



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu



Școala doctorală interdisciplinară

Domeniul de doctorat: Management

TEZĂ DE DOCTORAT

Performanța globală a companiei și factorii
determinanți pentru crearea de valoare

doctorand:

Radu-Alexandru, ȘERBAN

conducător științific:

Prof. univ. dr. Mihaela, HERCIU

Cuvinte cheie

acționari

companie

crearea de valoare

ESG (Mediu, Social și Guvernanță)

funcția scor-Z

indicatori de performanță

managementul performanței

performanța globală

responsabilitatea socială corporatistă

shared value

sistem de management al performanței

sistem de masurare a performanței

stakeholderi

sustenabilitate

valoarea companiei



CUPRINS	1
Listă tabele	4
Listă figuri și grafice	5
Listă anexe.....	6
Listă abrevieri.....	7
INTRODUCERE.....	9
CAPITOLUL I	21
MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI GLOBALE ÎN CADRUL COMPANIEI	21
1.1. Considerații teoretice cu privire la performanță	21
1.2. Repere și abordări cu privire la managementul performanței unei companii.....	29
1.2.1 Abordarea managerială	30
1.2.2 Abordarea sistemică	32
1.2.3 Abordarea comportamentală	32
1.2.4 Abordarea din perspectiva sustenabilității	33
1.2.5 Abordarea ‘shared value’	35
1.3 Clasificarea sistemelor, modelelor și metodelor de management și măsurare a performanței	37
1.3.1 Delimitări conceptuale ale sistemelor de management al performanței	38
1.3.2 Evoluția și categorizarea sistemelor, modelelor și metodelor.....	56
CONCLUZIILE CAPITOLULUI I.....	81
CAPITOLUL II.....	84
CREAREA ȘI MĂSURAREA VALORII ÎN CADRUL COMPANIEI	84
2.1. Abordări teoretice cu privire la conceptul de ‘valoare’	84
2.1.1. Teoria maximizării valorii acționarilor	90

2.1.2. Teoria “stakeholderilor”	92
2.1.3. Teoria de agent	99
2.2. Factorii care determină crearea de valoare: economia de scară vs. economia creativă	102
2.2.1. Performanța financiară a companiei – factor determinant în crearea de valoare .	109
2.2.2. Responsabilitatea socială corporatistă.....	114
2.2.3. Shared value – de la constrângeri la oportunități	122
2.2.4. Contribuția activelor intangibile la crearea de valoare.....	127
2.3. Metode și tehnici de măsurare a valorii companiei.....	131
2.3.1. Analiza DuPont	134
2.3.2. Metoda ‘Enterprise Value’ (Valoarea companiei)	136
2.3.3. Măsurarea valorii intangibile – Metoda CIV (Valoarea intangibilă calculată)	138
2.3.4. Metodologii de măsurare a valorii brandului	140
2.3.5. Măsurarea sustenabilității companiei	143
2.3.6. Alte metode și tehnici de măsurare a valorii companiei	147
CONCLUZIILE CAPITOLULUI II	150
CAPITOLUL III.....	153
CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ SELECTIVĂ PRIVIND PERFORMANȚA GLOBALĂ A COMPANIEI ȘI CAPACITATEA DE A IDENTIFICA ȘI VALORIFICA FACTORII CARE DETERMINĂ CREAREA DE VALOARE	153
3.1. Dezvoltarea unui model de management al performanței.....	153
3.2. Fundamentarea variabilelor din analiză.....	164
3.3. Selecția datelor	172
3.4. Întrebări de cercetare și ipoteze	176
3.5. Setarea obiectivelor cercetării	177
3.6. Metode statistice utilizate	179
3.6.1. Analiza statisticii descriptive	179
3.6.2. Analiza de corelație	184

3.7. Metode de cercetare utilizate	187
3.7.1. Funcția Z de scoring	187
3.7.2. Metoda normalizării datelor	196
3.8. Analiza și interpretarea datelor	202
3.9. Aplicarea modelului	207
3.9.1. Considerații preliminare	207
3.9.2. Analiza și interpretarea rezultatelor	208
CONCLUZIILE CAPITOLULUI III	218
CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ORIGINALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	220
Glosar de termeni	230
Bibliografie.....	232
Anexe	245



Mediul de afaceri actual se află într-un proces al schimbării de paradigmă, de la doctrina reputatului economist Milton Friedman din anii '70 - maximizarea averii acționarilor, considerată “*cea mai mare idee din mediul de afaceri*” și o teorie fundamentală în finanțele corporative în care predominau obiectivele pe termen scurt, o viziune îngustă asupra performanței, în care singura responsabilitate era aceea de a spori averea acționarilor - la doctrina modernă care vizează performanța pe termen lung a companiei și modul în care valoarea este creată și distribuită către toți stakeholderii companiei - acționari, angajați, clienți, furnizori, comunitate locală, agenții non-guvernamentale, autorități locale.

Abordarea performanței pe termen scurt de către marile companii încă predomină în mediul de afaceri datorită marilor investitori de pe piețele de capital: fonduri de pensii, fonduri mutuale, fonduri suverane de investiții, care exercită presiuni asupra obținerii rezultatelor pe termen scurt. Concentrarea excesivă asupra performanței pe termen scurt a managementului companiei și a investitorilor combinată cu o insuficientă atenție pentru strategia pe termen lung poate conduce la distrugerea valorii pentru toți participanții de pe piață, poate submina credibilitatea companiei și capacitatea acesteia de a crea valoare pe termen lung.

Atunci când discutăm despre rolul creării de valoare în mediul de afaceri, semnificațiile și interpretările “valorii” sunt esențiale pentru înțelegerea manifestărilor sale contextuale. În economie, contabilitate, management, marketing dar și în alte discipline academice au fost dezvoltate modele de măsurare a valorii în funcție de interpretarea specifică a conceptului de “valoare” din cadrul disciplinei. Într-un sens restrâns conceptul de “valoare” este legat fie de *procesul de creare* fie de *procesul de co-creare*. Totuși cel mai des, conceptul de “valoare” este văzut ca sinonim cu profitul sau câștigul obținut în urma procesului de schimb de bunuri și servicii. Privind în trecut, această interpretare a valorii își are rădăcinile în cercetarea lui Adam Smith – ‘*Părintele economiei*’, în care studia importanța valorii de schimb. Această interpretare a fost folosită ca indicator pentru a măsura avuția sau beneficiile pe care o persoană sau grup de persoane le obține. Însă, revenind în prezent, atunci când analizăm “valoarea” la nivel de companie două perspective majore ies în evidență. Prima perspectivă vizează *valoarea fundamentală* a modelului de afaceri al companiei, iar cea de-a doua perspectivă vizează

valoarea încorporată în produsele și serviciile companiei, iar această valoare este transmisă clienților prin intermediul valorii de schimb, așa cum sublinia și Adam Smith acum mai bine de două secole.

