CUPRINS

MANAGEMENTUL STRATEGIC LA S.C. CORAL IMPEX S.R.L 15
Alexandru BADEA,
Ovidiu NICOLESCU
1. Certificări ale competitivităţii S.C. Coral Impex S.R.L 16
2. Începuturile afacerii – confesiunile întreprinzătorului şi managerului Alexandru Badea 16
3. Dezvoltarea companiei 18
4. Accente manageriale 20
5. Dinamica performanţelor 24
6. Piaţa actuală, provocările şi dificultăţile S.C. Coral Impex S.R.L 25
7. Scrisoarea administratorului către angajaţi referitoare la noul cod de conduită 26

CERCETĂRI PRIVIND VALIDAREA UNUI CHESTIONAR PENTRU INVESTIGAREA LA NIVEL NAȚIONAL A PROBLEMATICII MANAGERIALE SPECIFICE INSTITUȚIILOR CE GESTIONEAZĂ INFRASTRUCTURI CRITICE 34
Dorel BADEA,
Ghiţă BÂRSAN,
Crenguţa MACOVEI,
Dănuţ MOŞTEANU,
Dumitru IANCU
1. Introducere 34
2. Rezultatele cercetării 35
3. Concluzii 40

„PENTRU A CONSTRUI DURABIL, ALEGE CALITATEA!" O PARADIGMĂ DE BUNE PRACTICI ÎN INDUSTRIA CONSTRUCȚIILOR DIN ROMÂNIA - UNIMAT 44
Mihai Ilie BALABAN,
Dănuţ Dumitru DUMITRAŞCU
1. Prezentarea S.C. UNIMAT SRL. Scurt istoric 44
2. Portofoliul de produse Unimat. Clienţii 45
3. Funcţionarea firmei 47
4. Cultura organizaţională şi responsabilitatea socială 50
5. Perspective strategice 51

COMPANIA CARE CREEAZĂ CUNOȘTINȚE: ANALIZĂ COMPARATIVĂ 53
Aurel BURCIU,
Simona BUTA,
Otilia-Maria BORDEIANU
1. Introducere 53
2. Conceptul de knowledge creating company 54
3. Metodologia cercetării 63

4. Compania Antibiotice S.A. Iaşi: Performanţă prin inovaţie continuă? 65
5. Compania Assist Software SRL Suceava: Performanţă prin knowledge workers 73
6. Analiza comparativă a strategiilor aplicate de cele două companii 82
7. Concluzii şi perspective ale cercetării empirice 93
MANAGEMENTUL RISCULUI REPUTAŢIONAL ÎNTR-O COMPANIE DE IT 111
Carmen Nadia CIOCOIU,
Iuliana POPA
1. Introducere 112
2. Scurtă descriere a companiei IT Delivery 113
3. Cercetarea prin chestionar a percepţiei angajaţilor faţă de managementul riscului reputaţional 114
3.1. Scopul şi obiectivele cercetării 114
3.2. Metodologia cercetării 114
3.3. Rezultatele cercetării 115
4. Concluzii 121
DEBUT DE CARIERĂ ÎN S.C. ANA S.R.L 124
Alecxandrina DEACONU
1. O afacere de familie la răscruce 124
2. Reţeaua de magazine a S.C. Ana SRL 126
3. Analiza principalilor indicatori de performanţă 128
STRATEGII DE PROGRAMARE AGREGAT LA S.C. JUCĂRIA S.A. 133
Cosmin DOBRIN,
Ion POPA,
Adriana DIMA,
Ruxandra DINULESCU
1. Introducere 133
2. Indicatorii specifici programării agregat la S.C. Jucăria S.A. 137
3. Concluzii 141
NATUREVO - TRAIECTORIE MANAGERIALĂ BAZATĂ PE CUNOŞTINŢE „DE VÂRF" 143
Ion ENOIU,
Ovidiu NICOLESCU
1. Ion Enoiu şi începuturile companiei Naturevo 143
2. Repere majore în evoluţia Naturevo 145
3. Prezentarea sintetică a companiei NATUREVO – din însemnările lui Ion Enoiu 146
4. Pieţe din România pentru produse de protecţia plantelor şi fertilizatori 147
5. Autoanaliză SWOT NATUREVO 151
6. Sute de soluţii adecvate pentru recolte bogate 153
7. Evoluţia indicatorilor principali în perioada 2007 – 2016 155
MANAGEMENTUL DE MEDIU ÎN FIRMELE DIN INDUSTRIA PRELUCRĂTOARE DIN ROMÂNIA 164
Liviu ILIEŞ,
Bogdan CIOBAN,

