



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA “1 DECEMBRIE 1918” DIN ALBA IULIA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
ȘCOALA DOCTORALĂ DE CONTABILITATE

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Conducător de doctorat,
Prof. Univ. Dr. Tatiana DĂNESCU

Doctorand,
Lavinia-Marinela TOIU (CONSTANTINESCU)

Alba Iulia
2025



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA “1 DECEMBRIE 1918” DIN ALBA IULIA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
ȘCOALA DOCTORALĂ DE CONTABILITATE

**VALENȚE ÎN CONSOLIDAREA PERFORMANȚEI AFACERILOR
DE FAMILIE EUROPENE PRIN SINERGIA CONTABILITĂȚII ȘI
A CONTROLULUI STRATEGIEI**

**Conducător de doctorat,
Prof. Univ. Dr. Tatiana DĂNESCU**

**Doctorand,
Lavinia-Marinela TOIU (CONSTANTINESCU)**

**Alba Iulia
2025**

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

Cuvinte-cheie	2
Cuprinsul tezei de doctorat	3
Introducere și motivația cercetării	6
Metodologia de cercetare	8
Conținutul succint și direcțiile de cercetare	11
Concluziile și contribuțiile proprii ale cercetării	17
Limitele cercetării	23
Perspectivile și direcțiile viitoare de cercetare	24
Bibliografie selectivă	26

Cuvinte-cheie

afacerile de familie, averea socio-emoțională, contribuția resursei umane, culturile GLOBE, guvernanta corporativă, indicatori-cheie de performanță (KPIs), informația contabilă, influența familiei, pârgurile de control, performanța organizațională, practicile contabile, principiile contabile, strategia de afaceri, succesiunea generațională, sistemele de control al strategiei.

Cuprinsul tezei de doctorat

LISTA DE ABREVIERI	5
INTRODUCERE ȘI MOTIVAȚIA CERCETĂRII	6
Contextul general al cercetării	6
Motivația și relevanța cercetării.....	8
Obiectivele cercetării.....	9
Metodologia de cercetare	15
Cuvinte-cheie	23
CAPITOLUL 1. AFACERILE DE FAMILIE – TERMINOLOGIE, CONȚINUT, ROL ȘI REGLEMENTARE LEGALĂ.....	24
1.1. Dezambiguizări terminologice privind afacerile de familie.....	24
1.1.1. Perspectiva conceptuală privind afacerile de familie	24
1.1.2. Poziționarea afacerilor de familie în contextul economic mondial	29
1.2. Emergența conceptelor: Familie – Proprietate – Afacere.....	34
1.2.1. Mixul strategic al deținerii participației și influența familiei	34
1.2.2. Succesiunea generațională și Constituția familiei	41
1.3. Perspectiva averii și influența familiei.....	46
1.3.1. Teoria averii socio-emoționale	46
1.3.2. Componentele particulare de guvernare corporativă în afacerile de familie	53
1.4. Dimensiunea contabilă și legală specifică afacerilor de familie	56
1.4.1. Contabilitatea în afacerile de familie.....	56
1.4.2. Reglementarea legală a afacerilor de familie europene.....	63
1.5. Concluzii preliminare.....	69
CAPITOLUL 2. ROLUL CONTABILITĂȚII ÎN FUNDAMENTAREA STRATEGIEI AFACERILOR DE FAMILIE	73
2.1. Delimitări noționale și tipologia strategiilor de afaceri.....	73
2.1.1. Gândirea strategică și strategia de afaceri	73
2.1.2. Clasificarea strategiilor de afaceri.....	78
2.2. Perspectiva contabilă în definirea strategiei afacerilor de familie.....	84
2.2.1. Rolul contabilității strategice în modelarea strategiei afacerilor de familie.....	84
2.2.2. Valoarea adăugată a informației contabile în deciziile strategice.....	89
2.3. Influența contabilității în definirea strategiilor competitive	93
2.3.1. Strategia de lider de cost	93
2.3.2. Strategia de diferențiere	96
2.4. Sinergia dintre sistemele de control și strategia afacerilor de familie	99
2.4.1. Teoria pârgurilor de control al strategiei	99

2.4.2.	Rolul sistemelor de control în formularea și executarea strategiei.....	106
2.5.	Concluzii preliminare.....	112
CAPITOLUL 3. CONTRIBUȚII ALE PRINCIPIILOR ȘI INFORMAȚIEI CONTABILE ÎN REDAREA IMAGINII PERFORMANȚEI AFACERILOR DE FAMILIE.....		117
3.1.	Relaționarea strategiei cu principiile contabile	117
3.1.1.	Strategia de afaceri și principiile contabile	117
3.1.2.	Aplicarea principiilor contabile în afacerile de familie	121
3.2.	Măsurarea performanței afacerilor de familie	129
3.2.1.	Rolul extins al sistemelor de măsurare a performanței	129
3.2.2.	Sucesiunea generațională și performanța afacerilor de familie	134
3.3.	Instrumente de măsurare a performanței bazate pe informația contabilă	139
3.3.1.	Tehnologii suport și instrumente de măsurare a performanței	141
3.3.2.	Explorarea Balanced Scorecard: cadru pentru măsurarea performanței afacerilor de familie	146
3.4.	Indicatorii de performanță	156
3.4.1.	Indicatorii-cheie de performanță	156
3.4.2.	Informația contabilă în determinarea indicatorilor-cheie de performanță	162
3.5.	Concluzii preliminare.....	165
CAPITOLUL 4. CONEXIUNI ȘI SINERGII ÎNTRE CONTABILITATE, CONTROLUL STRATEGIEI ȘI PERFORMANȚA AFACERILOR DE FAMILIE EUROPENE: EVIDENȚE EMPIRICE ÎN CONTEXTUL VARIABILELOR ORGANIZAȚIONALE ȘI CULTURALE		169
4.1.	Cadrul general al cercetării.....	169
4.1.1.	Calibrarea metodei și a tehnicii de cercetare cu obiectivele cercetării.....	169
4.1.2.	Operaționalizarea conceptelor.....	173
4.1.3.	Structura instrumentului de cercetare.....	182
4.1.4.	Testarea instrumentului de cercetare	183
4.1.5.	Traducerea și adaptarea instrumentului de cercetare.....	184
4.1.6.	Colectarea datelor cu mijlocirea instrumentului de cercetare	184
4.2.	Analiza datelor studiului.....	186
4.2.1.	Caracteristicile generale ale procesului de colectare a datelor	186
4.2.2.	Caracteristicile generale ale afacerilor de familie din eșantion.....	187
4.2.3.	Caracteristicile generale ale respondenților din eșantion	194
4.3.	Analiza consistenței interne a datelor.....	196
4.4.	Statistica descriptivă a variabilelor multi-item	200
4.5.	Etapele de testare a ipotezelor de cercetare	203
4.6.	Conexiuni incrementale Marshalliene între principiile contabile, controlul strategiei și performanța afacerilor de familie europene	204
4.6.1.	Fundamentarea ipotezelor de cercetare	204

4.6.2.	Testarea și validarea ipotezelor de cercetare	209
4.7.	Sinergia dintre performanță, controlul strategiei și calitatea contribuției resursei umane în afacerile de familie europene	220
4.7.1.	Fundamentarea ipotezelor de cercetare	220
4.7.2.	Testarea și validarea ipotezelor de cercetare	222
4.8.	Interdependența dintre performanță, controlul strategiei și poziționarea afacerilor de familie în mediul concurențial din perspectiva culturilor europene GLOBE.....	226
4.8.1.	Fundamentarea ipotezelor de cercetare	226
4.8.2.	Testarea și validarea ipotezelor de cercetare	227
4.9.	Concluzii preliminare.....	230
CAPITOLUL 5. CONCLUZII, CONTRIBUȚII, LIMITE ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII		235
5.1.	Concluzii generale	235
5.2.	Contribuții originale	239
5.3.	Limitele cercetării	241
5.4.	Perspectivă și direcții viitoare de cercetare	242
Lista figurilor.....		244
Lista tabelor		246
Lista anexelor		247
Bibliografie.....		248

Introducere și motivația cercetării

Afacerea de familie reprezintă o componentă esențială a economiei globale prin contribuția semnificativă la produsul intern brut și la crearea locurilor de muncă, datele statistice recente confirmând că ponderea acestora este de 65 - 80% din totalul entităților la nivelul Europei, în contextul asigurării a aproximativ jumătate din locurile de muncă disponibile pe această piață. Prezența sa masivă susține rolul strategic pe care afacerile de familie îl dețin în stabilitatea economică, inovație și dezvoltarea pe termen lung.

Specificitatea afacerilor de familie rezidă din însăși structura unică de guvernare care le caracterizează, descrisă prin deținerea controlului asupra deciziilor strategice de către familie. Avantajele distinctive generate de această formă de proprietate și control vizează capacitatea de a reacționa prin decizii luate cu celeritate, perspectiva pe termen lung, loialitatea resursei umane, toate susținute de un angajament profund față de valorile și obiectivele familiei. Totuși, această structură poate să genereze provocări diverse, precum conflicte interne, dificultăți în gestionarea succesiunii generaționale și rezistența la schimbare.

Afacerile de familie sunt caracterizate de un sentiment puternic de identitate și continuitate, transmis de la o generație la alta, timp de secole, și care se constituie într-un factor de stabilitate economică și socială care asigură păstrarea tradițiilor locale și dezvoltarea comunităților în mijlocul cărora se regăsesc. Totodată, afacerile de familie se confruntă cu provocări variate precum integrarea noilor tehnologii, adaptarea la reglementările dinamice și gestionarea conflictelor inter-generaționale.

Contabilitatea deține un rol semnificativ în profesionalizarea managementului în afacerile de familie, necesară în perspectiva dăinuirii acestor entități. Prin demersul de implementare a unor practici contabile solide și transparente, afacerile de familie pot genera atragerea investițiilor externe, pot accesa finanțări și pot dezvolta parteneriate strategice care să susțină creșterea sustenabilă. În același timp, gestionarea corectă a contabilității este esențială pentru pregătirea și modelarea tranziției generaționale, considerată un proces complex și provocator.

Contextul general al cercetării noastre evidențiază complexitatea și specificitatea afacerilor de familie europene și subliniază importanța contabilității în atingerea obiectivelor lor strategice. Prezenta cercetare are ca scop explorarea, în detaliu, a acestor interacțiuni, oferind o înțelegere aprofundată și multifacțată a modului în care contabilitatea, prin

instrumentele sale specifice, poate contribui la succesul afacerilor de familie și la susținerea transferului generațional. Demersul de cercetare se circumscrie contextului de explorare a rolului contabilității în controlul strategiei și în performanța afacerilor de familie europene. Abordarea inovatoare propusă aduce împreună sistemul de control al strategiei care reprezintă o componentă a vastului domeniu al contabilității, rolul fundamental al contabilității și performanța organizațională, din perspectiva afacerilor de familie europene.

