

## INTERNAȚIONALIZAREA ȘI REGIONALIZAREA PRACTICILOR DE GESTIUNE CORPORATIVĂ A FIRMELOR DIN ROMÂNIA

*Maria GÂF-DEAC, drd., ULIM, București*  
*Petru ROȘCA, dr. hab., prof. univ., ULIM*

*În articol se recunosc avantajele recurgerii la internaționalizarea și regionalizarea firmelor și, ca atare, managerii și bordurile directoare ale companiilor moderne își formulează alternative pentru dezvoltarea bunelor practici manageriale în domeniu. Indicatorii, indicatorii de performanță și indicatorii cheie de performanță identificați și selectați, în contextul investigat, arată angajamentul încă redus (nesatisfăcător spre satisfăcător) al firmelor românești în procesul de poziționare sau re poziționare în domeniul corporativ regional, iar asumarea bunelor / celor mai bune practici din gestiunea corporativă este la nivel minim / minimizat redus.*

**Cuvinte cheie:** *organizare, conducere, gestiune corporativă, internaționalizare, regionalizare.*

**Introducere.** *Internaționalizarea și regionalizarea, ca fenomen și proces, este stimulată în mediul productiv-economic de competiția intensă între entități în plan regional și global.*

*În context, se recunosc avantajele recurgerii la internaționalizarea și regionalizarea firmelor și, ca atare, managerii și bordurile directoare ale companiilor moderne își formulează alternative pentru dezvoltarea bunelor practici manageriale în domeniu.*

*Într-o asemenea viziune, importanța strategiei pentru internaționalizare se dovedește necesară pentru operaționalizare [4, p. 102-107].*

**Conținutul de bază.** *Internaționalizarea și regionalizarea – alternative pentru dezvoltarea bunelor practici manageriale corporative.*

*Informațiile despre activitățile productiv-economice, respectiv cunoașterea pentru organizare și conducere, se transmit: a) prin viu grai, b) prin cuvinte scrise, c) electronic. Frontierele naționale ale cunoașterii nu mai pot fi delimitate pentru o țară precum România sau pentru planul regional în care se situează țara.*

*Tot mai multe firme din România au deja un impresionant număr de contracte și înțelegeri de colaborare-cooperare cu alte firme de oriunde din lume.*

*Din sistematizarea observațiilor în domeniu în România (2011-2013) pentru prezenta lucrare reiese că, în fapt, lipsesc programe și viziuni pentru coordonarea practică a legăturilor globale, respectiv se dovedește încă neperformant managementul internaționalizării/ regionalizării de pe agenda de lucru a decidenților.*

*În rare cazuri, viziunea internaționalizării și regionalizării se prezintă ca semnificativă, cu toate că, legăturile, înțelegerile, acordurile, contractele ș.a. între firmele românești și cele străine arată necesitatea prezenței firmelor autohtone în procesul gestiunii corporative pe plan regional*

## INTERNATIONALIZATION AND REGIONALIZATION OF CORPORATE MANAGEMENT PRACTICES OF COMPANIES IN ROMANIA

*Maria GÂF-DEAC, PhD Student, ULIM, Bucuresti*  
*Petru ROȘCA, PhD, Professor, ULIM*

*In article it is recognized the advantages of internationalization and regionalization of companies and as such, managers and corporate directories of modern companies give its alternative to develop best management practices in the field. Indicators, performance indicators and key performance indicators identified and selected in the context investigated, showing commitment still low (unsatisfactory to satisfactory) Romanian firms in the positioning or repositioning in regional corporate areas and assuming good / best practices in management corporate is at the minimum / minimized low level.*

**Key words:** *organization, management, corporate management, internationalization, regionalization.*

**JEL Classification:** *A1, D2, L2, L23*

**Introduction.** *Internationalization and regionalization as a phenomenon and a process is stimulated on productive environment of intense competition between the economic entities at regional and global levels.*

*In this context, it recognize the advantages of internationalization and regionalization of companies and as such, managers and corporate directories of modern companies give its alternative to develop best management practices in the field.*

*In such a view, the importance of internationalization strategy is necessary for operationalization [4, p. 102-107].*

**The basic content.** *Internationalization and regionalization – alternatives to develop best corporate management practices.*

*Information on productive economic activities, namely knowledge of the organization and management, are given: a) by words, b) by written words, c) e-IT. National frontiers of knowledge can not be defined for a country like Romania or regional plan that the country stands.*

*More companies in Romania have already an impressive number of contracts and collaborative agreements, cooperation with other companies from anywhere in the world.*

*From systematize observations in the field in Romania (2011-2013) to the present work, shows that, in fact, no programs and visions for the practical coordination of global connections, proves that still underperforming management internationalization/ regionalization on the agenda of decision makers.*

*In rare cases, the vision of internationalization and regionalization is presented as significant, although the bonds, agreements, contracts, etc. between Romanian and foreign companies, show the necessity of this*

și global.

Apreciem că internaționalizarea și regionalizarea pentru intrarea firmelor românești în procesul de gestiune corporativă performantă trebuie să devină o *funcție de emergență managerială*.

