

## CUVÂNT ÎNAINTE

Prezentul volum de studii de caz reprezintă o nouă modalitate utilizată de SAMRO în vederea dezvoltării școlii românești de management. **Obiectivul specific** avut în vedere este punerea la dispoziția corpului profesoral din universitățile 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 organizații - strategii și politici generale ale organizației, sistemul de management al companiei în ansamblu, managerii organizației, leadership-ul companiei, cultura managerial-organizațională ș.a.
- b) studii de caz de complexitate medie, care au ca obiect componente principale ale managementului unei companii - subsisteme manageriale, managementul unor funcțiuni sau activități, utilizarea anumitor metode sau abordări manageriale ș.a.
- c) studii de caz de complexitate redusă, referitoare la anumite componente de detaliu ale managementului organizației, privind decizii, acțiuni și/sau comportamente manageriale.

În selecționarea și realizarea studiilor de caz încorporate în volum, am avut în vedere **cu prioritate următoarele cerințe:**

- să fie realiste, să reflecte situații manageriale din companiile din România, așa cum se derulează în prezent;
- să fie originale și relevante pentru domeniu și să conțină informații cât mai concrete și cât mai semnificative privind practica managerială românească;
- să conțină atât exemple de cele mai bune practici manageriale din companiile din România, cât și exemple de practici manageriale defectuoase;
- în studiile de caz unde managerul și/sau managerii din companii au contribuit semnificativ la realizare, să apară menționat/menționați ca autor/autori alături de cadrul didactic implicat, cu specificarea funcției și organizației;
- să fie structurate în mai multe paragrafe, fiecare cu un titlu sugestiv;

- titlurile studiilor de caz să fie cât mai incitante, desigur reflectând conținutul situațiilor 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 cunoaștere și analiză a mediului de afaceri și de conectare a studenților la realitățile și specificul managementului firmelor din România.

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

- a) pentru prima dată sunt selectate și 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 universităților de vârf autohtone;
- b) pentru prima dată sunt implicați direct și substanțial în conceperea și 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 și utilizată într-un număr cât mai mare de discipline manageriale, la nivel de licențe, masterate și doctorate și în cât mai multe universități din România.

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

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

- 2 volume ”The Romanian Management Studies” publicate la edituri din străinătate, în 2014 și 2016;
- 21 Dicționare de management, unul general și 20 pe domenii;
- 2 ediții ale „Anuarului Științific al Lucrărilor de Management din România”, în 2014 și 2016;
- Volumul Virgil Madgearu, împreună cu Academia de Studii Economice, în ciclul „Mari personalități din ASE”, în anul 2011;
- 4 volume ale lucrărilor conferințelor SAMRO editate în străinătate (2) și în România (2).

SAMRO își propune, ca pe baza experienței ce va rezulta în urma realizării și utilizării acestui volum, să continue eforturile de a dezvolta instrumentarul didactic

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

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

Prof. univ. dr. Ovidiu Nicolescu,  
Prof. univ. dr. Ion Popa,  
Prof. univ. dr. Dănuț Dumitrașcu



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

Alexandru BADEA<sup>1</sup>, Ovidiu NICOLESCU<sup>2</sup>

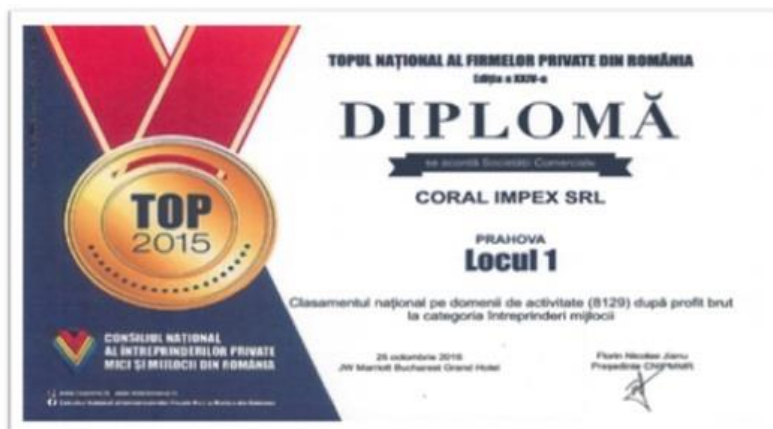
<sup>1</sup>Director general S.C. Coral Impex S.R.L., *a.badea@coralimpex.ro*  
<sup>2</sup>Academia de Studii Economice București, *inst.manager@gmail.com*

## 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 și 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 șomajului în creștere și oameni cu mentalități profund afectate de cei 40 de ani de comunism. Tot mai multe dintre vechile companii românești cu capital de stat începeau să se închidă. Nimeni nu mai era sigur pe locul său de muncă, iar mulți dintre cei rămași fără serviciu au început să se gândească cu tot mai multă îngrijorare la viitor.

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

În urma celor peste 16 ani de muncă în sistemul de stat, acumulasem destule cunoștințe cu privire la redactarea documentelor, importanța protecției muncii, vizarea documentelor de funcționare, corespondența cu alte instituții, respectarea legislației, s.a. Și astfel am pornit la drum: am închiriat un spațiu de câțiva metri pătrați, am instalat un post telefonic, am cumpărat o mașină de scris și am început să contactez primii potențiali clienți, cărora am încercat să le ofer un serviciu de cea mai înaltă calitate. Nu am investit nimic în reclamă, pentru că nu aveam resurse financiare, însă clienții mulțumiți au început să mă recomande altor clienți. Și treptat comenzile au început să vină.

Primul lucru pe care l-am conștientizat după demararea activității a fost faptul că, dacă voi continua să lucrez de unul singur, din cauza volumului mare de muncă și a multitudinilor de probleme ce pot apărea, aș putea deveni superficial, iar pentru o firmă superficialitatea va conduce într-un final la eșec. Am înțeles atunci că singur nu se poate! Așa 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 și respectul românilor față de muncă și locul de muncă, m-a determinat să acord o atenție deosebită acestui proces. A fost prima decizie foarte importantă pe care aveam să o iau în calitate de manager: alegerea angajaților, sau mai bine zis a coechipierilor mei! Dar de unde să iau forță de muncă a cărei mentalitate să nu fie afectată de comunism? Unde să găsesc oameni conștiincioși, care să înțeleagă faptul că salariul este consecința muncii depuse, a timpului alocat și a rezultatelor obținute? Am realizat atunci că cel mai bine ar fi să angajez tineri absolvenți, care nu avuseseră contact cu sistemul de muncă comunist și 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 susținute ale tuturor membrilor echipei!

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

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