Ioana BELEIU
1. Introducere 164
2. Metodologia cercetării 166
3. Analiza datelor şi interpretarea rezultatelor 169
3.1. Rolul managementului de mediu în dezvoltarea, implementarea şi operaţionalizarea SMM în firmele din industria prelucrătoare 169
3.2. Obiectivele în domeniul protecţiei mediului 171
3.3. Politica de mediu 176
4. Concluzii ale cercetării 179
CEPROCS™ UN CONCEPT DE SUCCES. STUDIU DE CAZ DESPRE OPORTUNITATEA DE A DEZVOLTA O AFACERE PRIN PRELUAREA UNOR PROCESE EXTERNALIZATE 181
Dan MIRICESCU,
Daniela CURMU
1. Elemente generale privind externalizarea unor servicii în vederea asigurării unui avantaj competitiv 181
2. Business Process Outsourcing (BPO) 184
3. CEPROCS™ prezentare generală 185
4. Profilul companiei SC.CEPROCS™.SRL 186
5. Ambalarea materialelor – primul caz în cercetare (sample sourcing case) 189
6. Produsele susţinute pe leasing (Leasing of Work ware – sample sourcing case) 191
7. Concluzii 193
STUDIU PRIVIND FINANŢAREA UNEI ÎNREPRINDERI DE DIMENSIUNI MIJLOCII CU AJUTORUL FNGCIMM S.A. IFN 197
Dumitru NANCU
1. Scurt istoric al agentului economic 197
2. Prezentarea situaţiei economico-financiare a firmei 199
3. Solicitarea de garantare pentru prelungirea şi suplimentarea liniei de credit, transmisă de finanţator la FNGCIMM 201
4. Acordarea garanţiei de către FNGCIMM 203
UN ÎNTREPRINZĂTOR ORIENTAT SPRE DIVERSIFICARE 206
Ciprian NICOLESCU,
Liviu ROGOJINARU
1. Întreprizător autentic 206
2. Angajat şi manager la Ciclop 207
3. Debutul în afaceri 208
4. Expansiunea 209
5. Diversificarea activităţilor 210
6. Abordări intreprenorial-manageriale 211
7. Probleme întâmpinate 212
8. Implicarea în activităţile Consiliului Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii din România 213
9. Perspective pe termen mediu şi lung 214

STUDIU DE CAZ BAZAT PE O „ANECDOTĂ MNAGERIALĂ” 217
Ovidiu NICOLESCU
1. Introducere 217
2. 7 secvenţe din derularea jafului şi urmările sale 217
CASA NOASTRĂ: „VEDE PRIN FERESTRELE QFORT SUCCESUL SĂU ÎN EUROPA”..... 220
Tudor NISTORESCU,
Tony POPA NISTORESCU
1. Scurt istoric.....221
2. Activitatea companiei si produsele sale.....222
3. Contextul general si concurenţial.....225
4. Structura organizaţională 229
5. Marketingul si vanzarile 231
6. Finanţele 232
7. Resursele umane 234
8. Cultura organizaţională şi responsabilitatea socială.....235
9. Prezent şi perspective strategice.....237
10. Managerul companiei.....237
INSTRUMENTE MANAGERIALE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL OPERAŢIONAL AL COMPANIILOR 239
Teodora ROMAN,
Adriana MANOLICA
1. Analiza pieţei preparatelor din carne în 2016 239
2. Analiza SWOT şi matricea Slack 241
3. Instrumente manageriale. Balance Score Card 243
4. Instrumente manageriale. Tabloul de bord.....244
5. Concluzii.....245
FORME DE INTEGRARE A PROIECTELOR ÎN STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SMART ENGINEERING S.A 247
Cezar SIMION
1. Prezentarea companiei Smart Engineering.....247
2. Structura organizatorică actuală.....249
3. Particularităţi şi dificultăţi ale managementului proiectelor la Smart Engineering. Variante pentru integrarea proiectelor în structura organizatorică a firmei.....249
LEADERSHIP-UL ŞI MANAGEMENTUL ÎN VIZIUNEA PROFESIONIŞTILOR 253
Amalia Venera TODORUŢ,
Constantin PURCĂREA