Pentru cunoașterea situației evoluției în domeniu și obținerea de concluzii comparative, pentru lucrarea de față s-a recurs în a doua jumătate a anului 2012 la cercetarea fenomenului procesului de internaționalizare și regionalizare la un număr de 5 firme din România. Accentul pentru investigația științifică a fost pus pe tendințele de acceptare a firmelor pentru ca acestea să se afle în fluxul practic al manifestării gestiunii corporative, caracterizată de bune practici manageriale recunoscute în economia modernă [4, p.102-107].

Metoda de lucru (investigare) a cuprins identificarea, selectarea și simbolizarea unor indicatori pentru internaționalizarea și regionalizarea practicilor de gestiune corporativă [3, p. 287-296].

S-a considerat un interval al scorurilor pentru fiecare indicator cuprins între [1÷10], ceea ce corespunde introducerii valorilor lor parametrice într-un spațiu al evoluțiilor impuse, devenind gamă a valorilor comandabile (*outputs*).

Problema de bază urmărită este cea a obținerii de soluții pentru noi performanțe ale firmelor, care accesează și își asumă intrarea în spațiul regional caracterizat de o gestiune corporativă, care conține bune/cele mai bune practici manageriale.

Conceptului de *performanță* în noile condiții de gestionare corporativă a firmelor i se asociază cerințe comandabile precum: a) *eficiența*, vizând maximizarea rezultatelor obținute, pornind de la o cantitate/calitate dată a resurselor sau minimizarea cantității de resurse pentru ieșiri prestabilite; b) *eficacitatea* (rezultatele obținute trebuie să fie cele prevăzute, planificate prin aplicarea practicilor de gestiune corporativă în plan regional) și c) *economicitatea*, bazată pe procurarea resurselor necesare la cel mai mic cost, de pe o arie (acum regională) mult lărgită.

Introducerea gestiunii corporative în firmele moderne trebuie măsurată cu ajutorul *indicatorilor de performanță* [3, p.287-296].

Practic, un indicator: a) *indică / arată starea dorită*, sub forma unor caracteristici pentru procesul managerial dominat de noile practici (bune/cele mai bune) din regimul de gestionare corporativă și, totodată, b) *indică/ arată calea de urmat* pentru a obține diferite caracteristici sau parametri comandați pentru procesul managerial în cauză.

Prin intermediul *indicatorilor* se fixează în firme anumite *repere de performanță* și se *stabilesc căile* prin care se atinge performanța urmărită, planificată.

Bunele practici revenite din gestiunea corporativă a firmelor (cu aplicații în zona locală, națională sau în cea regională) conduc la *creșterea gradului de conștientizare* asupra actelor productiv-economice, financiare, sociale ș.a. în întreprinderi.

Un *indicator*, în expresie generală, poate fi un *text*, un *tabel*, o *schemă*, un *desen*, un *număr*, *procent* ș.a.

*Indicatorul* arată direcția și ce trebuie să se obțină în firmă, iar *indicatorul de performanță* (sub incidența gestiunii

domestic firms in the corporate management at regional and global levels.

We appreciate that globalization and regionalization for Romanian firms entering the corporate performance management process should be a function of *emergence management*.

To now, the evolution of the situation in the field and obtain comparative conclusions for this paper were used in the second half of 2012 to research the phenomenon of internationalization and regionalization process in a number of five companies in Romania. The focus for scientific investigation has been on acceptance trends of companies for them to be in practical flow management corporate event, characterized by good management practices, recognized in the modern economy [4, p.102-107].

Working method (investigation) included the identification, selection and symbolization of indicators for internationalization and regionalization of corporate management practices [3, p. 287-296].

It was considered a range of scores for each indicator between [1÷10], which corresponds to placing their parametric values in a space developments imposed by becoming range ordering values (*outputs*).

The basic problem is traced to obtain solutions for performance of firms that assumes and access the entry into the regional area characterized by containing good corporate management / best management practices.

Concept of performance in the new conditions of corporate management firms is associated with requirements ordering such as: a) *efficiency* to maximize results, based on a quantity / quality time resources or minimizing the amount of resources to predetermined outputs b) *effectiveness* (results must be foreseen, planned by applying corporate management practices regionally) and c) *economy*, based on purchasing necessary resources at the lowest cost, an area (now regional) much larger.

The introduction of corporate management in modern companies should be measured by *performance indicators* [3, p. 287-296].

Basically, an indicator: a) indicate / show the desired state in the form of features for the new dominant managerial practices (better/best) of corporate management regime and also b) indicate / show the way forward for the get different features or parameters for order management process in question.

Through indicators snaps into companies certain performance benchmarks and establish ways that achieve performance monitored, planned.

Best practices returned from corporate management firms (with applications in the local, national or the regional) lead to increased awareness of the acts productive economic, financial, social, etc. in enterprises.

An indicator of the general expression can be a text, a table, a diagram, a drawing, a number, percentage, etc.