Motivația fundamentală pe care ne-am întemeiat derularea acestei cercetări numită ***VALENȚE ÎN CONSOLIDAREA PERFORMANȚEI AFACERILOR DE FAMILIE EUROPENE PRIN SINERGIA CONTABILITĂȚII ȘI A CONTROLULUI STRATEGIEI***, constă în intenția de a aprofunda, din punct de vedere conceptual și practic, legătura indisolubilă dintre implementarea sistemelor de control al strategiei și rolul pivot al contabilității, în conexiune cu o categorie distinctă de entități economice, respectiv afacerile de familie europene, cu scopul de a oferi noilor generații un sumar de bune practici pentru atingerea obiectivelor de performanță și asigurarea succesiunii generaționale prin prisma celor trei elemente interconectate: familia – proprietatea – afacerea.

O altă motivație semnificativă o constituie lacunele identificate în literatura de specialitate relativ la gestionarea, de către afacerile de familie, a provocărilor legate de guvernanta și succesiune generațională, componente esențiale pentru supraviețuirea și prosperitatea acestora. Contabilitatea are un rol determinant în aceste procese, oferind mecanismele necesare planificării succesiunii și evaluării impactului deciziilor strategice asupra viitorului afacerilor de familie. În cadrul acestei cercetări, ne propunem să explorăm, în profunzime, aceste dinamici și să identificăm soluții practice care să susțină afacerile de familie să depășească provocările specifice.

Implementarea sistemului de control al strategiei în afacerile de familie, practicile contabile derivate din principiile contabile, prioritățile strategice ale contabilității și performanța nu au fost aduse împreună în literatura academică, până la acest moment. Considerăm că subiectul nostru de studiu este unul cu potențial pentru Școala de Contabilitate din România. Totodată, pentru a oferi o imagine amplă asupra realității manifestării acestor concepte, câmpul de cercetare a fost extins la afaceri de familie din Europa, sens în care opinăm că subiectul abordat este valoros, deopotrivă, și pentru Școala de Contabilitate Europeană.

Luând în considerație principiul prudenței în cercetarea științifică, considerăm că prezenta cercetare adresează demersuri de investigare care au ca obiectiv inițierea de noi direcții în cercetarea afacerilor de familie, a rolului contabilității în cadrul acestor entități

prin valorificarea informației contabile și a practicilor contabile derivate din principiile contabile, a strategiei de afaceri și a sistemului de control al strategiei.

Contribuția cercetării noastre este privită din două perspective: teoretică și practică. Astfel, demersul nostru aduce o contribuție semnificativă literaturii de specialitate, dezvoltând cadrul teoretic integrat care adresează atât dimensiunea contabilă cât și dimensiunea strategică, în contextul particular al afacerilor de familie. Prin acest demers, cercetarea noastră vizează umplerea vidului existent în literatura de specialitate prin oferirea unei înțelegeri mai nuanțate asupra rolului pe care contabilitatea îl are în susținerea strategiei și a performanței afacerilor de familie. Totodată, contribuția practică a cercetării noastre constă în oferirea de soluții concrete pentru gestionarea afacerilor de familie, accentuând îmbunătățirea guvernantei corporative și optimizarea proceselor decizionale, fundamentate pe informația contabilă. Astfel, rezultatele cercetării vor fi relevante pentru proprietarii afacerilor de familie, pentru noua generație care se pregătește pentru succesiune, pentru profesioniștii contabili și pentru alți profesioniști implicați în gestionarea acestor entități, prin oferirea unor mecanisme care să susțină performanța durabilă și să faciliteze succesiunea generatională.

Abordarea complexităților culturale și socio-emoționale, caracteristice afacerilor de familie europene, asigură cercetării noastre o perspectivă valoroasă asupra modului în care aceste entități își asigură continuitatea și succesul pe termen lung în contextul provocărilor contemporane.

Metodologia de cercetare

Obiectivul principal al prezentului demers de cercetare este identificarea factorilor și mecanismelor prin care informația și practicile contabile derivate din principiile contabile, aplicate în sinergie cu sistemele de control al strategiei, contribuie la consolidarea performanței afacerilor de familie europene. Cercetarea integrează variabile organizaționale și culturale specifice cu scopul de a identifica și disemina noi componente în susținerea continuității generationale, îmbunătățirea sustenabilității economice și consolidarea încrederii în aceste entități economice în mediul competitiv. Cercetarea explorează interdependențele dintre contabilitate, ca sursă principală de informații esențiale pentru fundamentarea și evaluarea performanței, și dinamica inter-generatională, organizațională și culturală, pentru a susține dezvoltarea acestor afaceri pe termen lung.

Pentru atingerea obiectivului principal al cercetării, au fost definite 21 de obiective specifice, concretizate prin elaborarea a 26 de întrebări de cercetare de natură epistemologică și testarea a 9 ipoteze de cercetare, validate prin utilizarea modelării econometrice.

Cercetarea teoretică a lucrării noastre se fundamentează pe o analiză extinsă și critică a literaturii de specialitate, prin care am vizat clarificarea conceptelor fundamentale cu care se operează și identificarea cadrului teoretic adecvat cercetării relației dintre contabilitate și afacerile de familie europene. Pornind de la teoriile economice și sociale relevante, precum teoria averii socio-emoționale, teoria pârgghiilor de control și teoria strategiilor competitive, am sintetizat, în detaliu, contribuțiile existente pentru fundamentarea ipotezelor de cercetare, permițându-ne să integrăm perspective multidisciplinare și să asigurăm o înțelegere cuprinzătoare asupra modului în care practicile contabile derivate din principiile contabile și strategiile de afaceri influențează performanța entităților controlate de familie.

Analiza noastră a integrat surse academice precum articole științifice, lucrări de referință, cărți, studii de caz, considerate relevante pentru domeniul contabilității și al afacerilor de familie. Această analiză a urmărit, în mod constant, identificarea celor mai recente tendințe din literatura de specialitate, neignorând însă scrierile fundamentale consacrate și evaluând critic metodologiile și concluziile anterioare pentru a evidenția lacunele în cercetare, cu scopul justificării direcției vizate de investigația noastră. Literatura selectată a fost organizată tematic, permițând o structurare clară a argumentației prin identificarea relațiilor create dintre diferite teorii și practici analizate. Astfel, rezultatele cercetării teoretice au constituit un cadru conceptual solid care să susțină ipotezele dezvoltate și să constituie un cadru robust pentru investigația empirică.

Metodologia cercetării include un sondaj de opinie realizat prin chestionar, *disponibil în 11 limbi europene*: bulgară, engleză, estonă, finlandeză, franceză, germană, italiană, olandeză, portugheză, română și spaniolă, și *distribuit în 12 țări*: Anglia, Bulgaria, Danemarca, Estonia, Finlanda, Franța, Germania, Italia, Olanda, Portugalia, România și Spania. Chestionarul este elaborat pe baza unei ample analize a literaturii de specialitate și a fost testat prealabil printr-un *pilot study* pentru a asigura claritatea, relevanța și fiabilitatea întrebărilor. Instrumentul de colectare este structurat în 6 secțiuni majore, cu 105 întrebări care adresează pârgghiile de control, rolul contabilității prin informația contabilă și practicile contabile derivate din principiile contabile, strategia de afaceri, performanța organizațională, influența familiei și caracteristicile socio-demografice, utilizând o scala Likert de la 1 la 7.

Datele au fost colectate on-line, utilizând platforma Survio. Analiza datelor a implicat utilizarea coeficientului Alpha lui Cronbach pentru a evalua fiabilitatea instrumentului și

aplicarea statisticilor descriptive pentru a rezuma și descrie caracteristicile principale ale datelor colectate. Rezultatele obținute prin corelații, regresii liniare simple și multiple și analize de robustețe, realizate cu *software-urile SPSS și STATA*, au susținut testarea ipotezelor formulate.

Am utilizat analiza descriptivă a datelor cu scopul de a rezuma și prezenta, într-o manieră structurată, caracteristicile principale ale datelor colectate, sens în care am folosit măsuri descriptive precum media, mediana, deviația standard și intervalele de încredere. Cu analiza de corelație am explorat relațiile dintre variabilele cheie cu ajutorul *coeficientul de corelație Pearson* care ne-a permis identificarea legăturilor semnificative statistic între variabile. Prin *analiza de regresie* am determinat impactul variabilelor independente asupra variabilelor dependente aplicând analiza de *regresie liniară simplă și multiplă*, generând *modele econometrice cu care am testat ipotezele formulate și am verificat robustețea rezultatelor*.

Abordarea Marshalliană, prin accentul pus pe analiza incrementală, facilitează identificarea relațiilor cauzale și a interdependențelor dintre variabile complexe, precum principiile contabile, controlul strategiei și performanța afacerilor de familie, oferind o perspectivă mai nuanțată asupra modului în care aceste elemente interacționează. Această abordare nu doar explică impactul individual al fiecărei variabile, ci și modul în care acestea se influențează reciproc, generând un efect sinergic asupra performanței și sustenabilității afacerilor de familie. Astfel, metodologia fundamentată la finalul secolului al XX-lea de către Alfred Marshall se dovedește esențială pentru validarea ipotezelor complexe, prin utilizarea unui model adaptat specificului cultural european și organizațional al afacerilor de familie europene, contribuind semnificativ la o înțelegere aprofundată și aplicabilă în practică.

Cercetarea respectă toate normele etice specifice studiilor academice. Participarea la sondaj a fost voluntară iar respondenții au fost informați asupra scopului cercetării și despre utilizarea datelor. Confidențialitatea informațiilor furnizate a fost garantată iar rezultatele urmează să fie prezentate în mod agregat, astfel încât să nu permită identificarea individuală a participanților. Metodologia propusă pentru această cercetare este corect fundamentată și asigură o abordare cuprinzătoare a subiectelor studiate în raport cu obiectivul principal și obiectivele secundare ale studiului, rezultatele contribuind atât la dezvoltarea teoriei cât și la îmbunătățirea practicii în acest domeniu.

