



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE  
DOMENIUL MANAGEMENT

---

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**PROCESUL DECIZIONAL ÎN CADRUL  
AFACERILOR DE FAMILIE**

***CONDUCĂTOR DE DOCTORAT :***

**Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU**

***DOCTORAND:***

**Adriana-Elena CIOCA**

**TÂRGOVIȘTE**

**2021**

## MULȚUMIRI

Mă simt onorată să adresez mulțumiri speciale și sentimente de considerație doamnei **Prof. Univ. Dr. Delia Mioara POPESCU** pentru permanenta sa îndrumare, sprijinire și încurajare de-a lungul perioadei de pregătire a doctoratului. Vă mulțumesc pentru răbdarea, generozitatea, și înțelegerea de care ați dat dovadă, precum și pentru faptul că ați acceptat să-mi împărtășiți din bogata dumneavoastră experiență dobândită de-a lungul anilor de studiu pe parcursul întregii perioade de realizare a tezei de doctorat.

Vă mulțumesc, doamna profesor pentru că mi-ați oferit libertatea de aborda această temă de doctorat, acordându-mi oportunitatea și sfaturile în descoperi acestă „nișă de cercetare a studiului afacerilor de familie” pe care am dorit să o aprofundez.

Alese mulțumiri domnului dr. Michael Soormann pentru neprețuitele sfaturi care m-au ajutat în realizarea cercetării empirice și pentru oportunitatea studierii multor cercetări științifice internaționale pe acest subiect.

Aș dori să mulțumesc companiei pentru care lucrez, Artemis Holding, din Elveția, în special, proprietarului companiei, domnului Michael Pieper, pentru timpul acordat, dar și pentru nenumăratele răspunsuri și explicații oferite. Mulțumesc, de asemenea conducerii grupului Artemis, pentru încrederea și susținerea în demersul meu științific.

Aș vrea să mulțumesc tuturor respondenților din cele patru țări, asupra cărora, cercetarea mea s-a axat. Fără timpul și disponibilitatea acordată, cercetarea mea nu ar fi putut fi realizată.

Totodată, doresc să adresez mulțumiri speciale familiei mele, pentru încurajările și sprijinul necondiționat pe care mi l-a oferit.

Mulțumirile mele se îndreaptă către toți colegii, prietenii, dar și partenerii din sfera de business, care m-au încurajat și m-au susținut în tot acest demers științific.

Dedic această teză tuturor acelorora, care doresc sa-și aprofundeze studiul în domeniul afacerilor de familie.

**Vă mulțumesc!**

**Drd. Adriana Cioca**

## CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

- CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT
- CUVINTE CHEIE
- IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, ȘI OPORTUNITATEA TEMEII
- STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT
- COMPONENTELE METODOLOGICE ALE CERCETĂRII
  - Obiectivul central al cercetării și obiectivele derivate /
  - Ipotezele cercetării /
  - Etapele principale ale demersului științific /
- CONCLUZII GENERALE
- CONTRIBUȚII PERSONALE
- LIMITELE CERCETĂRII
- DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE
- BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ
- CURRICULUM VITAE
- LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

## **CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT**

LISTA TABELELOR /i

LISTA FIGURILOR /ii

INTRODUCERE /3

### **PARTEA I: STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND PROCESUL DECIZIONAL ÎN CADRUL AFACERILOR DE FAMILIE**

#### **CAPITOLUL 1. AFACERILE DE FAMILIE – ABORDĂRI CONCEPTUALE /1**

- 1.1. Noțiuni introductive și concepte de bază /1
  - 1.1.1. Înțelegerea și definirea afacerii de familie /1
  - 1.1.2. Caracteristica comparativ-structurală a afacerii de familie /4
- 1.2. Concepte specifice afacerii de familie /8
  - 1.2.1. Dimensiunile controlului familiei asupra afacerii de familie /8
  - 1.2.2. Guvernarea corporativă /16
  - 1.2.3. Brandul afacerii de familie /18
- 1.3. Analiza SWOT a afacerilor de familie /24
  - 1.3.1. Factori interni /24
  - 1.3.2. Factori externi /28
  - 1.3.3. Sinteza analizei SWOT /31

#### **CAPITOLUL 2. DECIZII SPECIFICE AFACERILOR DE FAMILIE ȘI INFLUENȚA TIMPULUI DE REACȚIE ASUPRA ACESTORA /33**

- 2.1. Timpul de reacție: rol, factori de influență și modele conceptuale /33
  - 2.1.1. Influența mediului dinamic de afaceri în luarea deciziilor /33
  - 2.1.2. Interesul managementului în afacerile de familie /35
  - 2.1.3. Cultura organizațională /37
  - 2.1.4. Frecvența întâlnirilor în vederea luării deciziilor /38
  - 2.1.5. Procesele cognitive în companiile de familie /40
  - 2.1.6. Modele ale timpului de reacție în luarea deciziilor /41
- 2.2. Decizii privind investițiile în afacerile de familie /43
  - 2.2.1. Valoarea de piață a afacerilor de familie /43