The indicator shows the direction and what needs to be achieved in business and performance indicator (under corporate management) shows the expected

corporative) arată limitele de performanță așteptate în firmele, care aplică bunele practici manageriale corporative.

*Indicatorul de performanță* poate fi: un număr, un atribut, un aport calitativ ș.a.

Apreciem, că modalitatea înscrierii firmelor moderne dintr-o țară (din România, respectiv din Republica Moldova) în cerințele gestiunii corporative în plan regional este asigurată prin dezvoltarea unui *sistem de indicatori*, inclusiv a celor de performanță.

Din analizele noastre pentru lucrarea de față, desprindem concluzia că doar folosirea indicatorilor nu este suficientă. De importanță fundamentală se dovedește a fi modul, felul în care sunt folosiți indicatorii.

Prin extensie, considerăm că în cazul intrării firmelor în procesul și practicile aferente gestiunii corporative este bine să se recurgă la identificarea și folosirea *indicatorilor cheie de performanță* (Fig. 1).

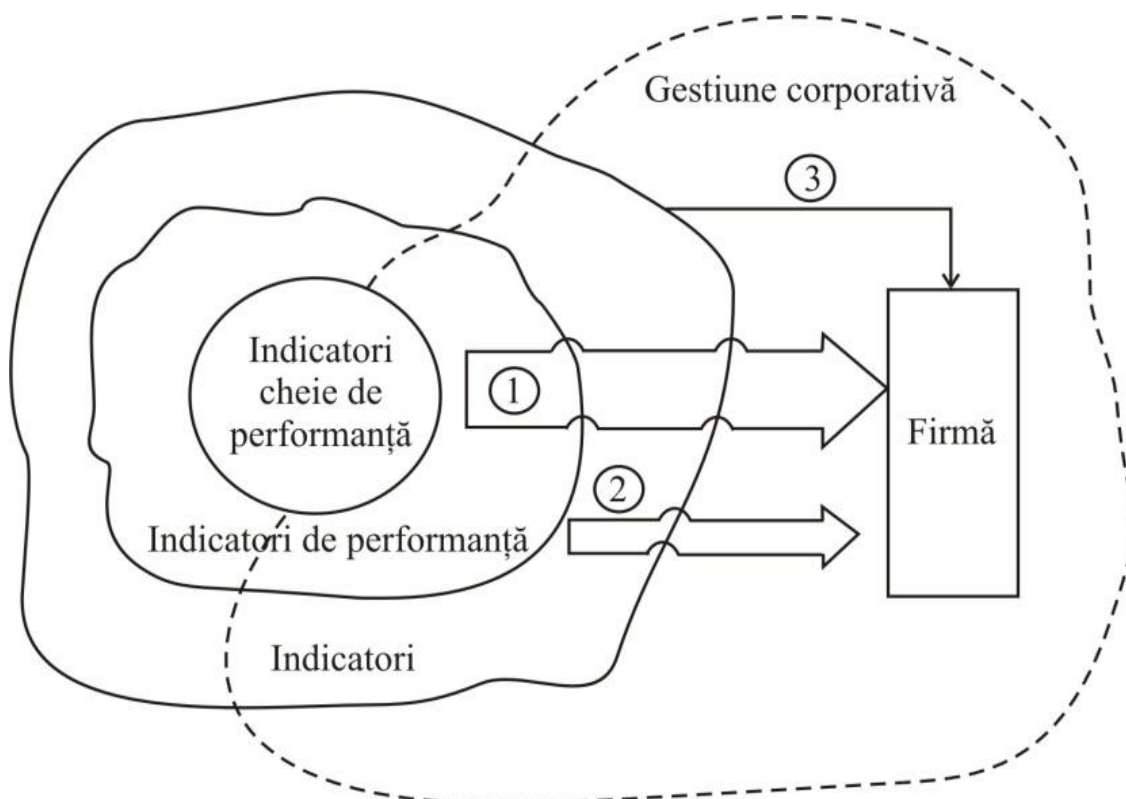
performance limits in companies that apply best practices of corporate management.

Performance Indicator can be: a number, an attribute, a quality intake etc.

We appreciate that the way up modern firms in a country (in Romania and the Republic of Moldova) regional corporate management requirements is ensured through the development of indicators, including performance.

From our analysis for this paper, concluded that the only use of the indicators is not enough. The fundamental importance turns out to be way, way indicators are used.

By extension, we believe that if firms entering and practices relating to the management of corporate, is better to resort to the identification and use of *key performance indicators* (Fig. 1).



**Fig.1. Influența preponderentă a indicatorilor cheie de performanță**  
 ① asupra firmelor, care adoptă practicile aferente gestiunii corporative/  
 Fig.1 Main influence of key performance indicators  
 ① on firms that adopt related corporate management practices

*Sursa/Source: Elaborată de autori/Developed by the authors.*

Indicatorii cheie de performanță monitorizează performanța la nivelul domeniilor cheie ale firmei intrată în procesul aplicării practicilor manageriale aferente gestiunii corporative.