Prin abordarea interdisciplinară și integrarea perspectivelor teoretice cu analiza empirică, ne propunem să oferim o contribuție semnificativă în înțelegerea complexitatilor

și specificităților afacerilor de familie, fiind utilizat un număr de 644 de referințe bibliografice, 11 acte normative, 26 de reprezentări grafice (figuri), 24 de tabele și 14 anexe. Într-o lume dinamică, în care adaptabilitatea și sustenabilitatea constituie factori critici de succes, cercetarea noastră explorează modul în care contabilitatea - manifestată prin sistemele de control al strategiei, informația contabilă și practicile contabile derivate din principiile contabile, și guvernanta eficientă pot sprijini afacerile de familie în depășirea provocărilor actuale și viitoare, asigurând performanța pe termen lung și succesiunea generațională.

Conținutul succint și direcțiile de cercetare

Teza de doctorat intitulată ***VALENȚE ÎN CONSOLIDAREA PERFORMANȚEI AFACERILOR DE FAMILIE EUROPENE PRIN SINERGIA CONTABILITĂȚII ȘI A CONTROLULUI STRATEGIEI*** este structurată în patru capitole, cu subcapitole și subsecțiuni.

În primul capitol, denumit ***Afaceri de familie – terminologie, conținut, rol și reglementare legală***, am situat afacerile de familie în centrul cercetării, evidențiind rolul lor esențial în economia mondială, dar și dificultățile în a le defini unitar în mediul academic și de afaceri. Documentarea asupra literaturii de specialitate ne-a facilitat constatarea elementelor definitorii pentru afacerile de familie pe care le redăm în continuare. Astfel, afacerea de familie, în esența sa, reprezintă o combinație complexă de dimensiuni structurale și de proces care integrează proprietatea, guvernanta și succesiunea. Acest tip de afacere joacă un rol fundamental în economia mondială, având o contribuție majoră la stabilitatea și prosperitatea economică. În Europa, afacerile de familie constituie între 65-80% din entități și generează peste 40-50% din locurile de muncă, iar în România acestea reprezintă aproximativ 65% din totalul afacerilor. Pe plan internațional, Statele Unite ale Americii evidențiază importanța acestora prin contribuția lor de 65% la PIB și angajarea a 62% din forța de muncă, ceea ce subliniază caracterul vital al acestui sector economic. De asemenea, cele mai mari 500 de afaceri de familie din lume cresc într-un ritm mai rapid decât economia globală, demonstrându-și reziliența și potențialul.

Influența familiei asupra afacerii creează atât avantaje, cât și provocări unice. Pe de o parte, aceasta oferă forță de muncă loială, stabilitate pe termen lung și o integrare puternică în

cultura locală. Pe de altă parte, limitele acestui model de afaceri pot fi reprezentate de lipsa profesionalismului, conflictele familiale și presiunea de a menține tradiția, ceea ce poate afecta performanța financiară. Din acest motiv, succesiunea generațională devine o etapă strategică crucială, reglementată adesea prin Constituția familiei, un document formal care stabilește viziunea, valorile și regulile de guvernare, esențiale pentru continuitatea afacerii. *Teoria averii socio-emoționale* oferă un cadru conceptual solid pentru înțelegerea interdependenței dintre familia proprietară și afacere. Prin dimensiunile sale – controlul și influența familiei, identificarea membrilor familiei cu afacerea, atașamentele socio-emoționale și succesiunea generațională – această teorie explică modul în care obiectivele nefinanciare influențează deciziile și performanța entităților. În acest context, dimensiunile de guvernare corporativă devin vitale, contribuind la luarea deciziilor strategice și la asigurarea transparenței și responsabilității.

Relația interdependentă dintre contabilitate și afacerea de familie deținută și gestionată de membrii familiei în calitate de proprietari, vizează aspecte specifice din ambele paliere contabile: *contabilitatea financiară* (ex: practici de raportare și impactul piețelor de capital; raportarea ESG și raportarea de sustenabilitate; impactul asupra angajamentului părților interesate; gestionarea și calitatea veniturilor; impactul practicilor contabilității financiare asupra performanței entității; aspecte de guvernare corporativă care impactează politicile contabile; raportarea obligatorie și voluntară; planificarea fiscală) și *contabilitatea managerială* (ex: mecanismele de control al costurilor agenției; practici formale și informale de control exercitat de management; sistemele de contabilitate a costurilor specifice în diferite etape de evoluție a familiei și a entității; măsurarea performanței entității - cu accent pe informațiile financiare și nefinanciare; corelațiile între performanță – stimulente – compensații; rolul planificării strategice, operaționale și bugetare).

Statele europene gestionează, în mod individual, *reglementarea legală a afacerilor de familie*, atât din punctul de vedere al definirii acestora, cât și din perspectiva transferului averii familiei și a activelor afacerii între vii (donații) sau pentru cauză de moarte (moștenire). În România, reglementarea legală a afacerilor de familie este guvernată de O.U.G. nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale, integrând astfel dimensiunile juridice, economice și familiale în ansamblul lor.

În al doilea capitol, intitulat *Rolul contabilității în fundamentarea strategiei afacerilor de familie*, am analizat, plecând de la literatura contabilă academică, contribuția esențială a contabilității la formularea și implementarea strategiilor de afaceri în afacerile de

familie. Astfel, am identificat că *gândirea strategică* se manifestă într-o alăturare sinergică a gândirii sistemice, a gândirii creative și a gândirii vizionare, completate de o gândire orientată către mediul extern. Această aliniere permite identificarea și gestionarea riscurilor strategice, în contextul particularităților unice ale afacerilor de familie care integrează dinamica relațiilor intrafamiliale, continuitatea generațională și interdependența dintre obiectivele personale ale membrilor familiei și cele ale afacerii. În acest cadru, contabilitatea devine un pilon central al strategiei, influențând tipologiile strategiilor de afaceri prin dimensiunile sale financiare și manageriale.

Tipologiile strategiilor de afaceri care sunt fundamentate pe dimensiunea contabilă includ strategiile competitive, strategia oceanului albastru și strategiile comportamentale. Plecând de la tendințele recente din literatura de specialitate, coroborate cu nivelul crescut de aplicabilitate practică, am considerat strategiile competitive cele mai adecvate în realizarea studiului nostru empiric. *Strategia de lider de cost* urmărește obținerea unui avantaj competitiv prin reducerea costurilor asociate producției și distribuției, menținând calitatea acceptabilă a acestora. Prin contrast, *strategia de diferențiere* creează valoare percepută unică, permițând stabilirea de prețuri premium.

Contabilitatea se manifestă la nivel strategic în modelarea strategiei afacerilor de familie, în principal, prin: calculația costurilor, planificarea, controlul și evaluarea performanței financiare și nefinanciare, procesul decizional strategic, analiza performanței financiare a concurenților și a clienților. Valoarea adăugată a informației contabile în luarea deciziilor strategice rezidă, în principal, din *relevanța decizională* (oferă un cadru obiectiv pentru analiza performanței financiare și operaționale și facilitează înțelegerea corectă a rezultatelor anterioare și prognozarea performanței viitoare), *susținerea coordonării strategice* (asigură alinierea resurselor financiare și operaționale cu obiectivele strategice, asigurând o viziune coerentă între diferite niveluri organizaționale), *gestionarea riscurilor* (susține identificarea și evaluarea riscurilor financiare asociate deciziilor strategice, asigurând reducerea incertitudinilor prin monitorizarea permanentă a rezultatelor), *facilitarea transparenței și a statuirii responsabilității* (creează un cadru fundamentat pe date verificabile asigurând creșterea încrederii între părțile interesate și contribuind la clarificarea rezultatelor strategice și la justificarea alocării resurselor), *generarea de perspective strategice* (integrează viziunea financiară în procesul decizional).

Teoria pârghiilor de control se fundamentează pe interdependența sistemului de credințe, de reglementărie, de control diagnostic și de control interactiv, care susțin atât formularea, cât și executarea strategiei. Sistemele de control au rolul de a susține formularea strategiei

prin clarificarea obiectivelor și a valorilor organizaționale (prin sistemul de credințe definindu-se misiunea, viziunea, valorile fundamentale ale afacerii și direcțiile strategice), stabilirea limitelor strategice (prin sistemul de reglementări delimitându-se comportamentele și acțiunile interzise pentru evitarea riscurilor), evaluarea performanței și stabilirea priorităților (prin sistemul de control diagnostic analizându-se indicatorii-cheie de performanță și resursele și capacitățile disponibile) și identificarea și analizarea oportunităților (prin sistemul interactiv facilitându-se considerarea strategiilor alternative prin proiecții financiare și scenarii, cu considerarea mediului intern și extern). Sistemele de control au rolul de a susține executarea strategiei prin: consolidarea culturii organizaționale (prin sistemul de credințe menținându-se angajamentul resursei umane față de valorile entității), asigurarea alinierii și conformității (prin sistemul de reglementări prevenindu-se derapajele prin instituirea de reguli și standarde care ghidează comportamentele și acțiunile), monitorizarea performanței (prin sistemul de control diagnostic urmărindu-se cu ajutorul KPIs progresul în atingerea obiectivelor strategice) și stimularea învățării și adaptabilității (prin sistemul de control interactiv asigurându-se feedback continuu și adaptarea permanentă a strategiei la mediul extern).