Problematica în ceea ce privește performanța financiară a companiei și valoarea creată pentru acționari, pe de o parte, și costurile suportate de către stakeholderi pe de altă parte, a luat amploare și a căpătat noi dimensiuni, datorită unui dezechilibru între beneficiile obținute și riscurile asumate. Așa cum susține și Nassim N. Taleb, atunci când ‘îți pui pielea în joc’, folosind ca atribut simetria, în egală măsură trebuie să participi atât la beneficii cât și la riscuri. În cazul marilor companii există percepția pe scară largă a faptului că acestea prosperă în detrimentul comunității sau a altor categorii (ex. angajați, furnizori, autorități locale, acționari minoritari). Astfel, creării de valoare i-au fost adăugate noi dimensiuni, plecând de la o viziune axată pe acționari la una care ia în considerare și alți factori de influență ca modalitate foarte diferită de a privi impactul afacerii și de a răspunde nevoilor și intereselor stakeholderilor. Dezvoltarea sustenabilă este un factor care în limbajul modern a devenit punct de echilibru între daunele produse mediului înconjurător și epuizarea resurselor naturale. În mediul de afaceri, investitorii abordează și măsoară sustenabilitatea prin intermediul celor trei piloni ai sustenabilității: *mediu, social și guvernanta*, abordare devenită consacrată sub numele de ‘*ESG - Environmental, Social and Governance*’. Primul pilon, mediul - tratează problematici privind emisiile de gaze cu efect de seră, utilizarea apei, eliminare deșeurilor. Al doilea pilon, socialul - vizează diversitatea, relațiile de muncă, siguranța produselor, sănătatea și siguranța angajaților, dezvoltarea comunității locale. Cea de-al treilea pilon, guvernanta - țintește aspecte precum etica, diversitatea și componența consiliilor de administrație, drepturile acționarilor, angajamentele din cadrul lanțului de aprovizionare. Managerii de companii dar și investitorii acordă o importanță tot mai mare conceptului de *sustenabilitate*, deoarece acesta are în vedere satisfacerea nevoilor din prezent, însă fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface nevoile. Mai mult, în 2018 Yahoo a anunțat că va începe publicarea ratingurilor de sustenabilitate pentru companiile listate la bursă. Un alt factor de influență este “*creating shared value*”, conceptul care recunoaște nevoile societății, nu doar nevoile economice convenționale. Daunele sau punctele slabe sociale creează frecvent costuri interne pentru companii - cum ar fi energia sau materiile prime risipite, nevoia de formare pentru a compensa neajunsurile în educație. Însă, prin soluționarea acestora, companiile pot inova prin utilizarea noilor tehnologii, a metodelor de operare și a abordărilor de management - prin urmare cresc productivitatea și extinderea pe noi piețe.

Prin tema de cercetare propusă “**Performanța globală a companiei și factorii determinanți pentru crearea de valoare**”, considerăm că sunt tratate subiecte importante, actuale cu impact major atât în practica cât și în teoria economică, iar acestea se încadrează în aria de preocupare a domeniului management. Ca urmare, **întrebarea fundamentală** de la care am pornit în acest demers este cum putem să gestionăm și să măsurăm performanța companiilor având în vedere mediul complex și schimbător în care ne aflăm?

Ținând cont de elementele centrale abordate în cadrul cercetării: performanța, crearea de valoare, managementul și măsurarea performanței, ca puncte cheie în cadrul domeniului management dar și de limitele identificate pe baza analizei stadiului actual al cunoașterii se conturează următoarele **prezumții**:

- pentru a surprinde cât mai bine performanța globală a companiei, se impune o abordare a performanței atât din perspectiva financiară (cantitativă) cât și din perspectiva non-financiară (calitativă);
- managementul performanței în societatea bazată pe cunoaștere este tratat dintr-o perspectivă amplă, vizează aspecte precum cele sociale, de mediu și de guvernare corporatistă, iar de asemenea ia în considerare nevoile și interesele stakeholderilor și nu doar pe cele ale shareholderilor;
- discrepanța dintre numărul sistemelor, modelelor și metodelor de management și măsurare a performanței propuse în literatura de specialitate și cele care s-au impus în practică se datorează în principal unei înțelegeri limitate a modului în care acestea contribuie la practicile de management și măsurare a performanței companiei;
- conceptul de valoare este unul multidisciplinar, iar semnificațiile și interpretările sale pot să fie distincte; se impune astfel o clarificare conceptuală la nivelul disciplinei management;
- schimbarea de paradigmă de la maximizarea valorii pentru acționari la maximizarea valorii pentru stakeholderi (investitori, angajați, clienți, furnizori, guverne, comunități locale) a condus la o prioritizare a nevoilor și intereselor prin intermediul unei analize de impact a stakeholderilor;
- valoarea creată este unul din cele mai importante elemente în evaluarea performanței, din acest considerent se impune o analiză a factorilor care determină crearea de valoare la nivel de companie;
- impactul tot mai ridicat al activelor intangibile asupra performanței companiei în detrimentul activelor clasice în cazul unor sectoare de activitate (spre exemplu sectorul

‘Information Technology’) a determinat o reconfigurarea a importanței elementelor din cadrul lanțului valorii unei companii;

- în cadrul modelelor de măsurare a performanței, dar și a valorii create de către companiei sunt utilizați indicatori care pot fi irelevanți pentru unele sectoare de activitate sau companii (spre ex. valoarea brandului este foarte importantă pentru companiile din sectorul de lux);
- proiectarea unui model de management al performanței eficient și care poate fi aplicat indiferent de sectorul de activitate poate reprezenta o provocare datorită dificultății în utilizarea și interpretarea indicatorilor non-financiari;
- mediul de afaceri autohton diferă semnificativ de cel din statele dezvoltate în principal datorită factorilor care determină crearea de valoare, astfel este foarte dificilă implementarea în cadrul companiilor românești a modelelor și teoriilor din management;
- conceptul de sustenabilitate a devenit un subiect amplu dezbătut în literatura de specialitate, apărut ca o componentă a eticii corporatiste ca răspuns la nemulțumirea publică cu privire la daunele pe termen lung, însă nu regăsim un consens în ceea ce privește metodologia de măsurare a performanței sustenabile a companiilor;

Date fiind rezultatele actuale în domeniul management și pornind de la aceste prezumții, alimentate de influența globalizării și de paradigma schimbării este necesar ca și cercetarea științifică din acest domeniu să țină pasul cu tendințele, astfel impactul acestor schimbări va fi mai ușor de atenuat, iar adaptarea mult mai rapidă. Drept urmare, ne-am propus ca **scop** proiectarea unui model de management al performanței, însă acest demers nu este o sarcină ușoară, necesită o abordare holistică care integrează cunoștințe din discipline precum management, economie, finanțe, contabilitate, dar și metode științifice adecvate rigorii academice. Mai mult, prin acest demers științific dorim să clarificăm cel puțin o parte din aspectele mai puțin abordate în literatura de specialitate și să evidențiem importanța managementului performantei și al creării de valoare în cadrul companiei prin prisma unor abordări teoretice și empirice, aplicate la nivel național și internațional.