De aceea, s-a recurs la un model taxonomic în studiul grupului amintit de firme. În context, s-a apelat la știința clarificării (taxonomie) pentru o posibilă grupare/sistemizare a unor indicatori pentru evidențierea internaționalizării și regionalizării practicilor de gestiune corporativă.

Unele elemente ilustrează diferiți descriptori ai

Key performance indicators monitor performance to key areas of the company entered in the application of management practices related to corporate management.

Therefore, we resorted to a taxonomic model in the study of mentioned group companies. In context, it turned to science to clarify (taxonomy) for possible group / systematization of highlight internationalization and regionalization indicators of corporate management practices.

Some elements illustrating different descriptors of

măsurărilor de performanță în domeniu.

Practic, cu ajutorul chestionarelor și a extragerilor unor informații din bazele de date electronizate de la întreprinderile examinate, s-a procedat la așezarea valorilor și aprecierilor respective pe scări cu scoruri alocate de la 1 la 10.

Pentru fiecare element sau parametru în parte s-au calculat mediile valorilor înregistrate în banda lor de variație naturală. Se constată că, în totalitate, elementele în cauză s-au regăsit în *repartiție statistică normală* [1, p. 234-265].

Condiția derulării investigațiilor, pusă de către fiecare firmă din eșantion, a fost cea de simbolizare a numelui și identității firmei, fără semnalarea lor reală.

Listarea, respectiv gruparea elementelor amintite, a constituit un prim pas în activitatea măsurării procesului de internaționalizare și regionalizare a firmelor, din perspectiva asumării bunelor practici manageriale aferente gestiunii corporative.

În principal, grupul de indicatori cu valorile lor, sunt descriși și măsurați după cum urmează:

- *Motivațiile schimbării* {MS}. Se referă la *Influențe* ( $i_1$ = avantaje comparative;  $i_2$ = factori politici;  $i_3$ = câștiguri economice;  $i_4$ = avantaje competitive;  $i_5$ = factori culturali/de cunoaștere;  $i_6$ = factori de dezvoltare) și *Motivații* ( $m_1$ = circumstanțe locale;  $m_2$ = tradiții;  $m_3$ = cultura operațională în firmă).

- *Prioritățile cheie* {PC}. Se referă la:  $p_1$ = termeni de stare și/sau calitate măsurați la nivel internațional;  $p_2$ = așteptări referitoare la impactul global;  $p_3$ = recunoașteri referitoare la atotcuprinderea în internaționalizarea totalității aspectelor firmei;  $p_4$ = factor de timp lung pentru instituționalizarea internaționalizării;  $p_5$ = resurse investiționale pentru internaționalizare;  $p_6$ = acceptarea densității sporite de contacte internaționale;  $p_7$ = responsabilități remodelate;  $p_8$ = calitate înaltă asigurată prin toate activitățile din internaționalizare.

- *Reacții manageriale* {RM}. Se referă la:  $r_1$ = asumarea reactivă a responsabilităților firmei pentru viitorul său;  $r_2$ = menținerea fluxului de activități existente și a celor apărute din internaționalizare.

- *Leadership și guvernarea/gestionarea firmei* {LG}. Se referă la:  $l_1$ = viziunea clară în legătură cu internaționalizarea;  $l_2$ = excelența rolului de comunicator jucat de firmă;  $l_3$ = demontarea scepticismului, care se referă la introducerea de bune practici aferente gestiunii corporative;  $l_4$ = imaginație largă, sporită;  $l_5$ = riscurile calculate;  $l_6$ = „ambitiile” firmei;  $l_7$ = abilitatea de a intra și funcționa în „rețea” cu alții.

- *Formularea strategiei de internaționalizare pentru introducerea de bune practici prin gestiunea corporativă* {FS}<sub>i</sub>.

Se referă la *Viziuni și rațiuni instituționale* ( $v_1$ = excelența în producție și distribuție/vânzare;  $v_2$ = formularea unui brand cu putere de intrare pe piețele globale;  $v_3$ = cercetarea inovativă globală;  $v_4$ = curricula productiv-economică internațională cu extensie în formulă proprie de distribuție globală;  $v_5$ = resurse umane și

performance measurements in the field.

Basically, using questionnaires and extraction of information from electronic databases on the examined enterprises proceeded to putting those values and appraisals stairs assigned scores from 1 to 10.

For each element or trait were averaged values in natural limits variation. It notes that fully, those elements were found in the *normal statistical distribution* [1, p. 234-265].

The condition for investigations conduct, made by each firm in the sample, and was the designation of the name and identity of the company without their actual reporting.

Listing, grouping elements that recall, it is the first step in the work process of measurement firms on internationalization and regionalization in terms of assuming good management practices related to corporate management.

Mainly, group indicators values are described and measured as follows:

- *Motivations change* {MS}. Refers to influence ( $i_1$ = comparative advantages;  $i_2$ = political factors;  $i_3$ = economic gains;  $i_4$ = competitive advantage;  $i_5$ =cultural factors / knowledge;  $i_6$ = growth factors) and *Motivation* ( $m_1$ = local circumstances;  $m_2$ = traditions;  $m_3$ = operational culture in the firm).