În al treilea capitol, numit *Contribuții ale principiilor și informației contabile în redarea imaginii performanței afacerilor de familie*, prin revizuirea literaturii, am clarificat relația dintre principiile contabile și strategia afacerilor de familie, subliniind rolul esențial al gândirii strategice în susținerea strategiei, printr-o perspectivă orientată către viitor care aliniază acuratețea și transparența situațiilor financiare cu obiectivele de continuitate ale afacerilor de familie. Această relație facilitează alinierea acurateței și transparenței situațiilor financiare cu obiectivele de continuitate ale afacerilor de familie. Principiile contabile sunt aplicate în afacerile de familie într-un mod care reflectă specificul acestor entități, contribuind la stabilitatea, transparența și continuitatea inter-generațională, sprijinind o raportare financiară fidelă, delimitarea clară a intereselor personale de cele ale afacerii și luarea deciziilor strategice în contextul dinamicii familiale, astfel: *Principiul continuității afacerii* impune acordarea atenției planificării succesiunii generaționale și asigură stabilitatea pe termen lung a afacerii, indiferent de tranzițiile interne; *Principiul permanenței metodelor* permite comparabilitatea performanței financiare între perioade și generațiile familiei, sprijinind transparența în luarea deciziilor; *Principiul prudenței* se aplică prin recunoașterea conservatoare a veniturilor și anticiparea cheltuielilor pentru protejarea patrimoniului afacerii în perspectiva succesiunii; *Principiul contabilității de angajamente obligă recunoașterea* veniturilor și cheltuielilor la momentul angajării acestora, indiferent

de momentul încasării sau plății efective, asigurând transparența în raportarea financiară, mai ales în contextul relațiilor familiale, unde tranzacțiile pot fi amânate sau realizate în termeni flexibili; *Principiul intangibilității* consolidează încrederea între generații prin păstrarea rezultatelor financiare anterioare nemodificate după aprobare și previne manipularea rezultatelor pentru favorizarea anumitor membri ai familiei sau pentru acoperirea unor erori din trecut; *Principiul evaluării separate* a elementelor de activ și de datorii asigură o reprezentare fidelă și detaliată a poziției financiare, fiind esențial pentru a reflecta corect valoarea reală a fiecărui activ sau datorie în situațiile financiare și pentru a preveni confuziile care pot apărea în contextul relațiilor familiale complexe sau al tranziției generaționale; *Principiul necompensării* garantează prezentarea separată a veniturilor și cheltuielilor, evitând interpretări eronate ale performanței financiare, mai ales în contextul relațiilor intrafamiliale, unde există tendința de a diminua sau masca pierderile pentru a menține armonia familială; *Principiul prevalenței economicului asupra juridicului* permite reflectarea corectă a tranzacțiilor conform cu realitatea economică și nu doar de forma lor juridică, ținând cont că tranzacțiile dintre membrii familiei sau alte entități afiliate sunt frecvent bazate pe înțelegeri informale; *Principiul evaluării la cost de achiziție sau la cost de producție* protejează afacerea de supraevaluări care ar putea genera așteptări nerealiste în cadrul familiei și oferă o bază stabilă pentru luarea deciziilor, mai ales în perioade de transfer generațional sau de planificare strategică; *Principiul pragului de semnificație* concentrează raportarea financiară pe elementele relevante pentru membrii familiei implicați, eliminând detalii nesemnificative care ar putea complica analiza situației financiare și luarea deciziilor. *Evoluția sistemelor de măsurare a performanței* a evidențiat o trecere de la simple funcții de monitorizare la o abordare mai sofisticată, care echilibrează controlul și flexibilitatea. Prin integrarea informației contabile în procesele decizionale strategice, aceste sisteme ajută la gestionarea tensiunilor dintre inovație și obiectivele organizaționale prestabilite, contribuind la performanța financiară și nefinanciară a entităților. Relația dintre succesiunea generațională și performanța afacerilor de familie confirmă că transferul între generații este obiectivul strategic suprem, influențând semnificativ sustenabilitatea entității.

Tehnologiile emergente, precum XBRL, Cloud Computing, Big Data, Data Analytics și Artificial Intelligence, joacă un rol critic în integrarea informației contabile în procesele de măsurare a performanței. Instrumentele precum *Balanced Scorecard* și *Tabloul de Bord* oferă perspective multiple, cele patru perspective ale instrumentului de măsurare a performanței financiare și nefinanciare *Balanced Scorecard* studiate fiind: perspectiva Financiară, perspectiva Client, perspectiva Procese interne și perspectiva Creștere și

dezvoltare. Indicatorii-cheie de performanță (KPIs), organizați în categorii precum lichiditate, rotație, fluxuri de numerar și profitabilitate, facilitează monitorizarea continuă, sprijină deciziile bazate pe date și promovează responsabilitatea organizațională. Această abordare integrată subliniază importanța contabilității în alinierea obiectivelor strategice și operaționale ale afacerilor de familie.

În al patrulea capitol, numit *Conexiuni și sinergii între contabilitate, controlul strategiei și performanța afacerilor de familie europene: evidențe empirice în contextul variabilelor organizaționale și culturale*, am prezentat un studiu care explorează rolul esențial al contabilității în controlul strategiei și performanța afacerilor de familie din 12 țări europene. Eșantionul este alcătuit din 96 de afaceri de familie care variază ca dimensiune (de la întreprinderi mici și mijlocii până la mari corporații familiale), sector de activitate (producție, servicii, comerț, sănătate, etc.) și vechime pe piață (afaceri de familie nou înființate și afaceri cu tradiție de mai multe generații), asigurând diversitatea și reprezentativitatea datelor colectate care permite identificarea și analizarea diferitelor modele de guvernare și de aplicare a contabilității strategice. Fundamentarea studiului constă într-o abordare deductivă, utilizând o metodologie cantitativă care implică analiza statistică a datelor pentru a testa ipoteze fundamentate teoretic, susținute de teoria averii socio-emoționale, teoria pârgurilor de control și teoria strategiilor competitive.

În primul studiu empiric care surprinde *conexiuni incrementale Marshalliene între principiile contabile, controlul strategiei și performanța afacerilor de familie europene* am demonstrat că practicile contabile derivate din principiile contabile în sinergie cu sistemele de control al strategiei, au un impact semnificativ și pozitiv asupra performanței organizaționale, în vreme de prezența membrilor familiei în structurile executive de top poate avea un efect negativ, sens în care am subliniat necesitatea profesionalizării și implementării unor structuri solide de guvernare. De asemenea, ipotezele formulate au dovedit impactul negativ al influenței familiei în performanța afacerilor de familie, chiar și atunci când sunt implementate sistemele de control al strategiei și practicile contabile fundamentate pe principiile contabile. Am confirmat influența pozitivă a dimensiunii afacerii - măsurată prin numărul de angajați cu normă întreagă, și a cifrei de afaceri asupra performanței organizaționale, evidențiind semnificația mărimii entității în obținerea avantajului competitiv pe termen lung. Deși ipotezele care au investigat influența totalului activelor și a vechimii pe piață asupra performanței nu au putut fi validate, acceptându-se ipotezele nule corelative, rezultatele cercetării subliniază că alte variabile, precum practicile contabile derivate din principiile contabile și sistemele de control al strategiei sunt

determinante pentru succesul afacerilor de familie europene, sugerând deopotrivă că experiență acumulată nu este un predictor semnificativ al performanței.

În *al doilea studiu empiric* merit să surprindă sinergia dintre performanță, controlul strategiei și calitatea contribuției resursei umane în afacerile de familie europene, am demonstrat influența pozitivă a sistemului de retribuții și de beneficii, în conjuncție cu sistemele de control, asupra calității contribuției resursei umane. În urma modelării econometrice am confirmat relația puternică stabilită între poziționarea strategică a afacerii în mediul concurențial și performanța resursei umane, subliniind rolul esențial al acestor dimensiuni în succesul pe termen lung al afacerilor de familie.

În *al treilea studiu empiric* care adresează interdependența dintre performanță, controlul strategiei și poziționarea afacerilor de familie în mediul concurențial din perspectiva culturilor europene GLOBE, am evidențiat prin modelarea econometrică că, deși factorii culturali nu influențează semnificativ performanța financiară în toate regiunile, aceștia au un impact pozitiv semnificativ în cultura germanică.

Aceste rezultate contribuie la o înțelegere mai profundă a dinamicii afacerilor de familie europene și evidențiază importanța practicilor contabile solide și a sistemelor de control al strategiei corect implementate, în contextul diversității culturale europene. Studiul subliniază necesitatea unei guvernante profesionale și a unor strategii bine fundamentate pentru a asigura sustenabilitatea, competitivitatea pe termen lung și succesiunea generatională.

Concluziile și contribuțiile proprii ale cercetării

Cercetarea noastră adresează, în condițiile actuale de incertitudine a piețelor și de globalizare accelerată, analiza influenței contabilității în controlul formulării și executării strategiei, cu scopul de a identifica și a disemina noi dimensiuni în consolidarea performanței afacerilor de familie europene. Demersul de investigare propune o abordare inovatoare care integrează *sistemul de control al strategiei*, considerat componentă esențială a contabilității, *rolul fundamental al contabilității* care este manifestat prin informația contabilă și practicile contabile derivate din principiile contabile și *performanța organizațională*, în contextul *afacerilor de familie europene*.

Studiul examinează modul în care informația și principiile contabile, integrate sinergic cu sistemele de control al strategiei, contribuie la consolidarea performanței organizaționale, influențând sustenabilitatea și competitivitatea acestor entități economice pe termen lung, în contextul variabilelor organizaționale și culturale specifice, sens în care prezentăm, în continuare, **concluziile esențiale**.

În demersul nostru am identificat *o serie de factori care influențează consolidarea performanței afacerilor de familie*.

În primul rând, *factorii ancorați în contabilitate* joacă un rol central, fiind reprezentați în cercetarea noastră de: practicile contabile derivate din principiile contabile, informația contabilă materializată în indicatorii-cheie de performanță (KPIs) și utilizarea contabilității ca sursă principală de informații esențiale pentru fundamentarea procesului strategic. Acești factori oferă un suport solid pentru luarea deciziilor strategice, susținând atât transparența, cât și alinierea la obiectivele organizaționale.

În al doilea rând, *factorii organizaționali* influențează semnificativ performanța, incluzând dimensiunea afacerii exprimată prin volumul veniturilor anuale și resursa umană angajată, structurile de guvernare corporativă reglementate prin Constituția familiei, prezența membrilor familiei în structurile de top management și influența familiei care vizează: numărul de generații simultane, generația în care se află afacerea de familie, procentul acțiunilor deținute de familie, întocmirea Constituției familiei. Aceste elemente subliniază importanța clarificării rolurilor și responsabilităților membrilor familiei și a regulilor formale, astfel încât să se asigure coeziunea și eficiența gestionării entității.

În al treilea rând, *factorii culturali*, precum specificul regiunii culturale conform clasificării GLOBE și vechimea pe piață, contribuie, de asemenea, la stabilitatea și continuitatea afacerilor de familie, oferind o dimensiune contextuală specifică afacerilor de familie europene.

În al patrulea rând, *factorii strategici* manifestați prin calitatea contribuției resursei umane la performanța organizațională și poziționarea strategică a afacerii în mediul concurențial, joacă un rol esențial în asigurarea sustenabilității și competitivității afacerilor de familie europene. Resursa umană bine pregătită și motivată contribuie la eficiența operațională și la adaptabilitatea strategică, în timp ce o poziționare competitivă solidă permite entităților să își valorifice avantajele pe termen lung și să își mențină relevanța pe piață.

Mecanismele prin care factorii de consolidare a afacerilor de familie sunt valorificați includ procesele și instrumentele strategice, precum: *sistemele de control al strategiei* care integrează sistemul de credințe, sistemul de reglementări, sistemul de control diagnostic și

sistemul de control interactiv; *sistemul de guvernanta corporativă* al membrilor familiei care este implementat prin Constituția familiei, un cadru formal care reglementează relațiile dintre membri prin proceduri clar definite și reguli instituționalizate; *sistemele de retribuiții și beneficii* care îmbunătățesc performanța operațională; *corelarea între performanța financiară și dinamica inter-generațională și organizațională*.