Obiectivele conturate în jurul scopului fundamental și al temei de cercetare din cadrul tezei de doctorat se remarcă prin reconsiderarea și redefinirea unor aspecte teoretice precum managementul performanței, crearea de valoare etc. la nivelul companiei, iar prin pragmatismul soluțiilor propuse cu privire la modul de măsurare al acestora, **obiectivele** se referă la:

- evidențierea importanței performanței financiare și non-financiare în cadrul companiei;

- identificarea abordărilor privind managementul performanței companiei;
- analiza și clasificarea evolutivă a celor mai consacrate sisteme, modele și metode de management și măsurare a performanței companiei;
- conceptualizarea valorii și creării de valoare la nivel de companie;
- fundamentarea factorilor determinanți pentru crearea de valoare pe termen lung;
- analiza metodelor și tehnicilor de măsurare a valorii într-o companie;
- fundamentarea indicatorilor privind măsurarea performanței globale a companiei;
- analiza aspectelor teoretice și practice ale metodelor matematice și statistice pentru stabilirea legăturilor dintre variabilele analizate și pentru construirea unei funcții scor-Z de măsurare a performanței companiei;
- propunerea unui model de management al performanței companiei;

Metodologia de cercetare

Particularitățile demersului științific propus se regăsesc în obiectul și specificul său, în obiectivele pe care și le fixează, în modul prin care își definește problematica de investigare, își fundamentează variabilele, își selectează și culege datele și conturează soluțiile, metodologia cercetării fiind în deplină concordanță cu obiectivele asumate. Mecanismul cercetării științifice fundamentale propuse are în vedere apelarea la o gamă variată și adecvată de metode și tehnici care includ:

- *analiza documentară în dinamică* a cercetării conceptelor, fenomenelor și proceselor ce fac obiectul studiului: accesarea bibliografiei de specialitate - cărți, monografii, articole, studii aparținând autorilor români și străini consacrați în vederea extragerii principalelor direcții de evoluție a managementului performanței și al creării de valoare prin surprinderea diferitelor etape de dezvoltare; accesarea situațiilor financiare anuale ale companiilor - bilanț, situația veniturilor și cheltuielilor în vederea culegerii datelor;
- *investigația fundamentală și aplicativă*: identificarea abordărilor prin prisma cărora este tratat managementul performanței; clasificarea celor mai consacrate sisteme de management și măsurare a performanței; identificarea factorilor care determină crearea de valoare și a metodelor și tehnicilor de măsurare a valorii; fundamentarea indicatorilor de performanță și surprinderea lor în cadrul modelului de management al performanței; identificarea unor criterii de performanță ale companiilor de succes;
- *analiza statistică și matematică*: s-a impus abordarea performanței companiei și a construirii funcției scor-Z prin intermediul matematicii, plecând de la considerentul că matematica este cea mai bună modalitate de justificare a consecințelor teoretice sau a

teoriilor în urma observațiilor; analiza statistică a venit în ajutor pentru testarea legăturilor dintre variabile și realizarea statisticii descriptive a eșantionului analizat;

- *modelarea*: presupune dezvoltarea unui model de management al performanței care să permită măsurarea performanței companiei; să integreze factorii care determină crearea de valoare ținând cont de sectorul de activitate, modelul de afaceri și de specificitățile fiecărei companii;
- *logica*: are în vedere apelarea, folosirea și formularea de noțiuni, judecăți și raționamente inductive și deductive; realizarea de comparații, identificarea elementelor de maximă generalitate și a celor de strictă specificitate; abordarea deopotrivă analitică și sintetică a proceselor și fenomenelor; abstractizarea - în vederea extragerii generalului și concretizarea - pentru definirea particularului în privința identificării modelului potrivit de management al performanței globale a companiei.

Structurată astfel încât să răspundă obiectivelor tezei de doctorat, lucrarea este compusă din trei capitole prezentate succint în continuare, așa cum se arată în procesul sistematic alăturat.

În capitolul I al tezei, intitulat *Managementul performanței în cadrul companiei*, vom prezent diferite considerații și abordări teoretice și conceptuale cu privire la performanță, managementul performanței și la sistemele de management și măsurare a performanței companiei. Plecând de la schimbările generate de amploarea economiei bazate pe cunoaștere, apare necesitatea studierii în profunzime a acestui subiect, iar prin obiectivele urmărite, acest prim capitol se integrează perfect în structura tezei de doctorat. Aceste obiective se referă la:

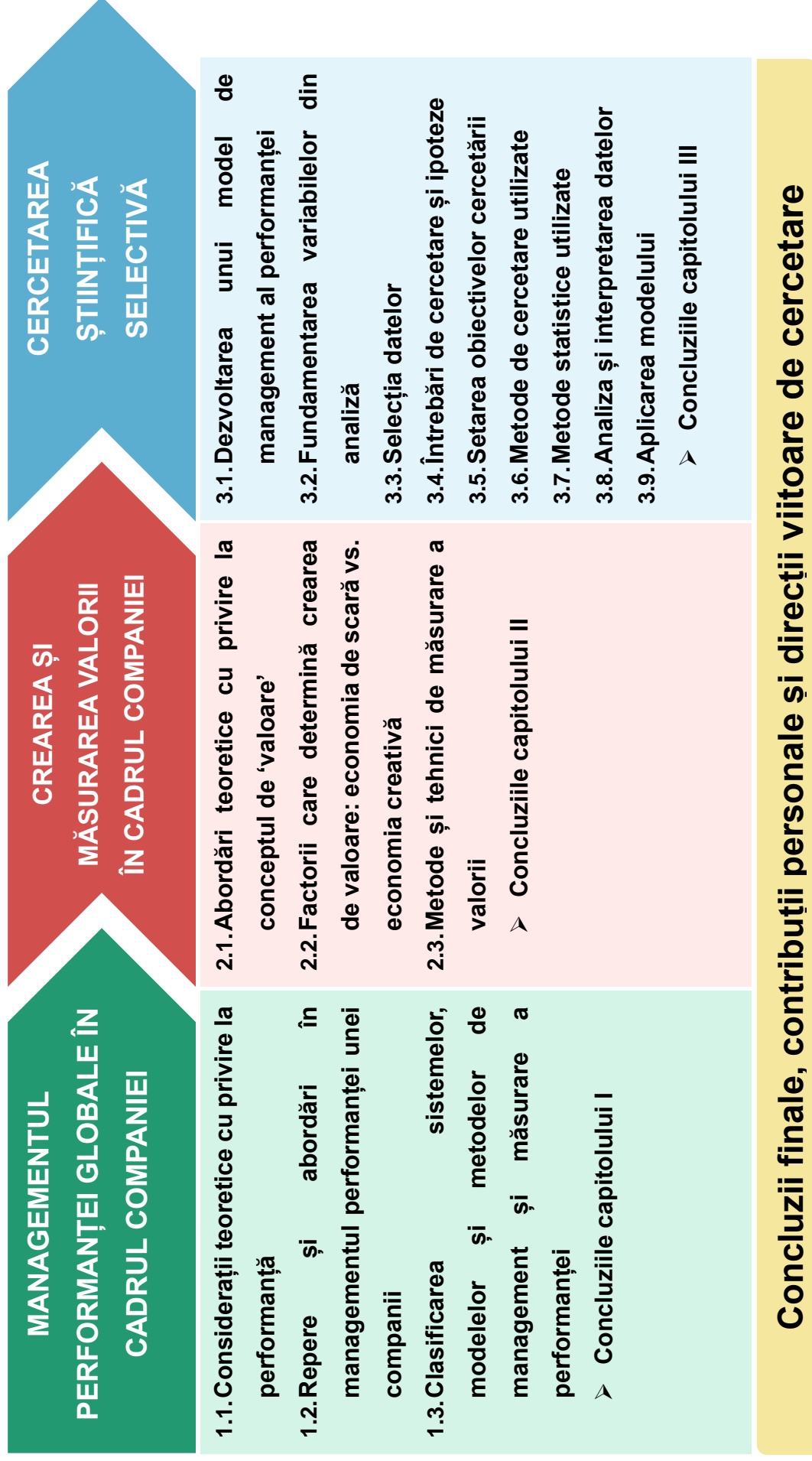
- efectuarea unei sinteze a literaturii de specialitate relevante pentru tema de cercetare;
- evidențierea performanței din perspectiva stakeholderilor nu doar a shareholderilor;
- realizarea de clarificări conceptuale legate de perspectivele din care este tratat managementul performanței în acest domeniu, necesare pentru continuarea cercetării deoarece există o dezbateră în literatura de specialitate cu privire la acest aspect;
- identificarea celor mai importante abordări din managementul performanței în cadrul companiei;
- prezentarea cronologică a sistemelor de management și măsurare a performanței;
- analiza sistemelor de management și măsurare a performanței prin evidențierea acelorora cu impactul cel mai mare în practica și teoria din domeniul management;

Având în vedere cele menționate mai sus, pentru atingerea obiectivelor propuse, acest prim capitol al tezei de doctorat este structurat în trei subcapitole.

