii, care creeaza conditii mai mult sau mai putin favorabile pentru dezvoltarea unei societati.

Din ansamblul factorilor mediului natural, *resursele si apele* au cea mai mare influenta asupra organizatiilor. Temerile privind epuizarea resurselor naturale au adus in prim-planul preocuparilor tuturor tarilor asigurarea cu materii prime. Problemei alimentarii cu apa i s-a acordat pana acum mai putina atentie decat problemei cu energie. Tehnologia moderna necesita cantitati mari de apa, ceea ce presupune adeseori risipa de apa, care poate fii inasa suplinita prin reciclare multipla. Activitatea intreprinderilor este influentata sensibil de mediul natural inca din faza de proiectare si constructie, prin luarea in considerare a conditiilor de relief si de clima din zona in care vor fi construite, a criteriilor privind apropierea de sursele de materii necesare, a mijloacelor de transport utilizate in acea zona a tarii.

Intreprinderea, ca sistem, se adapteaza cerintelor mediului natural. Pentru a evita eventualele dezechilibre ecologice, este necesar ca acesta sa fie integrat organic in sistemul economic.

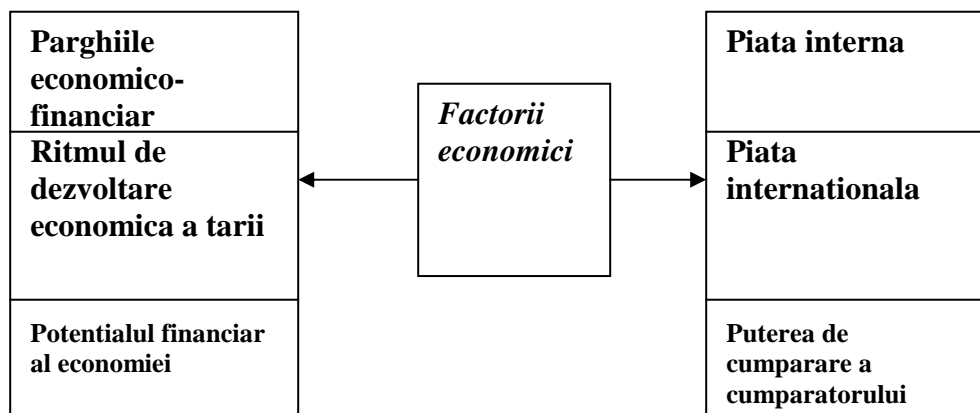


Figura nr 2

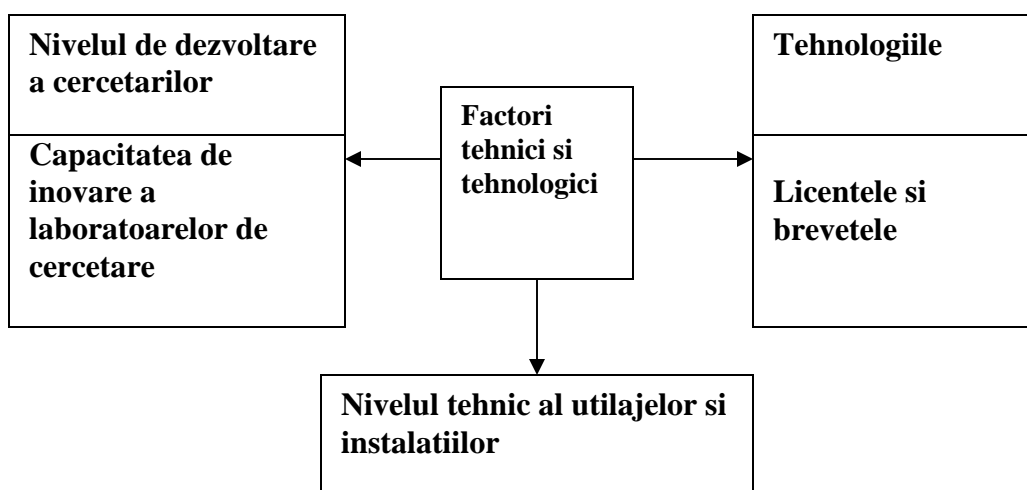


Figura nr 3

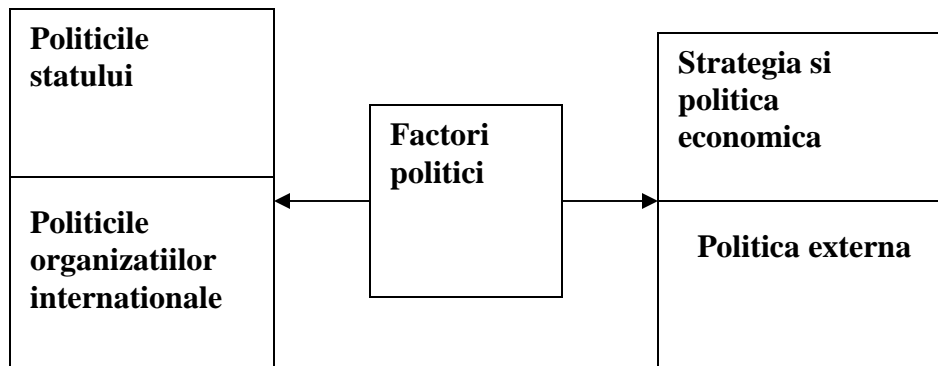


Figura nr 4

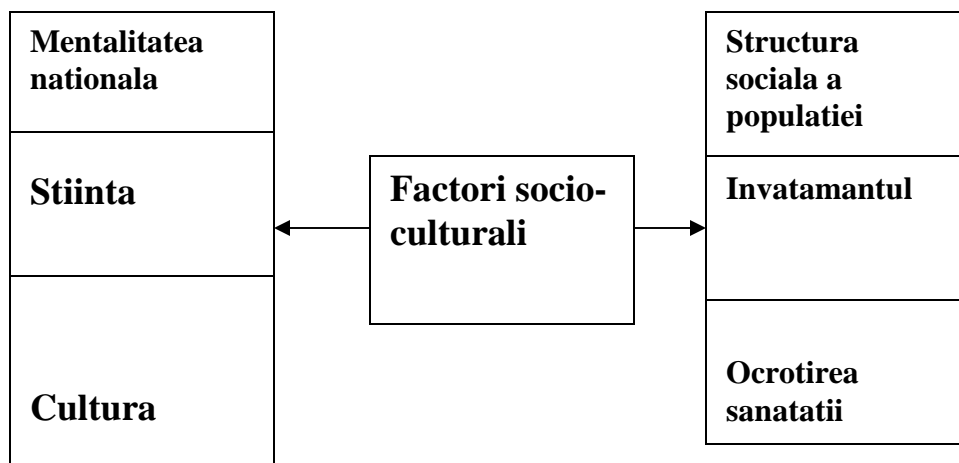


Figura nr 5

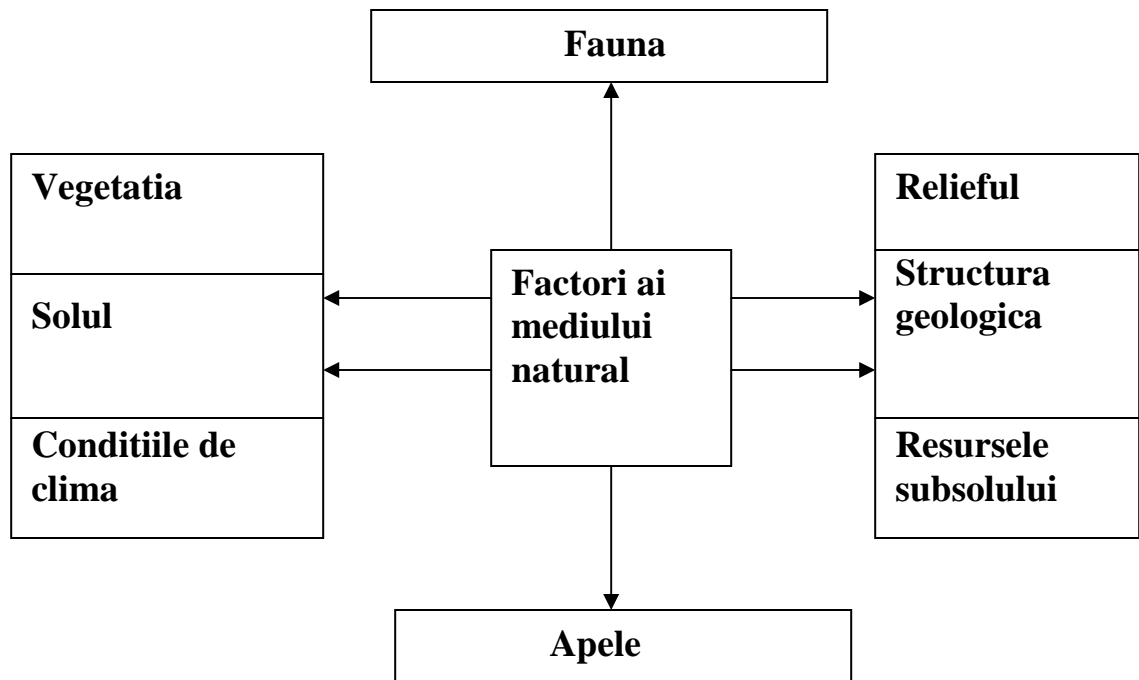


Figura nr 6

CAPITOLUL IV:RELATIILE EXTERNE ALE INTREPRINDERII

4.1Relatiile externe ale intreprinderii

Activitatea oricarei intreprinderi este influentata direct de organizatiile externe cu care intreprinderea are diverse *relatii de cooperare,informare, asigurare,finantare,control-evaluare,etc.*Principalele organizatii din mediul extern ale intreprinderii sunt:*clientii,furnizorii,intreprinderile concurente, institutiile bancare,societatile de asigurari,mass-media,camerele de comert si industrie,institutiile statului.*