Performanța financiară este analizată prin prisma indicatorilor-cheie de performanță financiară (KPIs) care susțin creșterea profitabilității afacerilor de familie prin extinderea bazei de clienți, diversificarea portofoliului de produse și servicii, precum și prin evaluarea structurii veniturilor care se bazează pe menținerea unui echilibru între veniturile recurente și cele variabile, în sinergie cu implementarea unor practici eficiente de control al costurilor și creșterea eficienței operaționale.

Dinamica inter-generațională și organizațională adresează aspecte calitative care susțin succesul pe termen lung al afacerilor de familie, fiind mai greu de cuantificat, însă esențiale pentru sustenabilitate și competitivitate și includ: continuitatea generațională, gestionarea optimă a relațiilor intra-familiale și calitatea contribuției resursei umane la performanța organizațională.

Rezultatele cercetării evidențiază, de asemenea, o serie de **concluzii semnificative**, care contribuie la conturarea unui cadru mai amplu de interpretare a fenomenelor analizate:

- *dimensiunile structurale și de proces (proprietatea – guvernanta - succesiunea)* definesc conceptul de *afacere de familie*, aceste dimensiuni fiind esențiale pentru dinamica afacerii și a familiei, conferindu-le o identitate distinctă în peisajul economic global (OS₁);
- *poziționarea afacerilor de familie în economia globală relevă contribuția semnificativă* a acestora la crearea locurilor de muncă și la generarea PIB, impactul lor fiind remarcabil în toate sectoarele de activitate, reprezentând 65-80% din totalul entităților în Europa și generând peste 50% din locurile de muncă. În România, acestea constituie 65% din totalul entităților economice (OS.1.);
- *influența familiei reprezintă un factor distinctiv* în avantajele (precum: stabilitate, continuitate, loialitate) și dezavantajele (precum: conflicte familiale, lipsă de profesionalism) care afectează performanța entităților (OS.2.);
- *reglementarea succesiunii generaționale prin Constituția familiei asigură transferul planificat al responsabilităților și proprietății*, oferind un cadru formal pentru continuitatea inter-generațională și reducerea riscurilor asociate tranziției (OS.2.);
- *obiectivele nefinanciare specifice familiei influențează deciziile și performanța afacerilor de familie* prin menținerea identității și controlului familial, reflectate în

dimensiuni precum controlul și influența familiei, identificarea membrilor familiei cu afacerea, atașamentele sociale și emoționale (OS.3.);

- *guvernanța corporativă în afacerile de familie* joacă un rol esențial în stabilitatea și continuitatea organizațională, prin structuri clare de luare a deciziilor, transparența informațională și mecanisme care reglementează relația dintre familie, proprietate și afacere (OS.3.);

- *statele europene adoptă abordări individualizate* în reglementarea legală a afacerilor de familie, concentrându-se atât pe definirea acestora, cât și pe transferul patrimoniului familial și al activelor afacerii prin donații și prin moștenire. În România, cadrul legislativ este stabilit prin O.U.G. nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale (OS.4.);

- *gândirea strategică în afacerile de familie* este un proces complex care combină perspectiva sistemică, creativă și vizionară, adaptată specificului inter-generațional, pentru gestionarea riscurilor și maximizarea performanței (OS.5.);

- *tipologiile strategiilor de afaceri*, respectiv: competitive, comportamentale, strategia oceanului albastru, sunt fundamentate prin integrarea contabilității în procesul decizional și prin utilizarea informațiilor contabile pentru optimizarea resurselor (OS.5.);

- *contabilitatea contribuie la luarea deciziilor de poziționare competitivă* prin calculația costurilor, planificarea, controlul și evaluarea performanței financiare și nefinanciare, procesul decizional strategic, analiza performanței financiare a concurenților și a clienților (OS.6., OS.7.);

- *sistemele de control al strategiei* (sistemul de credințe, sistemul de reglementări, sistemul de control diagnostic și sistemul de control interactiv) sprijină consistența obiectivelor strategice, identificarea oportunităților și gestionarea resurselor organizaționale în mod eficient (OS.8.);

- *sinergia dintre contabilitate și controlul strategiei* favorizează o gestionare eficientă a riscurilor și consolidarea avantajului competitiv printr-o abordare bazată pe informația contabilă acurată, accesibilă și transparentă (OS.8.);

- *principiile contabile sprijină stabilitatea și continuitatea afacerilor de familie* prin adaptarea lor la specificul familial, contribuind la o raportare financiară transparentă și sprijinind stabilitatea și succesiunea generațională (OS.9, OS.10.);

- *instrumentul Balanced Scorecard se fundamentează pe informația contabilă* care facilitează o măsurare multidimensională și integrată a performanței financiare și nefinanciare, oferind suport pentru decizii strategice fundamentate (OS.11.);

- *informația contabilă se materializează în indicatorii-cheie de performanță (KPIs) care contribuie la monitorizarea și prognozarea performanței financiare și nefinanciare a entităților, oferind o bază solidă pentru alinierea resurselor și pentru îmbunătățirea continuă a rezultatelor (OS.12.).*

În cadrul analizei, am extins aplicabilitatea Teoriei pârghiilor de control al strategiei la afacerile de familie europene, evidențiind interdependența dintre sistemele de control al strategiei (credințe, reglementări, control diagnostic și control interactiv) și performanța organizațională. Rezultatele demonstrează că aceste mecanisme joacă un rol esențial în formularea și implementarea strategiilor, facilitând alinierea obiectivelor strategice cu dimensiunea operațională și financiară a afacerilor de familie, consolidând astfel sustenabilitatea și competitivitatea acestora.

Cercetarea doctorală aduce o serie de **contribuții originale** care sunt esențiale în înțelegerea complexității sinergiei dintre contabilitate, controlul strategiei și performanța afacerilor de familie europene, redate în cele ce urmează:

- am identificat că *integrarea practicilor contabile* derivate din principiile contabile *cu sistemele de control al strategiei, influențează direct și pozitiv performanța afacerilor de familie europene* (H₁);

- am determinat că, *pe măsură ce numărul membrilor familiei implicați în management crește, performanța afacerii tinde să scadă din cauza influenței subiective în procesul decizional*. Totuși, acest efect negativ poate fi atenuat prin implementarea integrată a practicilor contabile derivate din principiile contabile și a sistemelor de control al strategiei, care asigură obiectivitate și reduc riscurile decizionale în afacerile de familie europene. Prin introducerea dimensiunii „influența familiei” ca variabilă esențială în analiza performanței organizaționale, am descoperit că *echilibrul între valorile familiale și obiectivele strategice susține transferul inter-generațional și continuitatea afacerilor de familie europene* (H₁);

- am identificat că *influența pozitivă și semnificativă a practicilor contabile* derivate din principiile contabile și a sistemelor de control al strategiei *asupra performanței afacerilor de familie europene crește o dată cu mărimea cifrei de afaceri* (H₂);

- am determinat *influența negativă asupra performanței organizaționale a prezenței în structurile de top management a acelor membri ai familiei care nu dispun de competențe adecvate pozițiilor ocupate*, chiar și în contextul în care practicile contabile derivate din principiile contabile și sistemele de control al strategiei sunt activate (H₃);

- am identificat că *managementul exclusiv familial, fără o pregătire adecvată în guvernanță și leadership, afectează negativ performanța organizațională* în afacerile de

familie europene, însă implementarea unor criterii profesionale pentru ocuparea pozițiilor de conducere crește eficiența decizională și reduce riscul de stagnare (H₃);

- am constatat că *dimensiunea afacerilor de familie europene*, stabilită după numărul de salariați cu normă întreagă, *influențează pozitiv performanța organizațională* acestora (H₄);

- am identificat că *integrarea bugetului de retribuții și beneficii în sistemele de control al strategiei îmbunătățește direct contribuția resursei umane la performanța afacerilor de familie europene* (H₇);

- am determinat că *poziționarea strategică a afacerii în mediul concurențial*, susținută de *controlul strategiei, îmbunătățește direct calitatea contribuției resursei umane* exprimată prin flexibilitatea și urmărirea obiectivelor precum și prin evaluarea performanței angajaților *din afacerile de familie europene*. Am identificat că afacerile de familie europene care își aliniază strategia de resursă umană la obiectivele de dezvoltare strategică obțin rezultate superioare, cu impact pozitiv asupra performanței și asupra longevității acestora, demonstrând sinergia dintre *poziționarea strategică a afacerilor de familie europene în mediul concurențial și calitatea contribuției resursei umane* (H₈);

- am constatat existența unei influențe notabile pozitive dintre sistemul de control strategic și performanța organizațională *în culturile germanice (în studiul nostru: Germania și Austria)*, datorită accentului pe ordine, precizie și conformitate (H₉);

- am determinat că *reglementările juridice și fiscale au un impact direct asupra continuității afacerilor de familie europene*, în sensul că diferențele de reglementare dintre statele europene în tratamentul moștenirilor și al donațiilor afectează procesul de transfer inter-generațional și structura proprietății, influențând astfel sustenabilitatea economică a acestor afaceri (OS.4.).

Am conceput un cadru inovator de măsurare a performanței organizaționale adaptat specificului afacerilor de familie europene prin dezvoltarea *instrumentului Family Business Balanced Scorecard (FB-BSC)*, prin extinderea cadrului clasic al Balanced Scorecard. Astfel, am integrat două dimensiuni suplimentare, esențiale pentru afacerile de familie: *Perspectiva ESG* (care încorporează preocupările de mediu, sociale și de guvernanță, în mod explicit și incluzând obiective și măsurători de performanță legate de sustenabilitatea afacerilor de familie) și *Perspectiva FAMILIE* care asigură alinierea obiectivelor organizaționale cu obiectivele familiei, măsurând progresul pe care afacerile de familie europene îl realizează în asigurarea succesiunii generaționale. Acestea completează perspectivele clasice: *Perspectiva Financiară* care asigură măsurarea profitabilității și a utilizării resurselor

financiare; *Perspectiva Client* care măsoară modul în care organizația satisface nevoile clienților și își menține competitivitatea pe piață; *Perspectiva Proceselor Interne* care vizează eficientizarea operațiunilor bazate pe analiza costurilor; *Perspectiva Creșterii și Învățării* care adresează dezvoltarea capitalului uman și tehnologic).