Capitolul I

Capitolul II

Capitolul III



Subcapitolul 1.1 va avea în vedere conceptualizarea performanței din cadrul companiei prin prisma principalelor fluxuri de cercetare din care este studiată, caracterului evolutiv și al schimbării de perspectivă privind beneficiarii rezultatelor de performanță de la acționari către stakeholderi.

În subcapitolul 1.2, vor fi sintetizate din literatura de specialitate eforturile autorilor consacrați pentru a oferi imagine cât mai cuprinzătoare a dimensiunilor economice, tehnice, sociale și manageriale ale performanței, și vor fi evidențiate abordările principale din care este tratat managementul performanței în cadrul companiei.

Pe baza unui amplu studiu al literaturii de specialitate (în cadrul bibliografiei acestei lucrări se regăsește o prezentare selectivă a acesteia), vom constata: faptul că sistemul de management al performanței include și sistemul de măsurare a performanței; nu există o abordare cronologică a metodelor și modelelor de management și măsurare a performanței; dar nici o sinteză a sistemelor, modelelor și metodelor de management și măsurare a performanței. Asadar, în cadrul subcapitolului 1.3, se va clarifica confuzia creată de cele două sisteme utilizate în cadrul acestui studiu, o să fie realizată o clasificare ordonată cronologic și o analiză a celor mai utilizate sisteme, modele și metode de management și măsurare a performanței.

În capitolul II al tezei de doctorat, intitulat *Crearea și măsurarea valorii în cadrul companiei*, ne-am propus să prezentăm diferite abordări de natură teoretico-conceptuală, pragmatică și sistematică ale valorii, ale factorilor care determină crearea de valoare, ale metodelor și tehnicilor de măsurare a valorii și nu în ultimul rând ale modelului conceptual de management al performanței. Prin intermediul obiectivelor urmărite, capitolul II se integrează perfect în structura tezei de doctorat, iar obiective propuse se referă la:

- analiza conceptului de valoare în cadrul domeniului management și evidențierea lui la nivel de companie;
- prezentarea celor mai importante teorii care au influențat evoluția conceptului de valoare în cadrul companiei;
- identificarea factorilor care determină crearea de valoare;
- analiza metodelor și tehnicilor specifice de măsurare a valorii creată în cadrul companiei;

- propunerea unui model conceptual de management al performanței companiei care să integreze complexitatea legăturii dintre crearea de valoare și performanță.

Având în vedere elementele menționate mai sus, pentru atingerea obiectivelor propuse, al doilea capitol al tezei este structurat în trei subcapitole.

Aparent cu toții știm ce înseamnă “valoare”, dar dacă încercăm să explicăm acest concept în diferite procese și contexte, în raport cu diverși ‘actori’ implicați, s-ar putea să fim surprinși de interpretările rezultate. Așadar, subcapitolul 2.1 va încearca pe baza analizei literaturii de specialitate să clarifice interpretările și semnificațiile conceptului de valoare, dar și a procesului creării de valoare la nivelul companiei. Mai mult, tot în cadrul acestui subcapitol vor fi prezentate unele teorii precum: teoria shareholderilor, teoria stakeholderilor și teoria de agent, prin intermediul cărora reușim să surprindem modul în care se crează sau în unele cazuri se distruge valoarea la nivelul companiei, dar și pe ‘actorii’ implicați în acest proces.

În ceea ce privește factorii care determină crearea de valoare, fie că ne referim la abordarea clasică - performanța financiară, fie că ținem cont de noile dimensiuni adăugate domeniului și privim dincolo de valoarea creată doar pentru acționari, subcapitolul 2.2 va analiza factori precum shared value, activele intangibile și responsabilitatea socială corporatistă, care în contextul actual sunt determinanți în crearea de valoare pe termen lung și pentru toți stakeholderii companiei.

Subcapitolul 2.3 o să debuteze prin aducerea în atenție a metodelor și tehnicilor de măsurare a valorii tratate în numeroase studii științifice unele devenite consacrate datorită largii utilizări în practică și teorie dar și datorită trecerii testului timpului, precum analiza DuPont care deși are o istorie de aproape un secol constituie o metodă clasică de măsurare a valorii, folosită și în prezent. Alte metode mai mult sau mai puțin controversate datorită metodologiilor care stau la baza lor măsoară valoarea creată de către o companie prin prisma activelor intangibile, a brandului, a goodwill-ului. Toate acestea mai sunt controversate deoarece au în comun subiectivitatea în ceea ce privește evaluarea în contabilitate, goodwill-ul apare doar în cazul procesului de achiziții și fuziuni fiind o ‘valoare premium’ achitată peste prețul de piață al companie, iar valoarea generată de brand - un simbol, o marcă, un logo, un nume, un cuvânt și/sau o propoziție pe care companiile le utilizează pentru a-și distinge produsele și serviciile, este și ea supusă subiectivismului și percepției din partea clienților.

Metodele și tehnicile prezentate, vor ține cont de elementele de mai sus, vor avea în vedere reducerea controverselor și a subiectivismului pe de o parte și ușurința în aplicare pe de altă parte. Așadar, vor fi prezentate metode precum ‘Calculated Intangible Value’ pentru

evaluarea activelor intangibile, metoda Forbes de evaluare a brandului, analiza sau identitatea DuPont va veni în întâmpinarea analizei financiare clasice, alături de metoda Enterprise Value pentru evaluarea valorii de piață a companiei.

Ultimul capitol al tezei, intitulat *Cercetarea științifică selectivă privind performanța globală a companiei și capacitatea de a identifica și valorifica factorii care determină crearea de valoare*, va cuprinde activitatea de cercetare desfășurată pentru fundamentarea scopului lucrării, dar și a anumitor aspecte din cuprinsul tezei atât din punct de vedere practic cât și tehnico-metodologic. Prin obiectivele urmărite, capitolul III al lucrării se încadrează perfect în structura tezei de doctorat, iar obiectivele propuse se referă la:

- fundamentarea, descrierea și notarea indicatorilor de performanță propuși în cadrul modelului conceptual;
- analiza și selecția datelor pentru formarea eșantionului supus cercetării;
- analiza metodelor de cercetare;
- stabilirea legăturilor dintre variabilele analizate;
- identificarea pe baza analizei statistice și matematice a funcțiilor scor-Z;
- validarea modelului prin testarea ipotezelor formulate;
- aplicarea modelului propus pe un sector de activitate din cadrul eșantionului supus cercetării;
- analiza și interpretarea rezultatelor;

Având în vedere elementele menționate mai sus, pentru atingerea obiectivelor propuse, capitolul III al tezei de doctorat este structurat în nouă subcapitole. În subcapitolul 3.1 va fi prezentat schematic modelul conceptual de management al performanței companiei și evidențiate necesitatea și scopul acestuia în urma unei analize ample a literaturii de specialitate. Tot aici vor fi prezentate și detaliate în mod sistematic elementele componente ale modelului conceptual: analiza lanțului valorii, analiza ‘big data’, setarea obiectivelor, stabilirea indicatorilor de performanță, analiza în timp-real, generarea tablourilor de bord, iar în final analiza scorurilor de performanță.