- *Key priorities* {PC}. Refers to:  $p_1$ =terms of condition and / or quality measures at international level;  $p_2$ =expectations for global impact;  $p_3$ = totality recognition on the totality aspects company's internationalization;  $p_4$ =factor long time to institutionalization of internationalization;  $p_5$ = investment resources for internationalization;  $p_6$ = acceptance of density increased of international contacts;  $p_7$ = remodeled responsibilities;  $p_8$ = high quality ensured by all internationalization activities.

- *Managerial reactions* {RM}. Refers to:  $r_1$ = assume a reactive responsibility for its future business;  $r_2$ = maintain existing workflow and those arising from internationalization.

- *Leadership and governance / management company* {LG}. Refers to:  $l_1$ = clear vision about internationalization;  $l_2$ = excellence communicator role played by the firm;  $l_3$ = removing skepticism refers to the introduction of best practices related to corporate management;  $l_4$ = imaginative range, enhanced;  $l_5$ = calculated risks;  $l_6$ = "ambitions" company;  $l_7$ = the ability to enter and work in "network" with others.

- *Formulation of internationalization strategy for the introduction of best practices by corporate management* {FS}<sub>i</sub>.

Refers to the *Vision and institutional reasons* ( $v_1$ = excellence in production and distribution / sale;  $v_2$ = formulating a brand with input power in global markets;  $v_3$ =global innovative research;  $v_4$ = international economic productive curriculum extension own global distribution formula;  $v_5$ = human resources management in the firm recruited on internationally and regionally

manageriale în firmă recrutate din plan internațional și regional;  $v_6$  = impactul politicii în activitățile derulate de firmă pe plan regional și global;  $v_7$  = strânse interacțiuni, legături cu afacerile regionale și globale) și la *Cunoașterea/"scanarea" mediului ambiant* ( $s_1$  = capacitatea și calitatea în cercetare și tendințele pentru viitor;  $s_2$  = atragerea de fonduri pentru cercetare;  $s_3$  = bază de date privind diversitatea pieței de desfacere;  $s_4$  = potențialul de recrutare și selecție a resurselor umane pentru viitor;  $s_5$  = angajamentul pentru monitorizarea resurselor umane;  $s_6$  = mobilitatea operațională a firmei;  $s_7$  = infrastructura pentru tranziția la internaționalizare și regionalizare a compartimentului managerial corporativ;  $s_8$  = factori socio-demografici-economici, care afectează firma).

- *Parteneriate internaționale și regionale* {PI}<sub>i</sub>. Se referă la:  $p_{i1}$  = contribuțiile explicite în parteneriate;  $p_{i2}$  = strategie pentru profilul de reputație a firmei;  $p_{i3}$  = potențial de creștere a capacității de avans a firmei pe multi-căi;  $p_{i4}$  = valoarea adăugată de către firmă la profilul și reputația mediului corporativ regional;  $p_{i5}$  = oportunități de acces ale altora în structura interioară a firmei;  $p_{i6}$  = sustenabilitate financiară;  $p_{i7}$  = exprimarea echivalenței participative în parteneriate.

- *Identificarea piețelor extinse aflate sub bunele practici din gestiunea corporativă în plan regional* {IPE}. Se referă la:  $ip_1$  = creșterea identificată în piețele internaționale;  $ip_2$  = elementele de protecție a piețelor în cauză;  $ip_3$  = "insularizarea"/alegerea prin delimitarea piețelor favorabile (piețe cu bune practici din gestiunea corporativă).

- *Transnaționalizarea afacerilor* {TA}. Se referă la:  $t_1$  = stabilirea unui areal sub-structural destinat procesărilor internaționale și regionale în cadrul de bază a entității;  $t_2$  = înființarea de sub-structuri instituționale ale firmei în plan regional;  $t_3$  = păstrarea și activarea suportului local prin parteneriate cu entități locale;  $t_4$  = parteneriate pentru cercetarea științifică în regim colaborativ.

- *Internaționalizarea managementului/managerilor /decidenților pentru poziționarea regională a firmei* {IM}. Se referă la:  $m_1^0$  = legături cu managementul / managerii / decidenții aflați oriunde în regiune;  $m_2^0$  = încurajarea diversității manageriale;  $m_3^0$  = multiculturalismul managerial;  $m_4^0$  = planuri de angajament managerial regional;  $m_5^0$  = transfer de cunoștințe manageriale din planul internațional și regional.

- *Linii de gestiune corporativă* {LGC}. Se referă la:

areas;  $v_6$  = impact of the policy in the activities of firms on regionally and globally areas;  $v_7$  = close interactions, links to regional and global affairs) and *Environment knowledge / "scanning"* ( $s_1$  = capacity and quality in research and future trends;  $s_2$  = research raise funds;  $s_3$  = database diversity of outlets;  $s_4$  = recruitment and selection potential of human resources for the future;  $s_5$  = commitment to monitoring human resource;  $s_6$  = operational mobility company;  $s_7$  = infrastructure for the transition to internationalization and regionalization of corporate management department;  $s_8$  = economic, socio-demographic factors affecting the company).