Alături de contribuțiile proprii arătate în această secțiune, am formulat și următoarele ***propuneri de lege ferenda***:

- o definiție mai relevantă și mai cuprinzătoare pentru *afacerile de familie* pornind de la definiția oferită afacerilor de familie de către Comisia Europeană, care integrează și componentă de cultură a familiei, constituită din credințele, aspirațiile și istoriile împărtășite și deținute, în comun, de către familie: afacerea de familie este o entitate construită pe credințele, pe viziunea și pe istoriile împărtășite sau deținute în comun de către familie, în care majoritatea drepturilor de decizie aparține, direct sau indirect, fondatorului – persoană fizică ori persoanei fizice dobânditoare ori soțului, soției, părinților, copiilor sau moștenitorilor direcți, dacă cel puțin un membru al familiei este implicat în conducerea firmei și dacă persoană care a fondat sau a achiziționat firma sau familia să dețină cel puțin 25% din drepturile de decizie, la care este îndrituit prin deținerea de capital;
- constituirea unui *corp al profesioniștilor contabili în domeniul strategiei* care să stăpânească complexe competențe profesionale în contabilitatea strategică a entităților private și publice și care să dețină rolul de *partener strategic în contabilitate*.

Limitele cercetării

În cercetarea doctorală realizată, atât diversitatea și abordarea multidisciplinară a aspectelor studiate, cât și obstacolele întâmpinate în culegerea datelor, au condus la recunoașterea unor limite dintre care enunțăm:

- *eșantionul geografic limitat* – am realizat cercetarea pe un eșantion de 96 de afaceri de familie din 12 țări europene, utilizând instrumentul de cercetare disponibil în 11 limbi europene. Cu toate că aceste țări oferă o diversitate culturală și economică semnificativă, rezultatele nu pot fi generalizate la nivel global, iar afacerile de familie din alte regiuni, precum Asia, Africa ori America pot avea dinamici diferite datorită contextelor culturale, economice și legislative distincte;
- *natura transversală a cercetării* – studiul a fost realizat pe o bază transversală, analizând datele într-un moment specific în timp (începutul anului 2024). Pentru a surprinde

evoluția în timp a relațiilor dintre contabilitate, sistemele de control al strategiei și performanța organizațională consideram ca abordarea unor studii longitudinale ar putea oferi o înțelegere aprofundată a mecanicii în care aceste relații se construiesc și se modifică în timp;

- *dependența de date auto-raportate* – o parte dintre datele utilizate în realizarea cercetării au fost colectate prin auto-raportare din partea respondenților, sens în care se poate induce un anumit grad de subiectivitate, atât din dorința de a prezenta situația într-o lumină mai favorabilă, cât și din cauza erorilor de memorie sau de interpretare a situației concrete de către respondenți;

- *impactul variabilelor externe necontrolabile* – influențele variabilelor externe precum schimbările economice, politice ori tehnologice care ar putea afecta performanța afacerilor de familie și care pot influența, în mod semnificativ, relațiile identificate în studiu.

Toate aceste limitări subliniază complexitatea temei studiate și sugerează necesitatea unor investigații suplimentare cu scopul explorării aspectelor neabordate sau insuficient investigate în această cercetare, redate în continuare.

Perspectivelor și direcțiile viitoare de cercetare

Plecând de la rezultatele prezentei cercetări doctorale, conturăm o serie de direcții viitoare de cercetare care pot aduce contribuții semnificative la înțelegerea, și mai aprofundată a rolului contabilității în performanța afacerilor de familie, oferind oportunități de explorare suplimentară.

- *explorarea impactului tehnologiilor digitale asupra practicilor contabile în afacerile de familie* – vizează investigarea modului în care noile tehnologii precum inteligență artificială, blockchain-ul ori automatizarea proceselor pot influența practicile contabile în afacerile de familie, analizând cum aceste tehnologii pot îmbunătăți transparența, eficiența și acuratețea informațiilor contabile;

- *studiul impactului culturii organizaționale asupra raportării contabile* – adresează investigarea măsurii în care cultura organizațională specifică afacerilor de familie influențează modalitatea în care informația contabilă este colectată, raportată și utilizată în procesul decizional strategic. Acest studiu ar putea integra și o comparație între diferite culturi naționale pentru a releva variabilitatea impactului cultural asupra contabilității;

- *evaluarea rolului contabilității în sustenabilitatea afacerilor de familie* – plecând de la creșterea importanței criteriilor ESG, o direcție viitoare de cercetare ar putea adresa evaluarea măsurii în care contabilitatea poate integra și raporta performanța sustenabilă a afacerilor de familie, examinând modul în care rapoartele contabile pot reflecta, mai acurat, contribuțiile la sustenabilitate și responsabilitate socială;
- *cercetarea influenței succesiunii generaționale asupra sistemelor contabile* – vizează analiza mecanicii în care procesul de succesiune generațională influențează structurile și practicile contabile în afacerile de familie, surprinzând cum tranziția între generații afectează continuitatea și adaptabilitatea sistemelor contabile;
- *investigarea relației dintre contabilitate și guvernanța corporativă în afacerile de familie* – adresează explorarea modului în care structurile și procesele contabile contribuie la o guvernanță corporativă eficientă în afacerile de familie, analizând măsura în care practicile contabile pot sprijini transparența și responsabilitatea în cadrul structurilor de guvernanță;
- *investigarea relațiilor de afiliere între entitățile aparținând membrilor familiei* – vizează analiza riscurilor fiscale cauzate de afilierile între entitățile controlate de membrii aceleiași familii, inclusiv politicile privind tranzacțiile între aceste entități;
- *investigarea comparativă a performanței afacerilor de familie conduse exclusiv de membri ai familiei versus cele care externalizează managementul către profesioniști* – implică analiza impactul profesionalizării managementului și al diverselor modele de guvernanță asupra sustenabilității și performanței economice.

Toate aceste direcții de cercetare oferă oportunități ample de explorare și de aprofundare a rolului contabilității în contextul afacerilor de familie, contribuind la dezvoltarea unor practici contabile mai eficiente și mai adaptate nevoilor acestui tip special de entități.

Bibliografie selectivă

- Abeysekera, I. (2023). Sensemaking of family enterprise business model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), Article 100115. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100115>
- Aboumasoudi, A. S. (2019). *Design of the value chain models in multi-stage production systems: For achieve to effective profit management strategy*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Academic Dictionaries and Encyclopedias. (2023, November 30). *Academic Dictionaries and Encyclopedias*. Retrieved from <https://en-academic.com/dic.nsf/enwiki/1278464>
- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Adomako, S., & Tran, M. D. (2022). Sustainable environmental strategy, firm competitiveness, and financial performance: Evidence from the mining industry. *Resources Policy*, 75, Article 102515. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102515>
- Anthony, C., & Tripsas, M. (2016). Organizational identity and innovation. In M. G. Pratt & B. E. Ashforth (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 417–435). Oxford University Press.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Anwar, J., Hasnu, S., & Butt, I. (2021). Miles and Snow typology: Most influential journals, articles, authors, and subject areas. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 385–402. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2018-0190>
- Ariany, V. (2024). The future of accounting and finance: Trends and challenges. *Accounting Studies and Tax Journal*, 1(1), 150–157. <https://doi.org/10.62207>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (6th ed.). London: KoganPage.
- Azevedo Lobo, C., Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2022). The determinants of international performance for family firms: Understanding the

- effects of resources, capabilities, and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 13(3), 773–811. <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0034>
- Azmi, M., & Berrado, A. (2018). Finding disjoint clusters in a categorical data space. In *SITA'18: Proceedings of the 12th International Conference on Intelligent Systems: Theories and Applications*. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3289402.328954>
- Baek, H. Y., & Cho, D. (2017). Family firm succession and performance. *Applied Economics Letters*, 24(2), 117–121. <https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1166403>
- Bain & Company. (2023, May 31). *Management tools and trends 2023*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
- Balanced Scorecard. (2024, June 4). *OKR basics*. Retrieved from <https://balancedscorecard.org/okr-basic>
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). *The HBR family business handbook*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Barroso, A., Bañegil, T. M., & Sanguino, R. (2016). An empirical study about knowledge transfer, entrepreneurial orientation, and performance in family firms. *European Journal of International Management*, 10(5), 578–595. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.078790>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertoni, D., Cavicchioli, D., & Latruffe, L. (2023). Impact of business transfer on economic performance: The case of Italian family farms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 48(2), 186–213. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2023.128337>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30–47. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>
- Birdthistle, N., & Hales, R. (2023). The meaning of being a family business in the 21st century. In N. Birdthistle & R. Hales (Eds.), *Attaining the 2030 sustainable*

- development goal of responsible consumption and production* (pp. 25–48). Emerald Group Publishing Ltd.
- Bisogno, M., & Vaia, G. (2017). The role of management accounting in family business succession. *African Journal of Business Management*, 11(2), 619–629. <https://doi.org/10.5897/AJBM2017.8396>
- Boberg, P. S., Bövers, J., Bormann, K. C., & Hoon, C. (2023). Identity leadership in family businesses: The important role of nonfamily leaders. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), Article 100517. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100517>
- Boujelben, S., & Boujelben, C. (2020). Socio-emotional wealth preservation and KPI voluntary disclosure quality. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(3), 459–482. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2019-0113>
- Braumann, E., Grabner, I., & Posch, A. (2020). Tone from the top in risk management: A complementarity perspective on how control systems influence risk awareness. *Department of Strategy and Innovation Working Paper Series*, 3. WU Vienna University of Economics and Business. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3617829>
- Brett, M. R. (2018). Cost leadership or differentiation? Applying Porter’s competitive strategies in ecotourism: A case study of Mkhuze Game Reserve. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1–27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3617829>
- Brigham, K. H., & Payne, T. G. (2019). Socioemotional wealth (SEW): Questions on construct validity. *Family Business Review*, 32(4), 326–329. <https://doi.org/10.1177/0894486519889497>
- Bursa de Valori București. (2015). *Codul de guvernare corporativă*. București: BVB. https://bvb.ro/info/Rapoarte/Diverse/RO_Cod%20Guvernanta%20Corporativa_WE_B_revised.pdf
- Budhiraja, S., & Pathak, U. K. (2018). Dynamics of succession planning for Indian family-owned businesses: Learning from successful organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 31–33. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2017-0167>
- Buzea, C. (2010). *Motivația. Teorii și practici*. București: Institutul European.
- Cai, C. W. (2021). Triple-entry accounting with blockchain: How far have we come? *Accounting & Finance*, 61(1), 71–93. <https://doi.org/10.1111/acfi.12644>
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international