În subcapitolul 3.2 în urma unei analize financiare vor rezulta indicatorii selectați care surprind performanța globală a companiei din perspectiva valorii de piață, a lichidității și solvabilității, a gestionării activelor și datoriilor, a profitabilității și a sustenabilității. Tot în cadrul acestui subcapitol vom propune ca modalitate de control a nivelului de performanță, variabilele de control sub forma ratelor de creștere – a profitului, veniturilor, activelor totale,

activelor intangibile și a valorii economice adăugate, dar și prin calcularea indicelui mediu de dinamică.

În subcapitolul 3.3 pe baza unei analize privind accesul și disponibilitatea datelor pentru formarea unui eșantion cât mai reprezentativ, vom prezenta datele selectate din situațiile financiare anuale pentru 358 de companii din clasamentul Fortune Global 500, dar și 69 listate la Bursa de Valori București. De asemenea se va lua în calcul aplicarea la nivel național și internațional a modelului de management al performanței atunci când vor fi selectate datele.

Subcapitolele 3.4 și 3.5 vor avea în vedere formularea întrebărilor de cercetare, a ipotezelor de lucru dar și a obiectivelor setate ținând cont de scopul lucrării, variabilele și datele selectate pentru aplicarea modelului propus.

Subcapitolul 3.6 va utiliza metode statistice pentru a realiza o analiză descriptivă asupra eșantionului supus cercetării dar și pentru stabilirea existenței și intensității legăturilor dintre indicatorii de performanță. Acest proces se va desfășura utilizând aplicația IBM-SPSS.

În subcapitolul 3.7 în urma analizei raportului ‘World Economic Forum’ privind modalitatea de calcul a scorului utilizat în stabilirea clasamentului competitivității globale va fi identificată metoda normalizării datelor. Astfel, pe baza acestei metode vom stabili un interval al scorului-Z de performanță - $[10,100]$, în care 10 reprezintă scorul de performanță cel mai mic, iar 100 reprezintă scorul de performanță cel mai mare.

În subcapitolul 3.8 modelul conceptual de management al performanței va fi aplicat sectorului ‘Information Technology’, parte din eșantionul supus cercetării; adesea acest sector este cel mai atractiv pentru investitorii din orice economie având un potențial foarte ridicat de creștere datorită implicării companiilor în cercetare&dezvoltare, producția și distribuția de bunuri și servicii bazate pe tehnologie. Obiectivele acestui subcapitol constau în verificarea empirică a funcției scor-Z propusă pentru acest sector format din 38 de companii, prezentarea scorurilor-Z de performanță cu ajutorul tabloului de bord, dar și parcurgerea etapelor din cadrul modelului de management al performanței. Pe baza analizei statistice vor fi identificate legăturile dintre variabilele analizate, vor fi eliminate valorile extreme prin repartizarea valorilor pe o distribuție normală, eliminând valorile care depășesc +/- deviații standard. Funcția scor-Z pentru acest sector fiind construită din 4 indicatori precum: solvabilitatea patrimonială, rentabilitatea activelor totale (ROA), identitatea DuPont (ROE), marja de profit operațional, iar pentru ajustare au fost utilizați 2 indicatori ai gradului de îndatorare: levierul financiar și gradul de îndatorare pe termen lung. Utilizând media pe sector ca atractor, cei doi

indicatori menționați anterior, vor ajusta cu +/- valorile înregistrate sub sau peste media sectorului.

Subcapitolul 3.9 va fi dedicat analizei și interpretării rezultatelor, ca urmare a activității de cercetare desfășurate. Mai mult, vor fi testate ipotezele de la care am pornit în acest demers, identificate legăturile dintre variabile, iar prin intermediul metodelor de cercetare se vor obține funcțiile scor-Z de performanță atât la nivel general cât și la nivel de sector de activitate. Astfel, aceste funcții vor contribui la implementarea practică a modelului conceptual de management al performanței, prin oferirea unui instrumentar obiectiv, care utilizează numai date accesibile publicului, înlesnind astfel comparațiile între companii, la nivel de sector sau la nivel general.

Partea de încheiere a tezei de doctorat va cuprinde sinteza concluziilor desprinse în urma analizei fenomenelor studiate pe întreg parcursul lucrării, însă nu într-un mod exhaustiv (concluzii preliminare sunt prezentate la sfârșitul fiecărui capitol), prin evidențierea pertinentă a contribuțiilor personale și a elementelor de originalitate pe care am încercat să le aducem în actualitate pentru managementul performanței globale a companiei, dar și a direcțiilor viitoare de cercetare.

CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ORIGINALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Concluzii finale

Performanța și crearea de valoare sunt pietrele de temelie ale unei companii – care gestionate în cadrul unui sistem de management sunt de o importanță vitală pentru sănătatea economică a tuturor companiilor. Datorită importanței sale, domeniul management ar trebui să fie înțeles pe scară largă și pe deplin, însă acest lucru este mai ușor de spus decât de făcut. Mediul fiind unul complex datorită schimbărilor constante a condițiilor economice, face ca acest domeniu să fie unul stimulant și incitant, dar și provocator în același timp.

Abordarea unor concepte cheie în elaborarea acestei lucrări precum performanța și crearea de valoare în cadrul companiei, a fost realizată nu prin studierea problematicii domeniului management într-un mod exhaustiv, ci prin prezentarea sub forma principalelor aspecte de ordin teoretic și tehnico-metodologic, pe care fiecare dintre cei interesați de acest domeniu trebuie să le cunoască. Prin prezentarea rezultatelor obținute în cadrul acestei lucrări, dar și prin evidențierea totodată a contribuțiilor proprii, vom urmări, pe rând gradul de atingere a scopului și obiectivelor trasate inițial, dar și să contribuim la o mai bună înțelegere a domeniului.

Primul obiectiv urmărit în cadrul acestei tezei de doctorat s-a referit la *evidențierea importanței performanței financiare și non-financiare în cadrul companiei*.

În urma studiului literaturii de specialitate a fost identificată performanța financiară ca fiind modalitatea cel mai des utilizată atât de către manageri, analiști, dar și de către investitori în determinarea stabilității financiare a companiei, eficienței cu care sunt folosite activele pentru a genera venituri, într-o anumită perioadă de timp, dar și pentru a realiza comparații între rezultatele de performanță ale companiilor. Adesea, situațiile financiare - bilanțul, situația veniturilor și cheltuielilor, situația fluxurilor de numerar sunt utilizate pentru a măsura performanța financiară a unei companii. Mai mult, pe baza analizei financiare și a unui set de indicatori, situațiile financiare ale unei companii sunt evaluate pentru a determina performanța trecută, actuală, dar și pentru proiectarea celei viitoare.