- *International and Regional Partnerships* {PI}<sub>i</sub>.

Refers to:  $p_{i1}$  = explicit partnerships contributions;  $p_{i2}$  = strategy for reputable company profile;  $p_{i3}$  = potential to increase the capacity of the multi-paths company's advance;  $p_{i4}$  = added value firm to the profile and reputation of the regional corporate environment;  $p_{i5}$  = access opportunities of others in the inner structure of the firm;  $p_{i6}$  = financial sustainability;  $p_{i7}$  = expression of participatory partnerships equivalence.

- *Identify large markets under best regionally corporate management practices* {IPE}. Refers to:  $ip_1$  = observed business grow in international markets;  $ip_2$  = protective elements of the concerned markets;  $ip_3$  = "islanding" / choice by delineating favorable markets (markets with best practices in corporate management).

- *Business transnationalization* {TA}. Refers to:  $t_1$  = establish a complex sub-structure for international and regional processors in the base entity;  $t_2$  = establishment of institutional sub-regional level company;  $t_3$  = retention and activation of local support through partnerships with local entities;  $t_4$  = partnerships for scientific research in collaborative mode.

- *Internationalization management / managers / regional position decision makers in the company* {IM}. Refers to:  $m_1^0$  = links management / managers / decision makers find anywhere in the region;  $m_2^0$  = encouraging multicultural management diversity;  $m_3^0$  = regional management plans commitment;  $m_4^0$  = knowledge management transfer of regional and international level.

- *Corporate management lines* {LGC}. Refers to:  $g_1$  = local corporate management;  $g_2$  = regional

$g_1$  = gestiune corporativă în plan local;  $g_2$  = gestiune corporativă în plan regional;  $g_3$  = gestiune corporativă prin asumarea principiilor manageriale corporative;  $g_4$  = gestiune corporativă prin bune practici manageriale.

- *Implementarea internaționalizării și regionalizării pentru introducerea bunelor practici de gestiune corporativă* {IR}. Se referă la:  $ii_1$  = integrarea cu alte planuri instituționale internaționale și regionale;  $ii_2$  = proceduri de alocare și de integrare cu alte resurse din plan internațional și regional;  $ii_3$  = adaptarea obiectivelor actuale ale firmei la cele regionale;  $ii_4$  = staff / bord director angajat în elaborarea și aplicarea strategiei pentru internaționalizare și regionalizare în regim corporativ.

- *Indicatori de performanță pentru internaționalizare și regionalizare în vederea introducerii celor mai bune practici din gestiunea corporativă a firmelor* {PIR}<sub>i</sub>. Se referă la:

$\delta_1$  = număr / (%) din membrii bordului director/managementul de vârf, care au calificări academice (abilități și competențe) pentru operaționalizări manageriale în regim regional;  $\delta_2$  = număr / (%) din membrii bordului director / top management, care au experiență managerială din poziții lucrative în companii din regiune/din țările dezvoltate;  $\delta_3$  = număr/(%) din angajați, care urcă în ierarhiile executive și/sau manageriale din firmă;  $\delta_4$  = (%) din stafful firmei cu proveniență din străinătate/din regiune;  $\delta_5$  = număr de domenii / sub-domenii ale firmei care se supun internaționalizării și regionalizării operaționale;  $\delta_6$  = număr/(%) din angajați intrați în fluctuația forței de muncă;  $\delta_7$  = număr (anual) de vizite/contacte între firmă și alte entități din plan regional și internațional;  $\delta_8$  = număr de țări, cu care firma are contracte, parteneriate, colaborări ș.a.  $\delta_9$  = (%) din fonduri de dezvoltare-cercetare atrase din regiune;  $\delta_{10}$  = număr de parteneriate instituționale strategice ale firmei cu alte entități din regiune.

Valorile statistice medii ale indicatorilor identificați sunt redate în *tabelul 1*.

Așezarea matricială a elementelor și valorilor permite obținerea de concluzii și aprecieri cu privire la stadiul de angajament a firmelor investigate din mediul productiv-economic, financiar și social din România în legătură cu practicile manageriale (bune/cele mai bune) aferente gestiunii corporative în plan regional [2, p. 129-138].

corporate management;  $g_3$  = corporate management by taking corporate management principles;  $g_4$  = corporate management through good management practices.

- *Internationalization and regionalization implement for introducing best corporate management practices* {IR}. Refers to:  $ii_1$  = integration with other international and regional institutional plans;  $ii_2$  = allocation and integration procedures with other international and regional resources;  $ii_3$  = current objectives of the company to adapt to the regional objectives;  $ii_4$  = staff / board director hired in developing and implementing the strategy for internationalization and regionalization in the corporate system.