- strategy. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.003>
- Căpușneanu, S., Ivan, R., Topor, D. I., Oprea, D., & Muntean, A. (2015). Environmental changes and their influences on performance of a company by using eco-dashboard. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 16(3)
- CECCAR. (2018). Principiile generale de raportare financiară. *CECCAR Business Magazine*, 36. <https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/principiile-generale-de-raportare-financiara-a3886/>
- Cenar, I. (2009). Protecting the environment by making the human resource valuable. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 10(4), 1059–1069.
- Cenar, I. (2016). Considerations regarding the internal control management system in the university departments. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 16(1), 61–70.
- Cenar, I. (2017). Ipotezele, mizele și provocările profesionale în contabilitate și managementul de mediu. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 17(1), 45–54.
- Cenar, I., & Ciula, A. M. (2021). Considerations regarding the evolution of accounting. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 23(1), 81–89. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2021.23.1.8>
- Chirapanda, S. (2019). Identification of success factors for sustainability in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 9(3), [paginile trebuie verificate]. <https://doi.org/10.1108/jfbm-05-2019-0030>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47, 719–734. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9772-3>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9, 107–113. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.001>
- Coface. (2024, May 28). *Coface Romania*. Retrieved from <https://www.coface.ro/informatii-de-afacer>
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., & Pounds, T. W. (2020). What do we know about business families? *Family Business Review*, 33(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>

- European Commission. (2023). *Supporting entrepreneurship: Family business*. European Commission. Retrieved from https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
- European Commission. (2009). *Final report of the expert group: Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Brussels, Enterprise and Industry Directorate-General.
- European Commission. (2015). *Final report of the expert group: Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Brussels: European Commission.
- European Family Businesses. (2023). *About European Family Businesses*. Retrieved from <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
- Dasanayaka, C. H., Murphy, D. F., Nagirikandalage, P., & Abeykoon, C. (2021). The application of management accounting practices towards the sustainable development of family businesses: A critical review. *Cleaner Environmental Systems*, 3, 100064. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100064>
- Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 133–143. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.003>
- Dănescu, A. (2014). *Controlul intern al raportării financiare: Practici de transparență și credibilitate bancară*. București: Editura Economică.
- Dănescu, T. (2007). *Audit financiar: Convergențe între teorie și practică*. București: Editura IRECSON.
- Dănescu, T. (2007). *Proceduri și tehnici de audit financiar*. București: Editura IRECSON.
- Dănescu, T., & Botoș, M. A. (2018). Analysis of companies' behaviour in smoothing conflicts of interest. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 18(1), 45–56. Retrieved from https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2018/p1/Danescu_Botos.pdf
- Dănescu, T., & Iordache, I. D. (2019). Ipoteze actuariale pentru beneficiile angajaților. *Acta Marisiensis: Series Oeconomica*, 15(1), 1–16. Retrieved from http://oeconomica.umfst.ro/O_XIII/001%20-%2020016%20IPOTEZE%20ACTUARIALE%20PENTRU%20BENEFICIILE%20ANGAJATILOR,%20Tatiana%20Danescu,%20Irina%20Diana%20Iordache.pdf

- Dănescu, T., & Popa, M. A. (2019). Investigations regarding the influence of corporate governance on financial performance: Empirical study on banks listed on the Romanian capital market. *Acta Marisiensis: Series Oeconomica*, 13(1), 35–42. <https://doi.org/10.2478/amso-2019-0004>
- Dănescu, T., & Prozan, M. (2019). Valences of corporate governance in the process of accounting reporting. In *Throughput accounting in a hyperconnected world* (pp. 145–166). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7712-6.ch007>
- Dănescu, T., & Prozan, M. (2020). *Audit intern: Interferențe între teorie și practică*. București: Editura Economică.
- Dănescu, T., & Rus, L. (2019). The usefulness of accounting models in providing accounting information in Romania. In *Throughput accounting in a hyperconnected world* (pp. 57–76). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7712-6.ch003>
- Dănescu, T., & Spătăcean, O. I. (2009). Analysis of going concern presumption for investment firms: A challenge for auditors in the context of financial crisis. *Audit Financiar*, 7(9), 23–31. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/6239894.pdf>
- Dănescu, T., & Stejerean, R. M. (2023). A screening of tools to measure the quality of financial reporting. *Acta Marisiensis: Series Oeconomica*, 17, 11–28. <https://doi.org/10.2478/amso-2023-0002>
- Dănescu, T., Constantinescu, L., & Matei, R. B. (2022). A structured perspective on behavioral accounting research. *CECCAR Business Review*, 3(2), 67–72. <https://doi.org/10.37945/cbr.2022.02.08>
- Dănescu, T., Matei, R. B., & Constantinescu, L. (2021). Evolutionary benchmarks in sustainability reporting: Incursion from the Brundtland Report to the Sustainable Development Goals. *Studia Universitatis Petru Maior: Series Oeconomica*, 2, 37–48. <https://doi.org/10.2478/amso-2021-0008>
- Dănescu, T., Prozan, M., & Dănescu, A. C. (2011). Activitățile de control intern: Cauză și efect a bunei guvernări a raportărilor contabile și a declarațiilor fiscale. *Annales Universitatis Apulensis, Series Oeconomica*, 13(2), 435–444. Retrieved from <http://oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1320112/34.pdf>
- Dănescu, T., Prozan, M., & Prozan, R. D. (2015). Perspectives regarding accounting, corporate governance, and internal control. *Procedia Economics and Finance*, 32, 588–594. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01436-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01436-7)

- De Jesus, N. M., & Buenas, L. J. (2023). Descriptive analytics and interactive visualizations for performance monitoring of extension services programs, projects, and activities. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(1), 660–668. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140173>
- De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing family business research: The promise of microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386–396. <https://doi.org/10.1177/0894486518803422>
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/gsj.1199>
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J., & Nordqvist, M. (2016). Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, 29(2), 189–213. <https://doi.org/10.1177/0894486515622722>
- Domínguez, E., Pérez, B., Rubio, Á. L., & Zapata, M. A. (2019). A taxonomy for key performance indicators management. *Computer Standards & Interfaces*, 64, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>
- Eddleston, K. A., Jaskiewicz, P., & Wright, M. (2019). Family firms and internationalization in the Asia-Pacific: the need for multi-level perspectives. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 345–361. doi:<https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-018-9608-6>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Kidwell, R. E. (2018). Managing family members: How monitoring and collaboration affect extra-role behavior in family firms. *Human Resource Management*, 57(5), 957–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21825>
- Elsbach, K. D., & Pieper, T. M. (2019). How psychological needs motivate family firm identifications and identifiers: A framework and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100289. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100289>
- Enochson, H. (2024, June 4). On strategy. *OnStrategyHQ*. <https://onstrategyhq.com/resources/27-examples-of-key-performance-indicators/>
- Erekson, O. H., & Williams, G. B. (2022). Moving from blue ocean strategy to blue ocean shift in higher education. *Tertiary Education and Management*, 28(2), 187–207. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09092-w>

- Ersari, G., & Naktiyok, A. (2022). The role of competitive strategies in the effect of entrepreneurial mindset and entrepreneurial leadership on business performance. *Istanbul Business Research*, 51(1), 47–68. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.834294>
- Comitetul Economic și Social European. (2016, ianuarie 15). Avizul pe tema „Întreprinderile familiale din Europa ca sursă a reluării creșterii economice și a unor locuri de muncă mai bune”. *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*.
- Comisia Europeană. (2024). *Site-ul oficial al Comisiei Europene*. <https://ec.europa.eu/>
- Family Business Index. (2023). *Family Business Index 2023*. <https://familybusinessindex.com/>
- Family Business Network România. (2023). *Definiția afacerii de familie*. <https://www.fbn-romania.ro/asociatia-fbn-romania/cum-puteti-deveni-membru-al-fbn-romania/definitia-afacerii-de-familie>
- Feleagă, N., & Feleagă, L. (2005). Modele și reguli de evaluare în contabilitatea internațională. *Economie Teoretică și Aplicată*, (1), 33–44.
- Ferraro, O., & Cristiano, E. (2021). Family business in the digital age: The state of the art and the impact of change in the estimate of economic value. *Journal of Risk and Financial Management*, 14, 301. <https://doi.org/10.3390/jrfm14070301>
- Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S., & Niemand, T. (2017). Tracing the roots of innovativeness in family SMEs: The effect of family functionality and socioemotional wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(9), 609–628. <https://doi.org/10.1111/jpim.12433>
- Foucault, M. (2023). *Discipline and punish*. In *Social theory re-wired* (pp. 291–299). Routledge.
- Fülöp, M. T., Ionescu, C. A., Măgdaș, N., Topor, D. I., & Breaz, T. O. (2024). Acceptance of digital instruments in the accounting profession. *Journal of East European Management Studies*, 29(2). <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-2-283>
- Fülöp, M. T., Topor, D. I., Ionescu, C. A., Cifuentes-Faura, J., & Măgdaș, N. (2023). Ethical concerns associated with artificial intelligence in the accounting profession: A curse or a blessing? *Journal of Business Economics and Management*. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.19251>
- Osma, B., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 55, 100781. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>

- Gregoric, A., Steffen, M., & Requejo, I. (2022). *Listed family firms in Europe – Relevance, characteristics and performance*. Stiftung Familienunternehmen.
- Grimmer, L., Miles, M. P., & Byrom, J. (2017). The impact of resources and strategic orientation on small retail firm performance. *Journal of Small Business Management*, 55, 7–26. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12368>
- Groom, B. (2017, December 13). The rise of the family business constitution. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/5d06ec9e-c61b-11e7-b30e-a7c1c7c13aab>
- Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2019). Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. *Management Accounting Research*, 42, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.07.002>
- Gunawan, R. M. (2024). Implementation of a balanced scorecard to achieve the company's strategic objectives. *Journal of Universal Studies*, 4(3), 818–826. <https://greenpublisher.id/>
- Guzmán Castillo, S., & Silvera Yejas, W. V. (2021). *Corporate governance and the sustainability of family businesses in the city of Barranquilla*. Corporación Universidad de la Costa.
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9, 100039. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039>
- Henriquez-Calvo, L., & Díaz-Martínez, K. (2023). The importance of strategic thinking and innovation for the growth of SMEs: Case of the Colombian SMEs. *Procedia Computer Science*, 224, 495–501. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.071>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Huang, D. Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & Finance*, 61(1), 335–360.
- Hubler, T. (2018). *The soul of family business: A practical guide to family business success and a loving family*. Lilja Press.
- Huerta, E., Petrides, Y., & O'Shaughnessy, D. (2017). Introduction of accounting practices in small family businesses. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14(2), 111–136. <https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2015-0008>