Cu toate acestea, pe baza studiului am analizat și performanța non-financiară ca abordare nouă în comparație cu cea tradițională (performanța financiară). Așadar, rezultă că în ultimii ani, companiile au început să folosească indicatori non-financiari în evaluarea performanței

companiei datorită popularității scorecardurilor ca instrumentele ale managementului strategic pe de o parte, iar pe de altă parte acești indicatori - care cuprind măsurarea satisfacției clienților, implicarea angajaților, deschiderea către inovare, sunt concepuți astfel încât să determine creșterea valorii companiei pe termen lung, nu doar maximizarea performanței financiare pe termen scurt.

Plecând de la cele două moduri de abordare a performanței în management acestea pot fi văzute prin prisma a două stiluri manageriale diametral opuse, *Newtonian* și *Darwinian*. Stilul Newtonian orientat cantitativ - cum ar fi managementul operațiunilor și managementul financiar, și stilul Darwinian orientat calitativ către zonele comportamentale - cum ar fi managementul schimbării, etica și conducerea. Cel din urmă stil privește oamenii dar și comportamentul uman ca fiind cele mai importante pentru îmbunătățirea performanței. Este un mod de gândire care se referă la evoluție, învățare continuă, răspuns natural și adaptare la condițiile aduse de schimbări.

Al doilea obiectiv s-a referit la *identificarea abordărilor privind managementul performanței companiei, prin realizarea unei analize critice ținând cont de evoluția conceptului și a principalelor sale abordări.*

În acest sens, am încercat în primul rând să clarificăm conceptul de management al performanței, acesta fiind tratat printr-o concepție multidimensională reflectată în principalele fluxuri de cercetare din perspectiva căruia a fost studiat - perspectiva operațională, perspectiva controlului strategic și perspectiva managementului contabil, iar în al doilea rând abordările care stau la baza conceptului: abordarea managerială, comportamentală, sistemică, sustenabilă și 'creating shared value'. Aceste abordări stau la baza explicării comportamentelor strategice ale companiilor contemporane și la îndeplinirea obiectivului managementului performanței de a crea un mediu în care angajații să poată performa la maximum abilităților lor pentru a produce o muncă de cea mai înaltă calitate în mod eficient.

Al treilea obiectiv a vizat *analiza și clasificarea evolutivă a celor mai consacrate sisteme, modele și metode de management și măsurare a performanței companiei.*

Analizând multitudinea de studii din literatura de specialitate am clarificat faptul că managementul performanței este definit de către majoritatea autorilor din domeniu mai mult ca un sistem și mai puțin ca un proces. Clarificând acest aspect, în primul rând am identificat și structurat caracteristicile unui sistem de management al performanței, factorii care determină aplicarea eficientă a acestuia în cadrul unei companii fiind un instrument de îmbunătățire a

performanței și de planificare strategică care se regăsește în prezent în toate sectoarele de activitate. În al doilea rând, am prezentat evoluția sistemelor, modelelor și metodelor de management și măsurare a performanței, pornind de la era industrială și până în prezent, realizând o clasificare a celor mai consacrate sisteme, modele și metode din teoria și practica de management. Pe baza acestei analize și clasificări a sistemelor, modelelor și metodelor de management și măsurare a performanței rezultă faptul că subiectul este unul de un interes capital atât pentru teoreticieni cât și pentru practicieni, dovada fiind *'The Balanced Scorecard'* - cel mai popular model, rezultat al mediului academic și implementat cu succes în practică; *'Modelul DuPont'* - provine de la **DuPont Corporation**, care a început să folosească ideea în anii '20, iar mai recent *'Deloitte Wheel'* - sistemul de management integrat al performanței propus de către compania de consultanță și audit **Deloitte** dar și sistemul de management al performanței proiectat de către compania de consultanță în management **Boston Consulting Group**.

Conceptualizarea valorii și creării de valoare la nivel de companie s-a concretizat în alt obiectiv stabilit inițial în cadrul tezei de doctorat.

În acest demers, putem afirma că este dificilă conceptualizarea valorii așa cum ne-au demonstrat și filozofii Aristotel și Platon care și-au dedicat timp pentru a dezvălui semnificația și scopul valorii. Însă atunci când am analizat conceptul la nivel de companie, în raport cu *'actorii'* care participă la crearea și la distribuirea de valoare am constatat că în acest context valoarea se identifică cu un indicator al performanței, util nu doar pentru acționari, ci are în vedere toți stakeholderii companiei. Ținând cont de natura multidisciplinară a domeniului management, în demersul conceptualizării valorii, cercetătorii au formulat mai multe teorii, unele din cele mai populare și cu impactul cel mai mare asupra evoluției conceptului de valoare la nivel de companie sunt: teoria maximizării valorii acționarilor - doctrină fundamentală din finanțele corporative; teoria de agent și teoria stakeholderilor.

Un alt obiectiv s-a referit la *fundamentarea factorilor determinanți pentru crearea de valoare pe termen lung în cadrul companiei*.

Plecând de la dimensiunile creării de valoare și perspectivele largi din care este privit conceptul, rezultă trei factori care crează valoare: individul, societatea și compania. La nivel de companie, abilitatea de a crea valoare este determinată la rândul ei de alți factori specifici pe care îi putem grupa în două mari categorii: financiari și non-financiari. Prima categorie scoate în evidență performanța financiară ca fiind cel mai utilizat factor de determinare a valorii unei companii prin intermediul unui set de indicatori financiari care evaluează modul de utilizare al

activelor, datoriilor etc., aplicați pe datele publicate în situațiile financiare anuale ale companiilor - bilanț, situația veniturilor și cheltuielilor, situația fluxurilor de numerar. Popularitatea ‘tanding-ului’ financiar și în prezent ca factor care determină crearea de valoare utilizat de analiști, manageri și investitori se datorează în primul rând accesului facil la datele financiare, iar în al doilea rând permite comparații între companii și sectoare de activitate. Însă datorită gradului tot mai ridicat de complexitate al mediului de afaceri, schimbării de paradigmă de la maximizarea valorii acționarilor la maximizarea valorii stakeholderilor, impactului pe care companiile îl au asupra mediului de afaceri dar și asupra valorii produse de capitalul intelectual au apărut noi factori care determină crearea de valoare în cadrul companiei precum: ‘shared value’, responsabilitatea socială corporatistă și activele intangibile.

Alt obiectiv al tezei a vizat *analiza metodelor și tehnicilor de măsurare a valorii într-o companie*.

Rezultatele acestei analize a metodelor și tehnicilor de măsurare a valorii, confirmă faptul că valoarea este un indicator foarte util în evaluarea performanței, iar scopul fundamental al oricărei companii este crearea de valoare pe termen lung. Însă pentru a măsura valoarea creată fie că ne referim la perspectiva clasică a maximizării averii acționarilor, fie că ne referim la perspectiva nouă, modernă, în care valoarea creată și beneficiile vizează o categorie mai mare de ‘actori’ - stakeholderii, metodele și tehnicile utilizate sunt: analiza sau identitatea DuPont, metodă care măsoară rentabilitatea capitalului propriu (ROE); metoda ‘Enterprise Value’, indicator considerat superior capitalizării bursiere. Aceste prime metode au în centru perspectiva clasică, însă următoarele metode sunt axate pe perspectiva modernă: metoda ‘Calculated Intangible Value’, pentru evaluarea capitalului intelectual; metoda Forbes de evaluare a brandului companiei și metoda ESG - Environmental, Social and Governance utilizată ca instrument de evaluare a performanței sustenabile a companiei, exprimat sub forma unui scor.