- *Performance indicators for internationalization and regionalization firms in introducing the best practices in corporate management* {PIR}<sub>i</sub>. Refers to:  $\delta_1$  = number / (%) of the members of the board of directors / senior management who have academic qualifications (skills and competencies) for the operation of regional management regime;  $\delta_2$  = number / (%) of the members of the board of directors / senior management with experience management of lucrative positions in companies in the region / in developed countries;  $\delta_3$  = number / (%) of employees who got into executive hierarchies and / or management of the company;  $\delta_4$  = (%) of the company staff with foreign / region origin;  $\delta_5$  = number of domain / sub-domain company subject to the operational internationalization and regionalization;  $\delta_6$  = number / (%) of employees entering to the workforce fluctuation;  $\delta_7$  = number of (annual) visits / contacts between the firm and other regional and international entities;  $\delta_8$  = number of countries with which the company has contracts, partnerships, collaborations, etc.  $\delta_9$  = (%) of research development funds attracted from the region;  $\delta_{10}$  = number of the strategic institutional firm's partnerships with other entities in the region.

Average statistical values of the indicators identified are shown in *Table 1*.

Placing matrix elements and values allows obtaining conclusions and assessments on the state of commitment of the companies investigated in the productive-economic, financial and social situation in Romania regarding management practices (better / best), related to corporate management at regional plan [2, p. 129-138].

Tabelul 1/Table 1

Valori statistice medii ale indicatorilor pentru internaționalizarea și regionalizarea practicilor de gestiune corporativă (Studiu de caz pentru un grup de firme din România) (2012)/ Average statistical values of the indicators for internationalization and regionalization of corporate management practices (case study for a group of companies in Romania) (2012)  
(Interval pentru scoruri: 1 = min; 10 = max)/ (Interval Scores: 1 = min, 10 = max)

Întreprinderea/ Enterprise /firma/ company /organizația/organi- zation / entitatea supusă investigării/ entity subject investigation	$(\sum_m = \text{medie})$ Indicatori pentru internaționalizarea și regionalizarea practicilor de gestiune corporativă/ Indicators for internationalization and regionalization of corporate management practices											
	{M <sub>s</sub> }	{PC}	{RM}	{LG}	{FSI}	{PI} <sub>i</sub>	{IPE}	{TA}	{IM}	{LGC}	{IR} <sub>i</sub>	{PIR}
	$\sum_m i_i$ $\sum_m im_i$	$\sum_m p_i$	$\sum_m r_i$	$\sum_m l_i$	$\sum_m v_i$ $\sum_m s_i$	$\sum_m p_{ii}$	$\sum_m ip_i$	$\sum_m t_i$	$\sum_m m_i^0$	$\sum_m g_i$	$\sum_m ii_i$	$\sum_m \delta_i$
(F1) (D): prod. alimentară/ food prod. (L)= Pitești (SM)	8,3 6,9	6,2	3,8	2,1	2,2 3,1	8,9	9,2	6,8	2,1	7,3	6,2	7,3
(F2) (D): transport rutier/transport (L)= Târgu Jiu (Sm)	7,2 7,0	4,3	4,3	3,3	2,1 3,5	9,2	9,1	5,2	1,9 (min)	6,9	3,8	8,4
(F2) (D): media (publicitate/ promotion) (L)= București (SM)	8,1 7,2	4,7	4,2	3,8	3,0 3,8	7,8	8,9	6,1	3,1	7,1	6,9	6,9
(F2) (D): construcții/ construction (L)= Deva (Sm)	6,2 7,3	5,8	5,1	2,9	2,9 3,1	8,3	9,3 (Max)	4,9	5,5	5,9	6,8	8,3
(F2) (D): sănătate/ health (L)= Băile Felix (Sm)	8,9 7,2	7,1	4,3	4,3	2,2 3,2	7,9	8,7	5,3	2,1	7,2	7,1	7,2

Sursa/Source: Elaborată de autori/Developed by the authors.

Semnificații/ Meanings:

- (F1)= Firma/ company nr./no.... (SA) (L)= Localizare/location:...
- (F2)= Firma/ company nr./no ... (SRL) (SM)= Dimensiune/Size: întreprindere mijlocie/ medium enterprise.
- (D)= Domeniul/Domain:.... (Sm)= Dimensiune/Size: întreprindere mică/ small enterprise

### Concluzii și recomandări

#### 1. Concluzii preliminare orizontale:

Scorurile orizontale însumate ale entităților investigate se regăsesc în intervalul [67,20 – 82,70], iar valorile medii ponderate în intervalul [4,80 – 5,91]. Se deduce că întâietatea angajamentului în internaționalizare și regionalizare aparține firmei (5) din domeniul sănătății, iar dificultățile de asumare a gestiunii corporative regionale se regăsesc la firma (2) din domeniul transportului rutier local.

Comparând scara angajamentelor practice ale

### Conclusions and recommendations

#### 1. Horizontal preliminary conclusions:

Horizontal summed scores of entities are found in the range investigated [67.20 to 82.70] and weighted average values in the range [4.80 to 5.91]. It is inferred that the primacy of commitment to internationalization and regionalization company belongs to company named (5) o health domain, and difficulties of taking regional corporate management can be found at the company named (2) of the local road

firmelor în procesul practicilor manageriale din gestiunea corporativă se obține intervalul de (48–60) față de nivelul ideal de 100%.