CONTENT

STRATEGIC MANAGEMENT AT S.C. CORAL IMPEX S.R.L 15
Alexandru BADEA, Ovidiu NICOLESCU

RESEARCHES REGARDING THE VALIDATION OF A QUESTIONNAIRE AT A NATIONAL LEVEL FOR INVESTIGATING THE MANAGEMENT ISSUES SPECIFIC TO THE INSTITUTIONS ADMINISTRATING CRITICAL INFRASTRUCTURES..... 34
Dorel BADEA, Ghiță BÂRSAN, Crenguța MACOVEI, Dănuț MOȘTEANU, Dumitru IANCU

„CHOOSE QUALITY FOR A SUSTAINABLE CONSTRUCTION!" A PARADIGM OF GOOD PRACTICES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN ROMANIA – UNIMAT..... 44
Mihai Ilie BALABAN, Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU

THE COMPANY WHICH GENERATES KNOWLEDGE, A COMPARATIVE ANALYSIS..... 53
Aurel BURCIU, Simona BUTA, Otilia-Maria BORDEIANU

MANAGEMENT OF REPUTATIONAL RISK IN AN IT COMPANY.....111
Carmen Nadia CIOCOIU, Iuliana POPA

START A CAREER IN S.C ANA S.R.L 124
Alecxandrina DEACONU

AGGREGATED PROGRAMMING STRATEGIES AT S.C. JUCĂRIA S.A.....133
Cosmin DOBRIN, Ion POPA, Adriana DIMA, Ruxandra DINULESCU

NATUREVO - MANAGERIAL TRAJECTORY BASED ON „TOP" KNOWLEDGE....143
Ion ENOIU, Ovidiu NICOLESCU

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN COMPANIES IN THE MANUFACTURING INDUSTRY FROM ROMANIA 164
Liviu ILIEȘ, Bogdan CIOBAN, Ioana BELEIU

CEPROCS™ A CONCEPT OF SUCCESS. A CASE STUDY ABOUT THE OPPORTUNITY TO DEVELOP A BUSINESS BY TAKING OVER OUTSOURCED PROCESSES 181
Dan MIRICESCU, Daniela CURMU

STUDY ON FINANCING A MIDDLE LEVEL ENTERPRISE BY MEANS OF FNGCIMM S.A. IFN **197**
Dumitru NANCU

AN ENTREPRENEUR ORIENTED ON DIVERSIFICATION **206**
Ciprian NICOLESCU, Liviu ROGOJINARU

CASE STUDY BASED ON A "MANAGERIAL ANECDOTE" **217**
Ovidiu NICOLESCU

CASA NOASTRĂ: "SEES ITS SUCCESS IN EUROPE THROUGH THE QFORT WINDOWS" **220**
Tudor NISTORESCU, Tony POPA NISTORESCU

MANAGERIAL INSTRUMENTS USED IN OPERATIONAL MANAGEMENT OF COMPANIES **239**
Teodora ROMAN, Adriana MANOLICA

FORMS OF PROJECTS INTEGRATION IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SMART ENGINEERING S.A **247**
Cezar SIMION

LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN PROFESSIONALS' VIEW **253**
Amalia Venera TODORUȚ, Constantin PURCĂREA

CUVÂNT ÎNAINTE

Prezentul volum de studii de caz reprezintă o nouă modalitate utilizată de SAMRO în vederea dezvoltării şcolii româneşti de management. **Obiectivul specific** avut în vedere este punerea la dispoziţia corpului profesoral din universităţile din România a unui set de studii de caz axate pe aspecte relevante ale managementului din România în perioada actuală.

În cadrul volumului au fost incluse **trei categorii de studii de caz**:

a) studii de caz de complexitate ridicată, care au în vedere ansamblul elementelor manageriale ale unei organizaţii - strategii şi politici generale ale organizaţiei, sistemul de management al companiei în ansamblu, managerii organizaţiei, leadership-ul companiei, cultura managerial-organizaţională ş.a.
b) studii de caz de complexitate medie, care au ca obiect componente principale ale managementului unei companii - subsisteme manageriale, managementul unor funcţiuni sau activităţi, utilizarea anumitor metode sau abordări manageriale ş.a.
c) studii de caz de complexitate redusă, referitoare la anumite componente de detaliu ale managementului organizaţiei, privind decizii, acţiuni şi/sau comportamente manageriale.