Un alt obiectiv s-a referit la *fundamentarea indicatorilor privind măsurarea performanței globale a companiei*.

Pornind de la analiza cantitativă și calitativă a indicatorilor au rezultat 22 de variabile care evaluează aspecte precum: *valoarea de piață a companiei; lichiditatea și solvabilitatea companiei; profitabilitatea, gestiunea activelor și a datoriilor; gestiunea activelor intangibile; sustenabilitatea*. Este cunoscută deja importanța indicatorilor financiari în cadrul companiei, iar dacă luăm în considerare și indicatorii non-financiari, obținem ‘ imaginea de ansamblu’ cu

privire la nivelul de performanță al unei companii. Mai mult, informațiile furnizate de literatura de specialitate au scos în evidență faptul că nu este suficient doar să evaluăm pe baza indicatorilor selectați nivelul de performanță al companiei sau al sectorului de activitate, ci pentru a fi reprezentativ sunt necesare variabile de control și un standard (spre exemplu media sectorului) cu care să comparăm performanța. Astfel, ratele de creștere (ale profitului net, activelor totale, activelor intangibile și a valorii economice adăugate) servesc ca variabile de control, iar media pe sector ca standard de raportare al nivelului de performanță obținut de companie.

Ne-am stabilit inițial în cadrul tezei obiectivul conform căruia să *analizăm aspectele teoretice și practice ale metodelor matematice și statistice pentru stabilirea legăturilor dintre variabilele analizate și pentru construirea unei funcții scor-Z de măsurare a performanței companiei.*

Pentru stabilirea legăturii dintre indicatorii de performanță, în urma aplicării analizei statistice, respectiv a analizei de corelație, am observat că există legături puternice și foarte puternice, cu un nivel de semnificație statistică 0,95 și 0,99 în sens atât pozitiv cât și negativ pentru cea mai mare parte a variabilelor. Efectuând analiza de corelație atât pentru eșantionul format din companii românești dar și pe cel format din companii străine, rezultatele au fost sensibil egale.

Pentru construirea funcției scor-Z de măsurare a performanței, am pornit de la analiza ‘standing-ului financiar’ – modelul propus de Altman, însă pe care l-am adaptat astfel încât variabilele incluse în funcție și coeficienții de importanță să rezulte ca urmare a rezultatelor înregistrate de companiile din sectorul de activitate analizat. Astfel, funcția scor-Z rezultată diferă și măsoară performanța companiilor în funcție de specificitățile sectorului de activitate din care acestea fac parte. Drept urmare, au rezultat 12 funcții scor-Z astfel: pentru companiile românești – o funcție generală de măsurare a performanței și câte una pentru fiecare din cele două grupuri în care au fost împărțite (A și B); pentru companiile străine – o funcție generală de măsurare a performanței și câte o funcție pentru fiecare din cele opt sectoare de activitate („communication services”; „consumer discretionary”; „consumer staples”; „energy”; „health care”; „industrials”; „information technology” și „materials”).

Un alt obiectiv s-a fundamentat pe *propunerea unui model de management al performanței companiei.*

În acest demers am pornit de la întrebarea fundamentală pe care am formulat-o în cadrul acestei lucrări cum putem să gestionăm și să măsurăm performanța companiilor având în vedere

mediul complex și schimbător în care ne aflăm? Astfel, am pornit de la analiza managementului performanței și a celor mai importante abordări din perspectiva căruia este tratat acesta în literatura de specialitate, ceea ce ne-a permis utilizarea abordării sistemice ca bază pentru modelul de management al performanței fiind o abordare multidisciplinară cu un grad mare de complexitate și de practicabilitate, având strategia pe termen lung ca obiectiv fundamental. Apoi, am conceptualizat valoarea și crearea de valoare în cadrul companiei stabilind că reprezintă cea mai bună măsură a performanței companiei, am identificat care sunt factorii care determină crearea de valoare, ținând cont de paradigma clasică – maximizarea valorii pentru acționari, dar și de cea modernă – maximizarea intereselor și beneficiilor tuturor stakeholderilor, am reușit să selectăm cele mai potrivite metode și tehnici de măsurare a valorii, am formalizat legătura dintre crearea de valoare și performanță prin selecția și fundamentarea indicatorilor și prin construirea funcției scor-Z. Totodată, am încorporat în cadrul modelului efectul digitalizării care a schimbat mediul de afaceri, prin utilizarea ‘big data’, dar și al instrumentelor de tip tablou de board interactive ca mod de raportare a celor mai importante rezultate de performanță ale companiei într-un mod inteligibil pentru toți stakeholderii facilitând formarea unei imagini de ansamblu cu privire la situația companiei.

De asemenea, în scopul facilitării măsurării practice a performanței globale a companiei, am reușit să propunem un model de management al performanței bazat pe o strategie pe termen lung care utilizează numai date accesibile publicului pentru punerea sa în aplicare, înlesnind astfel utilizarea lui atât la nivel național cât și internațional, pentru compararea între companii sau cu nivelul sectorului de activitate din care face parte aceasta. Rezultatele obținute în urma aplicării modelului sub forma ‘output-urilor’ (ieșirilor) reprezintă ‘input-uri’ (intrări) pentru reluarea procesului în anul financiar următor având caracteristica foarte importantă de a se îmbunătăți pe parcursul aplicării.

Contribuții originale

Date fiind rezultatele actuale ale cercetării în domeniul management, pe de o parte, și reflectarea acestora în realitatea economică concretă, pe de altă parte, soluțiile propuse în această teză de doctorat pentru îmbunătățirea cunoașterii se regăsesc în contribuțiile originale prezentate succint în continuare, din mai multe puncte de vedere:

1. teoretico-conceptual:

- ❖ abordarea performanței companiei atât din punct de vedere clasic, utilizând indicatori financiari dar și prin includerea indicatorilor non-financiari (calitativi) și stabilirea importanței acestora în funcție de industria în care activează și specificul companiei;
- ❖ analiza critică sintetică a opiniilor privind utilizarea pe scară largă a indicatorilor non-financiari ca variantă fezabilă în măsurarea performanței companiei și utilitatea acestora în procesul decizional;
- ❖ definirea clară a conceptului de creare de valoare, ținând cont de diferențele mari de opinie cu privire la acesta;
- ❖ identificarea necesității și utilității dezvoltării unei filozofii globale de către companie, care să reprezinte fundamentul elaborării strategiei acesteia pentru piața globală în vederea influențelor mediului extern manifestate prin intermediul globalizării și efectelor acesteia asupra companiei;
- ❖ abordarea multi-nivel a modului în care se crează valoarea și asupra sustenabilității, prin prisma implicațiilor pe care le au asupra companiei viitorului, în special, și asupra mediului global de afaceri, în general;
- ❖ identificarea necesității și utilității unui nou model de management al performanței companiei, în condițiile în care modelele anterioare sunt depășite, pot fi manipulate și nu mai reprezintă o metodă care să cuprindă elemente importante din cadrul unei companii, anume aportul capitalului intelectual și dezvoltarea sustenabilă;

2. empiric:

- ❖ am testat ipoteza conform căreia performanța globală a companiei se bazează atât pe indicatorii financiari cât și pe cei non-financiari. Analiza de corelație demonstrează legături puternice și în unele cazuri foarte puternice între variabilele de gestiune a activelor intangibile și a sustenabilității cu multe dintre variabilele financiare;
- ❖ altă ipoteză testată empiric a constat în faptul că funcția scor-Z pe sector permite comparația între nivelurile de performanță ale companiilor atât la nivelul sectorului, cât și la nivel general;
- ❖ evidențierea impactului investițiilor în cercetare&dezvoltare și al sustenabilității asupra performanței globale a companiei ca factori care crează valoare pe termen lung în sectoare precum ‘*Health Care*’ și ‘*Information Technology*’, prin măsurarea scorului de performanță foarte ridicat obținut de companiile din aceste sectoare.