Figura nr 7

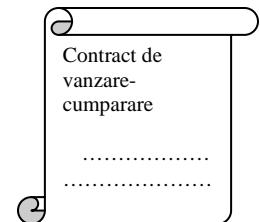
4.1.1 Clientii intreprinderii,Succesul unei intreprinderi este conditionat de clientii sai.De aceea este necesara analiza comportamentului clientului prin identificarea pozitiei acestuia fata de posibilitatiile intreprinderii si prin cunoasterea modului sau de a gandi si a actiona.

4.1.2 Furnizorii întreprinderii reprezintă partenerii întreprinderilor de la care aceasta se aprovizionează cu materii prime, materiale, energie electrică, energie termică, apă, etc.

Relațiile economice ale întreprinderii atât cu clienții, cât și cu furnizorii se concretizează în *contracte economice*. Cel mai des întâlnit contract este cel de *vanzare-cumpărare*. Acesta reprezintă un acord de voință între două părți, în virtutea căruia cel care vinde se obligă să transmită celui care cumpără dreptul de proprietate asupra unui obiect (materie primă, utilaj, produs, etc.) în schimbul unui preț pe care îl plătește cumpărătorul.

În general, contractul de vânzare-cumpărare cuprinde:

- * *denumirea și adresele părților contractante;*
- * *persoanele împuternicite să semneze contractul;*
- * *produsul care constituie obiectul contractului, cantitatea care urmează a fi livrată;*
- * *condițiile de calitate;*
- * *condițiile de ambalare, etichetare, transport;*
- * *durata de executare a obiectului contractului;*
- * *termenele de realizare a contractului;*
- * *condițiile de recepție a obiectului contractului;*
- * *formele de asistență tehnică și regimul de garanție;*