- Ikechukwu, U. F., & Enudu, T. O. (2022). Succession planning and the performance of family-owned business in Enugu State. *Advance Journal of Management and Social Sciences*, 6(4). Retrieved from <https://aspjournals.org/Journals/index.php/ajmss/index>
- IntelliBridge. (2024, March 16). *IntelliBridge leadership*. <https://intellibridge.us/our-company/leadership/>
- Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, L. M. (2018). More than meets the eye: A review and future directions for the social psychology of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 31(1), 125–157. <https://doi.org/10.1177/0894486517736959>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
- Kirvan, P., & Tucci, L. (2024, June 4). *Key risk indicator (KRI)*. TechTarget.
- Königstorfer, F., & Thalmann, S. (2020). Applications of artificial intelligence in commercial banks: A research agenda for behavioural finance. *Journal of Behavioural and Experimental Finance*, 27, 100322. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100322>
- KPMG. (2024, January 25). *Global family business tax monitor*. KPMG. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/02/global-family-business-tax-monitor>
- Kruis, A. M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27–44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>
- Kudlats, J., McDowell, W. C., & Mahto, R. V. (2019). Unrelated but together: Trust and intergroup relations in multi-family businesses. *Journal of Business Research*, 101, 750–756. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010>
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2020). Strategic, tactical, and operational decisions in family businesses: A qualitative case study. *The Qualitative Report*, 25(6), 1599–1618. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol25/iss6/11>
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.004>

- Machado, M. J., & Fortunato, J. A. (2018). Sustainable management methods: Performance assessment in large companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(4), 471–485. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.093522>
- Makarchuk, M. (2023, March 17). *Metode de valorificare a inventarului*. Leafio. <https://www.leafio.ai/ro/blog/metode-de-valorificare-a-inventarului/>
- Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., & Willert, J. (2022). The use of management controls in different cultural regions: An empirical study of Anglo-Saxon, Germanic, and Nordic practices. *Journal of Management Control*, 33(3), 273–334. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00342-x>
- Marinescu, C. (2017). Tratatamentul contabil și fiscal al reducerilor comerciale și financiare. *CECCAR Business Magazine*, 17. <https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/tratatamentul-contabil-si-fiscal-al-reducerilor-comerciale-si-financiare-a2037/>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29, 367–384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Mirghaderi, S. A., Aboumasoudi, A. S., & Amindoust, A. (2023). Developing an open innovation model in the startup ecosystem industries based on the attitude of organizational resilience and blue ocean strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 181, 109301. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109301>
- Morris, M. H., Soleimanof, S., & White, R. J. (2018). Retirement of entrepreneurs: Implications for entrepreneurial exit. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1–24. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12439>
- Németh, K., & Németh, S. (2017). The application and role of management accounting and controlling methods in family businesses – Experiences of an empirical survey. *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference 2017*, 259–269. <https://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-191.pdf>
- Nishitani, K., Unerman, J., & Kokubu, K. (2021). Motivations for voluntary corporate adoption of integrated reporting: A novel context for comparing voluntary disclosure and legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*, 322, 129027. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129027>

- Novak, A., Mališ, S. S., & Barišić, I. (2019). Application of new information technologies in accounting – Analysis of current state and future trends. *Proceedings of The 2nd International Conference on Business, Management and Finance*. <https://www.dpublication.com/proceeding/2nd-icbmf/>
- Novotná, K., Lušnáková, Z., & Hanová, M. (2022). Aspects affecting growth of family businesses. *Economies*, 10(256). <https://doi.org/10.3390/economies10100256>
- Nudurupati, S. S., Garnego, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 107942. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107942>
- Oncioiu, I., Căpușnean, S., Topor, D. I., Tamaș, A. S., Solomon, A. G., & Dănescu, T. (2021). Fundamental power of social media interactions for building a brand and customer relations. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1702–1717. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050096>
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 14–27. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806490>
- Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*. <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000251>
- Oyewo, B., Omikunle, B. M., Tauringana, V., & Owoyele, O. (2022). The Global Management Accounting Principles (GMAP) and the relationship between organizational design elements. *Accounting Research Journal*, 35(2). <https://doi.org/10.1108/ARJ-07-2020-0202>
- Palmié, M., Wincent, J., Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119779>
- Patuelli, A., Carungu, J., & Lattanzi, N. (2022). Drivers and nuances of sustainable development goals: Transcending corporate social responsibility in family firms. *Journal of Cleaner Production*, 373. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133723>
- Porter, M. E. (2015). *Aligning strategy and project management*. <https://www.youtube.com/watch?v=CKcSzH1SvCk>
- Purwoko, H., Kamsariaty, Rubadi, Saksana, J. C., & Soehaditama, J. P. (2023). Key performance indicator: Concept, implementation to performance management. *East*

- Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(8), 3261–3268.
<https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i8.5282>
- Puțan, A., Topor, D. I., & Gheorghian, M. (2012). Cognitive meanings of management control in estimating the degree of achieving the strategy. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 14(1), 81–87.
<https://oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1420121/07.pdf>
- PwC. (2024, May 27). *NextGen Survey*. <https://www.pwc.com/mn/en/services/family-business/nextgen-survey.html>
- Qlik. (2024, May 22). *KPI Examples*. <https://www.qlik.com/us/kpi/kpi-examples>
- Ravasi, D., Tripsas, M., & Langley, A. (2020). Exploring the strategy-identity nexus. *Strategic Organization*, 18(1), 5–19. <https://doi.org/10.1177/1476127019900022>
- Reddy, K., & Wellalage, N. H. (2023). Effects of family ownership and family management on the performance of entrepreneurial firms. *Research in International Business and Finance*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101977>
- Reina, W., Pla-Barber, J., & Villar, C. (2022). Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009>
- Robertsson, H. (2023, January 17). *EY Global Family Enterprise Leader*. https://www.ey.com/en_gl/news/2023/01/the-worlds-500-largest-family-enterprises-grew-their-revenue-by-10-amidst-the-ongoing-global-economic-slowdown
- Saleem, A., Barbera, F., de Jong, S. B., & Hoffmann, A. O. (2023). The role of emotional labour and display latitude in preserving socioemotional wealth in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100594>
- Sathe, V., Enrione, A., & Finley, D. (2022). Avoiding the best practices trap in family business succession. *Organizational Dynamics*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100876>
- Săcărin, M. (2017). Fiscalitatea și contabilitatea transferului de active. *CECCAR Business Magazine*, 7. <https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/fiscalitatea-si-contabilitatea-transferului-de-active-partea-i-a1702/>
- Shi, H. X., Graves, C., & Barbera, F. (2019). Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.005>

- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice-Hall.
- Stanske, S., Rauch, M., & Canato, A. (2020). Anti-identity strategizing: The dynamic interplay of “who we are” and “who we are not.” *Strategic Organization*, 18(1), 136–170. <https://doi.org/10.1177/1476127019855753>
- Staras, A. I., Breaz, T., Fulop, M. T., Topor, D. I., & Căpușneanu, S. (2022). Balanced scorecard: Development of a strategic map to improve the performance of medical services. In *Perspectives of Management Accounting for Sustainable Business Practices*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4595-2.ch009>
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>
- Tamaș, A., Joldoș, A. M., Dobra, I., & Turta, I. (2012). The principle of business continuity in terms of financial audit. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 14(2). Retrieved from <https://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1420122/45.pdf>
- Tamaș, A. S., Bugnariu, A. D., Topor, D. I., & Mureșan, D. M. (2022). The impact of determinant factors on production cost variation – An empirical study. *Finance: Challenges of the Future*, 24, 83-90. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/pmu/cjurid/v24y2022p83-90.html>
- Tăchiciu, L., Fülöp, M. T., Marin-Pantelescu, A., Oncioiu, I., & Topor, D. I. (2020). Non-financial reporting and reputational risk in the Romanian financial sector. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 668-691. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/668>
- Therivel, R., & Gonzalez, A. (2024). Developing key performance indicators for strategic environmental assessment effectiveness: A systematic framework. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 1(11). <https://doi.org/10.1080/14615517.2024.2355706>
- Topor, D. I., Căpușneanu, S., & Tamaș-Szora, A. (2017). Efficient green control (EGC) encouraging environmental investment and profitability. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 18(1), 191-201. Retrieved from <https://www.jepe-journal.info/jepe/view/vol18-1-14>

- Topor, D. I., Fülöp, M. T., & Nicolae, M. (2023). Accounting 4.0 and the digital transition. *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii*.
- Topor, D. I., Puțan, A., & Căpușneanu, S. (2011). The role of management accounting in providing information for making decisions within an entity. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 1(2), 56-66. Retrieved from <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/36219>
- Twin, A. (2024, January 30). KPI (Key Performance Indicator). *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
- Waterwall, B., & Alipour, K. K. (2021). Nonfamily employees' perceptions of treatment in family businesses: Implications for organizational attraction, job pursuit intentions, work attitudes, and turnover intentions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100387. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100387>
- Yezza, H., & Chabaud, D. (2020). Impact of successors' social skills in family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(4), 465-487. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.107782>
- Yunus, M., & Sijabat, F. N. (2021). A review of Blue Ocean Strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-10.
- Yusuf, S., Mohammed, I., Ale, O. R., & Jimoh, A. R. (2018). Impact of employees' training on organization profitability: Implication for business and educational managers. *Amity Journal of Training and Development*, 3(2), 1-16.
- Zellweger, T. (2023, January 17). *Centre for Family Business at the University of St. Gallen*. Retrieved from <https://www.unisg.ch/en/newsdetail/news/2023-family-business-index-how-the-largest-family-enterprises-are-outstripping-global-economic-growth/>
- Zis, T. P., Psaraftis, H. N., & Reche-Vilanova, M. (2023). Design and application of a key performance indicator (KPI) framework for autonomous shipping in Europe. *Maritime Transport Research*, 5, 100095. <https://doi.org/10.1016/j.martra.2023.100095>
- Zuluaga-Ortiz, R., Guzmán-Castillo, S., Márquez-Castillo, A. E., Bertel-Simanca, G. R., Rodríguez-Vitala, A. L., Rueda-Olivella, A. M., & Nieto-Ramos, L. M. (2024). Clustering and principal component analysis for the characterization of corporate governance in family businesses. *Procedia Computer Science*, 231, 496-501. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.240>