În selecţionarea şi realizarea studiilor de caz încorporate în volum, am avut în vedere **cu prioritate următoarele cerinţe**:

- să fie realiste, să reflecte situaţii manageriale din companiile din România, aşa cum se derulează în prezent;
- să fie originale şi relevante pentru domeniu şi să conţină informaţii cât mai concrete şi cât mai semnificative privind practica managerială românească;
- să conţină atât exemple de cele mai bune practici manageriale din companiile din România, cât şi exemple de practici manageriale defectuoase;
- în studiile de caz unde managerul şi/sau managerii din companii au contribuit semnificativ la realizare, să apară menţionat/menţionaţi ca autor/autori alături de cadrul didactic implicat, cu specificarea funcţiei şi organizaţiei;
- să fie structurate în mai multe paragrafe, fiecare cu un titlu sugestiv;

- titlurile studiilor de caz să fie cât mai incitante, desigur reflectând conţinutul situaţiilor manageriale prezentate;
- să fie redactate utilizând limbajul/terminologia folosită în managementul cotidian din companii;
- prin modul lor de elaborare, studiile de caz să constituie o metodă didactică interactivă de cunoaştere şi analiză a mediului de afaceri şi de conectare a studenţilor la realităţile şi specificul managementului firmelor din România.

Acest volum reprezintă o **premieră în dezvoltarea managementului din România**, pe două planuri:

a) pentru prima dată sunt selectate şi realizate în mod unitar, potrivit unei metodologii riguroase, un set de studii de caz privind managementul companiilor din România, cu participarea de cadre universitare din cea mai mare parte a universităţilor de vârf autohtone;
b) pentru prima dată sunt implicaţi direct şi substanţial în conceperea şi realizarea studiilor de caz, manageri din companii performante.

Lucrarea va fi **distribuită gratuit** celor peste 240 de membri SAMRO, astfel încât ea să fie accesibilă şi utilizată într-un număr cât mai mare de discipline manageriale, la nivel de licenţe, masterate şi doctorate şi în cât mai multe universităţi din România.

La realizarea prezentului volum au contribuit cadre didactice universitare din fiecare din cele cinci filiale SAMRO şi manageri din 7 companii din toate regiunile istorice ale României. Lor le adresăm **mulţumirile noastre călduroase** pentru efortul depus şi pentru calitatea ridicată a studiilor de caz elaborate.

Volumul „Studii de caz relevante privind managementul organizaţiilor din România" se alătură precedentelor lucrări SAMRO:

- 2 volume "The Romanian Management Studies" publicate la edituri din străinătate, în 2014 şi 2016;
- 21 Dicţionare de management, unul general şi 20 pe domenii;
- 2 ediţii ale „Anuarului Ştiinţific al Lucrărilor de Management din România", în 2014 şi 2016;
- Volumul Virgil Madgearu, împreună cu Academia de Studii Economice, în ciclul „Mari personalităţi din ASE", în anul 2011;
- 4 volume ale lucrărilor conferinţelor SAMRO editate în străinătate (2) şi în România (2).

SAMRO îşi propune, ca pe baza experienţei ce va rezulta în urma realizării şi utilizării acestui volum, să continue eforturile de a dezvolta instrumentarul didactic

interactiv folosit în domeniul managementului şi de a amplifica conexiunile dintre învăţământul universitar şi practica managerială din companiile autohtone.

Pe acest plan ne sunt deosebit de utile constatările, recomandările şi ideile fiecărui membru SAMRO şi ale studenţilor, masteranzilor şi doctoranzilor utilizatori ai studiilor de caz, pe care le aşteptăm cu receptivitate!

Prof. univ. dr. Ovidiu Nicolescu,
Prof. univ. dr. Ion Popa,
Prof. univ. dr. Dănuţ Dumitraşcu

MANAGEMENTUL STRATEGIC LA S.C. CORAL IMPEX S.R.L

Alexandru BADEA[1], Ovidiu NICOLESCU[2]

[1]Director general S.C. Coral Impex S.R.L.*, a.badea@coralimpex.ro*
[2]Academia de Studii Economice București, *inst.manager@gmail.com*

Rezumat:

Prezentul studiu de caz se referă la o companie atipică pentru România – S.C. Coral Impex S.R.L. din punct de vedere managerial, uman și al performanțelor. Prima parte a lucrării prezintă geneza și evoluția firmei pe parcursul a două decenii, așa cum este percepută de către fondatorul companiei și managerul general, domnul Alexandru Badea. În partea a doua se prezintă selectiv modul de realizare a managementului companiei, cu multe referiri la aspectele umane, inclusiv cele de responsabilitate socială corporativă și la principalele sale performanțe economice. Studiul de caz conține un semnificativ material ilustrativ grafic, care contribuie la perceperea mai realistă și mai nuanțată a multiplelor specificități ale companiei Coral Impex S.R.L., ale semnificațiilor performanțelor obținute și perspectivelor sale în complexul mediu de afaceri actual din România.