- * *prețul de vânzare și modalitățile de plată;*
- * *alte clauze menite să asigure contractului un conținut cât mai cuprinzător, clar și precis*



4.1.3 Întreprinderile concurente. Competiția este un factor-cheie care trebuie luat în considerare înainte ca o întreprindere să se hotărască să patrundă pe o piață. Din momentul în care întreprinderea obține accesul pe piață, este necesară o analiză continuă a concurenței.

Întreprinderile pot fi concurente *direct* sau *indirect* altor întreprinderi. Un concurent direct vinde un produs similar cu cel al altei întreprinderi. Un concurent indirect vinde un produs total diferit, dar care se adresează aceluiași cumpărător și este destinat aceleiași utilizări. Spre exemplu, pentru un producător de cafea, alți producători de cafea sunt concurenți direcți, iar producătorii de ceai sunt concurenți indirecti. Analiza concurenței pe piață trebuie să ia în considerare:

- * *structura și intensitatea concurenței;*
- * *cauzele succesului întreprinderilor concurente;*
- * *sansele reale de a câștiga competiția;*

4.1.4 Institutiile bancare, alaturi de principalul lor rol, respectiv cel de *finantare a intreprinderilor*, pot oferi *informatii, consultanta si servicii* precum: rapoarte privind tendintele economice nationale si internationale; rapoarte asupra situatiei comerciale si solvabilitatii unor intreprinderi; Informatii despre credite, metode de plata si cursuri de schimb; date despre oameni de afaceri,

4.1.5 Societatile de asigurari reprezinta acele institutii la care intreprinderile pot sa apeleze pentru a-si proteja cladirile, constructiile, magaziiile si alte anexe ale acestora, autovehiculele, masinile, utilajele impotriva incendiilor, inundatiilor, exploziilor, etc.