3. metodologic și instrumental:

- ❖ am dezvoltat un set de funcții scor-Z de măsurare a performanței globale a companiei care ține cont de specificitățile fiecărui sector de activitate, care ne permite analiza comparativă a performanței atât la nivel de companie, de sector, dar și la nivel general;
- ❖ având în vedere faptul că modelele de management al performanței companiei consacrate în literatura de specialitate se bazează pe date specifice unor companii sau unui sector de activitate făcându-le practic inutile într-o analiză comparativă, am propus un model de management al performanței care să poată fi aplicat pe orice companie, indiferent de sectorul de activitate, utilizând date publice, ușor de accesat și care se bazează pe o abordare sistemică, include utilizarea tehnologiei și are drept obiectiv fundamental performanța și crearea de valoare pe termen lung.


Prin intermediul rezultatelor obținute în cadrul cercetării dar și cu ajutorul elementelor de noutate aduse prin tratarea unor concepte precum măsurarea performanței, crearea de valoare, dezvoltarea sustenabilă, se poate crea valoarea adăugată, dar și noi oportunități atât pentru practicienii cât și pentru teoreticienii din domeniul management prin implementarea modelului de management al performanței companiei propus în cadrul tezei de doctorat.

În ceea ce privește diseminarea rezultatelor obținute ca urmare a cercetării științifice cu mențiunea că acesta este un proces continuu care a început încă din timpul pregătirii științifice doctorale și care s-a concretizat prin publicarea de articole științifice în reviste de specialitate din țară și din străinătate, participări la conferințe, dar și la proiecte de cercetare. Rezultatele cercetării, valorificate până în prezent sunt următoarele:


Lucrări științifice susținute și prezentate în volumele conferințelor:

- Șerban, R.A., (2016), *Paradigm change in company performance measurement*. Emerging Markets Economics and Business. Contributions of Young Researchers, Oradea University Press, nr. 4, p.170.
- Șerban, R.A., (2017), *Firm Performance - From How to Measure to How to Manage. An Overview*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov, vol. 10(59), Special Issue no. 2 – 2017 Series V - Proceedings of the International Conference of PhD Students (IPC 2017), Ediția a III – a.
- Șerban, R.A., (2018), *Shared Value - Is this the right direction?*. Revista Economică, 3(70).

- Șerban, R.A., (2018), *Short-termism: A step forward towards long-term performance or a dead-end*. Springer Proceedings in Business and Economics, Emerging Business and Economic Issues in the Global Economy – Proceedings of the 2017 International Economic Conference in Sibiu (IECS).
- Șerban, R.A. (2018), *Is corporate governance the proper tool for enhancing long-term company performance?*. 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Sustainability from an Economic and Social Perspective”: Book of Proceedings, 705-713.
- Șerban, R.A. (2019), *The influence of intangible assets in the company performance: The case of the world’s most profitable corporations*. IECS Conference Proceedings entitled ‘Organizations and performance in a complex world’.

 Lucrări științifice publicate în reviste de specialitate:

- Herciu, M., Șerban, R.A., (2016), *Creating value - from corporate governance to total shareholders return*, Jurnal: Studies in Business and Economics, nr. 11 (2).
- Șerban, R.A., (2017), *The impact of big data, sustainability, and digitalization on company performance*. Jurnal: Studies in Business and Economics, nr. 12 (3).
- Herciu, M., & Șerban, R. A. (2018), *Measuring Firm Performance: Testing a Proposed Model*. Jurnal: Studies in Business and Economics, 13(2), 103-114.
- Șerban, R.A. (2018), *Measuring Brand Value: The Case of Romanian Public Traded Companies*. Jurnal: Studies in Business and Economics, 13(3), 206-213.
- Șerban, R.A., & Herciu, M. (2019), *Performance Management Systems – Proposing and Testing a Conceptual Model*. Jurnal: Studies in Business and Economics, 14(1), 231-244.

 Proiecte de cercetare – lucrare științifică susținută și prezentată în cadrul 39th International Scientific Conference on Economic and Social Development - “Sustainability from an Economic and Social Perspective”, în cadrul proiectelor de cercetare finanțate Hasso Plattner:

- Șerban, R.A. (2019), *Does sustainability impact company performance? The case of listed companies on the Bucharest Stock Exchange*. Lisabona, Portugalia.

Activitatea de diseminare a rezultatelor cercetării este un proces care va continua și în perioada următoare prin participarea și susținerea lucrărilor științifice la conferințe naționale și internaționale, prin publicarea lucrărilor științifice în reviste de specialitate de prestigiu, prin redactarea și publicarea unei cărți științifice, toate acestea vor crea valoare adăugată în teoria și practica managementului performanței companiei.

Direcții viitoare de cercetare

În ceea ce privește direcțiile de cercetare viitoare, acestea se conturează în jurul direcțiilor analizate în cadrul tezei de doctorat și se referă la:

- aprofundarea cercetărilor privind schimbarea de paradigmă de la economia de scară la economia creativă datorită impactului asupra teoriei și practicii prin reconsiderarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de măsurare și management al performanței utilizate până în prezent;
- analiza modului în care investițiile în cercetare&dezvoltare ar putea influența performanța companiilor românești în condițiile în care la ora actuală deciziile de investiții și modelele de afaceri ale companiilor din România ignoră acești factori creatori de valoare pe care companiile internaționale i-au implementat și fructificat cu succes pentru a-și crește performanța;
- dezvoltarea unei metodologii de măsurare a indicatorului ESG pentru companiile românești, fiind necesare contribuții noi teoretico-conceptuale, dar și metodologice privind impactul sustenabilității asupra companiilor din România datorită lipsei criteriilor de raportare a oricărui demers în privința sustenabilității companiilor listate la Bursa de Valori București;
- analiza posibilităților de măsurare și management al performanței companiei prin intermediul unui model implementat în cadrul unei aplicații software care să permită monitorizarea în timp real pentru a putea acționa în timp util, aplicabil oricărei companii indiferent de sectorul de activitate;

În concluzie, în condițiile unui mediu în care singura constantă este schimbarea, companiile pot avea succes pe termen lung atunci când descoperă și exploatează în cadrul modelului lor de afaceri factorii care crează valoare, iar astfel pot obține avantajul competitiv necesar pentru a-și surclasa din punct de vedere al performanței competitorii.