Domenii manageriale*: strategia organizației, managementul general al companiei și management intreprenorial*

1. Certificări ale competitivității S.C. Coral Impex S.R.L.

2. Începuturile afacerii – confesiunile întreprinzătorului şi managerului Alexandru Badea

„Am pornit la drum în noiembrie 1993, pe fondul unui climat economic dificil, aflat într-o continuă transformare din punct de vedere legislativ, cu rate ale şomajului în creştere şi oameni cu mentalităţi profund afectate de cei 40 de ani de comunism. Tot mai multe dintre vechile companii româneşti cu capital de stat începeau să se închidă. Nimeni nu mai era sigur pe locul său de muncă, iar mulţi dintre cei rămaşi fără serviciu au început să se gândească cu tot mai multă îngrijorare la viitor.

Nici la locul meu de muncă situaţia nu era mai bună, aşa încât am început serios să mă gândesc la înfiinţarea propriei companii. Mi-am depus demisia şi am ales să îmi controlez singur viitorul, înfiinţând firma Coral Impex. Am dorit să construiesc ceva diferit faţă de majoritatea companiilor ce activau la acel moment în România, o companie care să asigure angajaţilor săi un loc de muncă stabil, salarii decente şi un mediu de lucru agreabil.

În urma celor peste 16 ani de muncă în sistemul de stat, acumulasem destule cunoştinţe cu privire la redactarea documentelor, importanţa protecţiei muncii, vizarea documentelor de funcţionare, corespondenţa cu alte instituţii, respectarea legislaţiei, s.a. Şi astfel am pornit la drum: am închiriat un spaţiu de câţiva metri pătraţi, am instalat un post telefonic, am cumpărat o maşină de scris şi am început sa contactez primii potenţiali clienţi, cărora am încercat să le ofer un servicii de cea mai înaltă calitate. Nu am investit nimic în reclamă, pentru că nu aveam resurse financiare, însă clienţii mulţumiţi au început să mă recomande altor clienţi. Şi treptat comenzile au început să vină.

Primul lucru pe care l-am conştientizat după demararea activităţii a fost faptul că, dacă voi continuă să lucrez de unul singur, din cauza volumului mare de muncă şi a multitudinilor de probleme ce pot apărea, aş putea deveni superficial, iar pentru o firma superficialitatea va conduce într-un final la eşec. Am înţeles atunci că singur nu se poate! Aşa că, începând cu anul 1996, am început să construiesc în jurul meu o echipă.

Dar echipa nu trebuia construită oricum! Faptul că, în ultimii ani de comunism se degradase foarte mult mentalitatea şi respectul românilor faţă de muncă şi locul de muncă, m-a determinat să acord o atenţie deosebită acestui proces. A fost prima decizie foarte importantă pe care aveam să o iau în calitate de manager: alegerea angajaţilor, sau mai bine zis a coechipierilor mei! Dar de unde să iau forţă de muncă a cărei mentalitate să nu fie afectată de comunism? Unde să găsesc oameni conştiincioşi, care să înţeleagă faptul că salariul este consecinţa muncii depuse, a timpului alocat şi a rezultatelor obţinute? Am realizat atunci că cel mai bine ar fi să angajez tineri absolvenţi, care nu avuseseră contact cu sistemul de muncă comunist şi pe care să încep să îi formez, să le modelez gândirea, să le imprim un mod de lucru modern, capitalist, în care succesul vine numai în urmă eforturilor susţinute ale tuturor membrilor echipei!

Formarea noilor angajaţi a început cu câteva principii de baza pe care le-am transmis în mod repetat ori de câte ori am avut ocazia:

a) formarea mentalităţii vis-à-vis de locul de muncă, prin exemplul personal, explicându-le că munca înnobilează omul, că rezultatele profesionale dau prestigiu personalităţii fiecărui individ. I-am făcut să înţeleagă că un om care are bani, fără să performeze profesional, nu are strălucire în societate,