4.1.6 Mass-media indeplineste dublu rol pentru intreprindere:
-de reprezentare, pentru a face reclama si publicitate produselor sale
-de informare, ca sursa de baza pentru stirile economice, politice si sociale pe plan local, regional, national si international.

4.1.7 Camerele de Comert si Industrie reprezinta interesele membrilor lor, care sunt intreprinderile. Ele pot oferi informatii utile pentru cercetarile de piata la nivel local, regional si national.

Camerele de comert si industrie exista la diferite niveluri. Astfel, la Paris exista *Camera Internationala de Comert*, care are ca membri camerele de comert nationale. Publicatiile acesteia evidentiaza principalele aspecte ale relatiilor economice internationale. La nivelul cooperarii intre doua sau mai multe state exista *Camerele de Comert si Industrie Bilaterale (exemplu, Camera de Comert si Industrie Franco-Romana)*

Acestea sunt constituite pentru a promova relatiile de cooperare intre statele partenere. *Camerele de comert si industrie nationale, regionale si locale* furnizeaza informatii despre reglementarile comerciale locale sau regionale, oferind oportunitati de afaceri intreprinderilor membre si solicitantilor.

4.1.8 Instituțiile statului sunt reprezentate de inspectoratele teritoriale de munca, casele județene de pensii și alte drepturi de asigurări sociale, oficiile pentru protecția consumatorului, administrațiile financiare, prefecturi, primării, poliție, etc. Aceste instituții îndeplinesc roluri de asigurare, finanțare, **control-evaluare**, etc.

4.1.8.1 Funcția de evaluare - control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acestora sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive. Această funcție răspunde la întrebarea: „cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă!?”. Evaluarea include deci ciclul procesului de management, premergând previzionarea de noi obiective, efectuarea de reorganizări etc. Din investigațiile efectuate a rezultat că procesele de evaluare - control, în calitate de funcție a managementului, implică patru faze: măsurarea realizărilor;

- *compararea realizărilor evidențiind abaterile produse;
- *determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
- *efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea pe măsura posibilităților, asupra cauzelor ce au generat abaterile produse.

Pentru a fi eficient este necesar ca procesul de evaluare - control să fie continuu, nelimitându-se la perioadele de lună, etc. O evaluare eficientă a obiectivelor planificate, perioadele critice, cu obiective și standardele stabilite inițial, încheierea a planului - an, trimestru, se realizează de-a lungul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor cu intensitate sporită asupra punctelor strategice și în perioadele critice, decisive pentru eficacitatea rezultatelor

De asemenea, funcția de evaluare - control, trebuie să aibă într-o măsură cât mai mare un caracter preventiv, deci de preîntâmpinare a deficiențelor și, dacă acestea s-au produs, corectiv. În întreprinderea modernă, control - evaluarea de tip constatativ a dispărut fiind înlocuită cu o evaluare axată pe analiza relațiilor : cauză - efect, cu un control activ, concretizat în decizii și acțiuni de conducere eficiente.

Economia de piață impune o reevaluare a exercitării control-evaluării care trebuie să fie mai flexibil, mai adaptiv, fără să piardă însă din rigurozitate.

4.1.9Asociatiile comerciale reprezinta interesele intreprinderilor din anumite ramuri sau sectoare de activitate (de exemplu,Asociatia Producatorilor de Carne).Ele au un rol de reprezentare a membrilor lor in dialogul cu institutiile guvernamentale pentru solutionarea anumitor revendicari.De asemenea,ele pot fi surse importante de informatii despre domeniul de activitate al membrilor acestora.

Multe din aceste asociatii publica statistici privind rezultatele activitatii intreprinderilor membre si ghiduri sau brosuri promotionale ale membrilor.

In concluzie,prin strategia si politicile adoptate,intreprinderea trebuie sa amortizeze pe cat posibil interesele organizatiilor care constituie mediul sau extern.