✚ Concluzia esențială a investigațiilor efectuate este că preocupările, tendințele și intrarea efectivă a firmelor din spațiul productiv-economic local în gestiunea corporativă în plan regional este la limita dintre *nesatisfăcătoare* și *satisfăcătoare*.

Aprecierea finală aproximată este de angajament *cvasi-satisfăcător*.

### 2. Concluzii preliminare verticale:

✚ Scorurile verticale, în valori medii ponderate se regăsesc în intervalul [2,28 – 9,04].

✚ Se observă că acest interval este extrem de lung, inclus între limitele de variație [1-10].

✚ Cea mai redusă reprezentare prin scor este în legătură cu internaționalizarea managementului/ managerilor/ decidenților pentru poziționarea regională a firmei (2,28). Cu alte cuvinte, legăturile cu managerii din regiune, acceptarea diversității manageriale, a multiculturalismului managerial, angajamentul regional și transferul de cunoștințe manageriale, toate în componere, *nu înregistrează nivel operațional corespunzător* în firmele contemporane din România.

✚ În schimb, se înregistrează un scor extrem de ridicat (media de 9,04) în privința preocupărilor pentru identificarea piețelor extinse aflate sub bunele practici din gestiunea corporativă în plan regional.

### 3. Concluzii preliminare matriciale:

✚ Cea mai mică valoare de scor (1,9) se regăsește în cadrul firmei nr.2 (domeniul transportului rutier local) în legătură cu internaționalizarea managementului/ managerilor / decidenților pentru poziționarea regională a întreprinderii;

✚ Valoarea de scor cea mai mare (9,3) se află la întreprinderea nr.4 (domeniul construcțiilor) pentru identificarea piețelor extinse cu bune practici din gestiunea corporativă a firmei în plan regional.

**Concluzii finale.** Managementul internaționalizării și regionalizării practicilor de gestiune corporativă a firmelor din România se dovedește fără valențe puternice, care să ofere potențial „de ruptură” pentru transformarea întreprinderilor spre noi performanțe.

Indicatorii, indicatorii de performanță și indicatorii cheie de performanță identificați și selectați, în contextul investigat, arată angajamentul încă redus (nesatisfăcător spre satisfăcător) al firmelor românești în procesul de poziționare sau re poziționare în domeniul corporativ regional, iar asumarea bunelor / celor mai bune practici din gestiunea corporativă este la nivel minim / minimizat redus.

transport.

✚ Comparing practical commitments scale of companies in the corporate management practices, we obtain the range of (48-60) compare to the ideal 100%.

✚ The essential conclusion of the investigations is that the concerns, actual trends and o local firms f entry in efficient corporate management economic space – at the regional level, is the boundary between *unsatisfactory* and *satisfactory*.

The final assessment is approximated *quasi-satisfactory commitment*.

### 2. Vertical preliminary conclusions:

✚ Vertical scores in weighted averages are included in the interval [2.28 – 9.04].

✚ It is noted that this period is extremely long, included within the limits of variation [1-10].

✚ The lower score representation is related to the internationalization of management / managers / decision makers for the company's regional positioning (2.28). In other words, links with regional managers, acceptance of diversity management, managerial multiculturalism, regional engagement and knowledge transfer management, all this structures are not properly registered their contemporary Romanian companies at operational best practices level.

✚ However, there is an extremely high score (average of 9.04) to concerns for the identification of best practices extended under corporate management in the region.

### 3. Matrix of preliminary conclusions:

✚ Related to the internationalization of management / managers / decision makers of the company's regional positioning the lowest score (1.9) is in the firm no.2 (local road transport);

✚ Highest score value (9.3) is undertaking at firm named no.4 (construction) for the identification of best practices in extensive corporate management company in the region.

**Final conclusions.** Internationalization and regionalization management of corporate management practices of companies in Romania proves without strong meanings that provide potential "breakthrough" for the transformation of enterprises to new achievements.

Indicators, performance indicators and key performance indicators identified and selected in the context investigated, showing commitment still low (unsatisfactory to satisfactory) Romanian firms in the positioning or repositioning in regional corporate areas and assuming good / best practices in management corporate is at the minimum / minimized low level.

### Referințe bibliografice/ References:

1. CEAUȘU, I. *Dicționar Enciclopedic Managerial*. Vol. I-II. București Ed. Academică de Management, 2000. ISBN 973-99772-0-0.
2. GĂF-DEAC, M. *Management. Baze generale și legislative*. București: Ed. Fundației România de Măine, 2003. ISBN 973-582-761-1.
3. ROȘCA, P., GALBEN, I. Managementul decizional al firmei. In: Studii economice. 2008, nr. 1-2, pp. 287-296.
4. ROȘCA, P. ș.a. Argumentarea științifică a deciziilor. In: Analele Universității Libere Internaționale din Moldova. Seria Economie. Chișinău, 2008, vol. 7, pp. 102-107.

**Recomandat spre publicare: 10.10.2013**