CONCLUZII SI PROPUNERI

Societatea comercială S.C. „ART LAND” S.R.L. care a făcut obiectul acestui studiu de caz este constituită ca persoană juridică română, având formă juridică de societate pe acțiuni și sediul în București.

Obiectul de activitate al S.C. „ART LAND” S.R.L. este distribuția produselor alimentare.

Societatea își desfășoară activitatea în localitatea București. Capitalul social al societății este de 20.000 RON.

Echipamentele din dotare sunt structurate în : mașini pentru transport marfă, calculatoare pentru evidența contabilă. Principalele produse care se comercializează sunt produse alimentare, acestea fiind valorificate pe piața națională.

Prețurile de valorificare a produselor alimentare sunt la același nivel față de piața națională iar uneori mai mici decât ale concurenților.

Firma își face reclamă la produsele alimentare prin agenții comerciali. Îmbunătățirea calității mărfurilor se poate realiza prin îmbunătățirea parametrilor funcționali ai unor echipamente uzate fizic, prin achiziționarea subansamblelor necesare acestora; în acest sens s-a recurs la contractarea unui credit pe o perioadă mai lungă de timp. Prin realizarea unei calități înalte se asigură creșterea competitivității produselor societății.

Un alt factor decisiv pentru un management corect și performant este și calitatea managerilor și a personalului implicat în producție.

Cu privire la personalul de conducere putem spune că au calificare în domeniu, se află în fruntea firmei de 9 ani cu performanțe bune și foarte bune, au o moralitate bună și experiență în domeniu mai mare de 9 ani. În ceea ce privește personalul productiv putem spune că acesta este calificat la locul de muncă, are experiență în domeniu și au vechime în societate (în ultimii 7 ani neefectuându-se schimbări semnificative.)

Afacerea pe care agentul economic analizat o desfășoară este distribuția de produse alimentare. Funcționează din anul 1998 iar produsele comercializate sunt de bună calitate, lansându-se în cursa competitivității pe piața internă.

Pentru domeniul în care acționează, care depinde de foarte mulți factori externi firmei care nu pot fi combătuți de către manageri (prețul la transport, prețul la energia electrică și tehnică și alți factori de care depinde desfășurarea activității, societatea se află în dezvoltare, realizând profit (mai scăzut în anul 2002 din cauza creditelor contractate în vederea modernizării spațiului unde societatea își află sediul), deși nivelul de profitabilitate este foarte scăzut.

Imbunatatirile pe care le-as face sunt urmatoarele:

- as pune pe piata cat mai multe produse pentru tineret;
- as marii productia,numarul de muncitori,dar si salariul lor

CUVINTE CHEIE

- *“mediul extern al intreprinderii”*
- *“factori economici”*
- *“factori tehnici si tehnologici”*
- *“factori politici”*
- *“factori de management”*
- *“factori socio-culturali”*
- *“factori juridici”*
- *“factori demografici”*
- *“factorii mediului extern”*
- *“relatii externe ale intreprinderii”*
- *“clienti”*
- *“furnizori”*
- *“intreprinderi concurente”*
- *“institutii bancare”*
- *“societati de asigurari”*
- *“mass-media”*
- *“camerele de comert si industrie”*
- *“institutii ale statului”*
- *“asociatii comerciale”*

LISTA FIGURILOR
(numar,pagina)

➤ *Figura nr. 1*.....-16-

➤ *Figura nr. 2*.....-20-

➤ *Figura nr. 3*.....-20-

➤ *Figura nr. 4*.....-21-

➤ *Figura nr. 5*.....-21-

➤ *Figura nr. 6*.....-22-

➤ *Figura nr. 7*.....-23-

CUPRINS

INTRODUCERE.....-1-

Capitolul I:PREZENTAREA FIRMEI S.C “ART LAND” S.R.L

1.1 Firma S.C “ART LAND” S.R.L.....-2
1.1.1 Scurt istoric.....-2
1.1.2 Obiectivul de activitate.....-3
1.1.3 Structuri organizatorice si de management.....-4-9
**1.2.1 Fisa de analiza a aspectelor nefinanciare ce caracterizeaza
activitatea firmei.....-10-11**

Capitolul II:MEDIUL EXTERN SI RELATIILE EXTERNE

2.1 Necesitatea cunoasterii mediului extern.....-12-13
2.2 Importanta managementului.....-13-15

Capitolul III:FACTORI EXTERNI CARE INFLUENTEAZA ACTIVITATEA INTREPRINDERII

3.1 Factori externi.....-16
3.1.1 Factorii economici.....-17
3.1.2 Factori tehnici si tehnologici.....-17-18
3.1.3 Factori de management.....-18
3.1.4 Factori politici.....-18
3.1.5 Factori socio-culturali.....-19
3.1.6 Factori juridici.....-19-20
3.1.7 Factori demografici.....-20
3.1.8 Factorii mediului natural.....-20

Capitolul IV:RELATIILE EXTERNE ALE INTREPRINDERII

4.1 Relatiile externe ale intreprinderii.....	-23
4.1.1 Clientii intreprinderii.....	-23
4.1.2 Furnizorii intreprinderii.....	-24
4.1.3 Intreprinderile concurente.....	-24
4.1.4 Institutiile bancare.....	-25
4.1.5 Societatile de asigurari.....	-25
4.1.6 Mass-media.....	-25
4.1.7 Camerele de Comert si Industrie.....	-25
4.1.8 Institutiile statului.....	-26
4.1.8.1 Functia de evaluare-control.....	-26
4.1.9 Asociatile comerciale.....	-27

CONCLUZII SI PROPUNERI.....	-28-29
------------------------------------	---------------

CUVINTE CHEIE.....	-30
---------------------------	------------

LISTA FIGURILOR.....	-31
-----------------------------	------------

ANEXE.....	-32-35
-------------------	---------------

BIBLIOGRAFIE SELECTIVA.....	-36
------------------------------------	------------

ANEXE

.FIȘA SINTETICĂ DE PREZENTARE A S.C. „ART LAND” S.R.L

Identificare client	
Nume	<i>S.C. „ART LAND” S.R.L. BUCUREȘTI</i>
Formă juridică	<i>Societate cu capital privat pe acțiuni</i>
NR. Înregistrare la Registrul Comerțului	<i>J13/1344/1998</i>
Cod fiscal	<i>R 10545820</i>
Adresă	<i>Str. Constanța, nr 6</i>
Telefon	<i>0723.020.111</i>
Formă de proprietate	<i>Societate pe acțiuni cu capital privat</i>
Obiect de activitate	<i>DISTRIBUȚIE - PRODUSE ALIMENTARE</i>
Structura acționarului (la zi)	<i>Vezi numărul 1</i>
Existența unei relații speciale cu banca	<i>Nu este cazul</i>
Conducerea societății (studii, vechime și experiență în activitate, aptitudini)	<i>Vezi numărul 2</i>
Persoana de contact din cadrul firmei	<i>Dir. Mîrleneanu Chirachița și contabil șef Gherlan Marcela</i>
Sucursala B.R.D. prin care clientul își derulează activitatea • vechime în bancă • numărul contului principal • numerele conturilor secundare	<i>B.R.D. ILFOV 7 ani RO15 RNCB 2330 0000 0222 0001</i>
Unitățile din B.R.D.. (prin care clientul sau grupul din care face parte) își derulează activitatea (se vor identifica și	<i>Nu este cazul</i>

<p>Clientul (nu) face parte dintr-un grup de persoane juridice care sunt legate economic între ele, exercită direct sau indirect putere de control asupra celorlalți și beneficiază - împreună sau cu titlu individual - de credite, SGB sau alte angajamente acordate de bancă.</p>	<p><i>Societatea comercială nu face parte din alte grupuri de persoane juridice</i></p>
<p>Conducătorul grupului.</p>	<p><i>Nu este cazul</i></p>

ANEXA NR. 1

Concurența : societatea are ca principali concurenți:

- **S.C. „MADĂLIN & ANDREEA" S.R.L. - BUCUREȘTI**
- **S.C. „MASPLAST BUSU" S.R.L. - BUCUREȘTI**
- **S.C. „C & D IMPEX" S.R.L. - BUCUREȘTI**
- **S.C. „MOGA STAR" S.R.L. - GALAȚI**

Principalii clienți ai societății sunt :

- **S.C. „TRANSRANED" S.R.L. - BUCUREȘTI**
- **S.C. „AMBRA IMPEX" S.R.L. - GALAȚI**
- **S.C. „DOBROGEA ONIX" S.R.L. - GALAȚI**
- **S.C. „ TRANT COM „S.R.L. - BUCUREȘTI**

Principalii furnizori ai societății sunt :

- **S.C. „HEIDI CHOCOLATS" S.R.L. - BUCUREȘTI**
- **S.C. „NORDIC IMPORT-EXPORT" CO S.R.L. – BUCUREȘTI -**
S.C. „VIC DISTRIB" S.R.L. - BUCUREȘTI
- **S.C. „ELGEKA-FERFELIS ROMANIA" S.R.L. – CONSTANȚA**

ANEXA NR 2

Puterea de negociere a furnizorilor

Furnizorii, crescând prețul, reducând calitatea și modificând condițiile de livrare a produselor lor, au posibilitatea de a reduce rentabilitatea sectorului. Mâna de lucru poate fi de asemenea considerată ca un furnizor capabil de a exercisa o mare influență în diferite sectoare. Angajați extrem de competenți sunt greu de găsit pe piață, cum de altfel o mână de lucru sindicalizată poate, prin negocieri, să-și prevaleze o parte substanțială din profitul sectorului.

Un **grup de furnizori devine puternic** dacă:

- este dominat de un număr restrâns de firme și este mai concentrat decât sectorul de activitate în care-și vinde produsele;
- nu este obligat să facă față unor produse substituibile care se adresează aceluiași sector de activitate;
- sectorul de activitate nu constituie un client important al grupului de furnizori;
- produsul său constituie o intrare importantă pentru activitatea derulată de cumpărător;
- produsele grupului sunt diferențiate sau impun costuri de schimbare a partenerului de afaceri.

Statul este și el o forță care poate influența structura concurențială a sectorului, dar este mai adecvat de studiat această forță prin intermediul celor cinci descrise anterior, decât considerându-l o forță aparte. Oricum, importanța celor cinci forțe prezentate este diferită de la caz la caz, datorită condițiilor specifice.

Este important însă pentru analist să înțeleagă faptul că aceste forțe nu sunt independente și că ele se influențează reciproc. De exemplu, o putere a furnizorilor prea mare poate reprezenta o motivație suplimentară pentru căutarea unor produse de substituție și în același timp o descurajare evidentă pentru noii intrați.

ANEXA NR 2.1

BIBLIOGRAFIE SELECTIVA

- **Economia intreprinderii,manual cls a-x-a
Filiera tehnologica,profil servicii,autori Viorel Lefter si Iulia Chivu,editura economica 2000.**
- **Lefter Viorel,Gavrila T.- economia intreprinderii,editura economica Bucuresti 1998.**
- **Popescu D.,conducerea afacerilor,scripta Bucuresti 1998.**
- **Lefter V.,Manolescu A.,managementul resurselor umane.editura didactica si pedagogica Bucuresti 1995
Tribuna economica,colectia anilor 2000-2008**

*FUNDATIA INVATAMANTULUI PREUNIVERSITAR AL COOPERATIEI
MESTESUGARESTI "SPIRU HARET"
GRUPUL SCOLAR DE ARTE SI MESERII AL COOPERATIEI
MESTESUGARESTI "SPIRU HARET"*

PROIECT PENTRU CERTIFICAREA COMPETENTELOR PROFESIONALE

COORDONATOR: PROF. NECULA CARMEN

ABSOLVENT: CALMUS MIHAELA

BUCURESTI 2008

*FUNDATIA INVATAMANTULUI PREUNIVERSITAR AL COOPERATIEI
MESTESUGARESTI "SPIRU HARET"
GRUPUL SCOLAR DE ARTE SI MESERII AL COOPERATIEI
MESTESUGARESTI "SPIRU HARET"*

STUDIUL ACTIVITATII LA S.C "ART LAND" S.R.L

BUCURESTI 2008

BIBLIOGRAFIE SELECTIVA

- ❖ **Economia intreprinderii,manual cls a-x-a
Filiera tehnologica,profil servicii,autori Viorel Lefter si Iulia Chivu,editura economica 2000.**

- ❖ **Lefter Viorel,Gavrila T.- economia intreprinderii,editura economica Bucuresti 1998.**

- ❖ **Popescu D.,conducerea afacerilor,scripta Bucuresti 1998.**

- ❖ **Lefter V.,Manolescu A.,managementul resurselor umane.editura didactica si pedagogica Bucuresti 1995
Tribuna economica,colectia anilor 2000-2008**