- 2.2.2. Influența structurii corporative asupra deciziilor de investiții /45
- 2.2.3. Investițiile și performanța afacerii de familie /46
- 2.3. Decizii privind reducerea riscului în afacerile de familie /48
  - 2.3.1. Importanța evaluării riscului /48
  - 2.3.2. Influența leadershipului asupra gestionării riscului /49
  - 2.3.3. Strategia și obiectivele privind riscul în investiții /50
- 2.4. Decizii privind procesul de inovare în afacerile de familie /52
  - 2.4.1. Percepția mediului extern privind afacerile de familie /52
  - 2.4.2. Competențe decizionale specifice procesului de inovare /54
  - 2.4.3. Perceperea succesului procesului de inovare de către familie /57
- 2.5. Deciziile privind procesul succesiunii în afacerile de familie /60
  - 2.5.1. Pregătirea planurilor de succesiune /60
  - 2.5.2. Evitarea riscului în procedura de succesiune /63

## **PARTEA A II-A: CERCETĂRI REFERITOARE LA EFICIENTIZAREA PROCESULUI DECIZIONAL ÎN CADRUL AFACERII DE FAMILIE /67**

### **CAPITOLUL 3. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND IMPACTUL PROCESULUI DECIZIONAL ASUPRA AFACERILOR DE FAMILIE /67**

- 3.1. Contextul cercetării /67
- 3.2. Metodologia cercetării /69
  - 3.2.1. Poziționarea epistemologică / 70
  - 3.2.2. Poziționarea metodologică /72
  - 3.2.3. Obiectivul cercetării empirice /73
  - 3.2.4. Ipotezele cercetării empirice /74
  - 3.2.5. Operaționalizarea constructelor cercetării /75
- 3.3. Cercetarea cantitativă /77
  - 3.3.1. Introducerea eșantionului afacerilor de familie /77
  - 3.3.2. Analiza deciziilor privind investițiile /87
  - 3.3.3. Analiza deciziilor privind succesiunea /101
  - 3.3.4. Analiza deciziilor privind riscul /113
  - 3.3.5. Decizii privind procesul de inovare /118
  - 3.3.6. Verificarea ipotezelor /132
- 3.4. Cercetarea calitativă /149

- 3.4.1. Scopul cercetării calitative /149
- 3.4.2. Interpretarea tabelelor de frecvență /150
- 3.4.3. Construirea modelului statistic /150
- 3.4.4. Matricea de corelație /151
- 3.4.5. Estimarea parametrilor de regresie /152
- 3.4.6. Concluzii parțiale și interpretarea rezultatelor econometrice /155

#### **CAPITOLUL 4. PROPUNERI PRIVIND EFICIENTIZAREA PROCESULUI DECIZIONAL IN CADRUL AFACERILOR DE FAMILIE /156**

- 4.1. Manualul afacerilor de familie /156
  - 4.1.1. Greșeli frecvente în procesul decizional /156
  - 4.1.2. Recomandări în vederea eficientizării procesului decizional /157
    - 4.1.2.1. *Decizii privind investițiile /157*
    - 4.1.2.2. *Decizii privind riscul /158*
    - 4.1.2.3. *Decizii privind inovarea /159*
    - 4.1.2.4 *Decizii privind succesiunea /160*
- 4.2. Model integrat de evaluare a procesului decizional din perspectiva zonelor strategice 161
- 4.3. Dezvoltarea unei platforme electronice, în vederea eficientizării procesului decizional în cadrul afacerii de familie /166
  - 4.3.1. Structura platformei electronice /166
  - 4.3.2. Secțiunile platformei electronice /167

#### **CAPITOLUL 5. CONCLUZII GENERALE /175**

- 5.1.. Prezentare generală a problemei cercetate și a întrebărilor cheie 175
- 5.2. Datele colectate în vederea studiului empiric 176
- 5.3. Rezumarea metodelor statistice folosite /176
- 5.4. Consideratii și concluzii finale /176

#### **CONTRIBUȚII PERSONALE /180**

#### **LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC / 182**

#### **DEZVOLTĂRI ULTERIOARE /183**

#### **REFERINȚE BIBLIOGRAFICE /184**

#### **ANEXE / 215**

## CUVINTE CHEIE

- afacerea de familie;
- decizie;
- timp de reacție;
- cultura familiei
- investiție
- inovație
- risc
- succesiune

### **Importanța, actualitatea și noutatea temei**

Într-un mediu cu o dinamică exponențială a schimbărilor și puternic tehnologizată, asigurarea stabilității financiare a companiilor reprezintă o provocare pentru viitorul acestora. Decidenții organizaționali poartă o uriașă responsabilitate, în sensul că, atât gradul de sustenabilitate a deciziilor, cât și orizontul de timp vizat, trebuie să înglobeze viziunea companiei respective. Miza deciziilor strategice reprezintă din această perspectivă, pilonul asigurării profitabilității companiilor. Pregătirea adecvată, experiența și abilitatea decidenților trebuie să conducă la un reglaj foarte fin al timpului lor de reacție, în sensul armonizării acestuia cu factorii critici ai deciziei respective. Aceste cerințe și provocări se regăsesc în cadrul afacerilor de familie, ca urmare a particularităților lor de creare și funcționare.

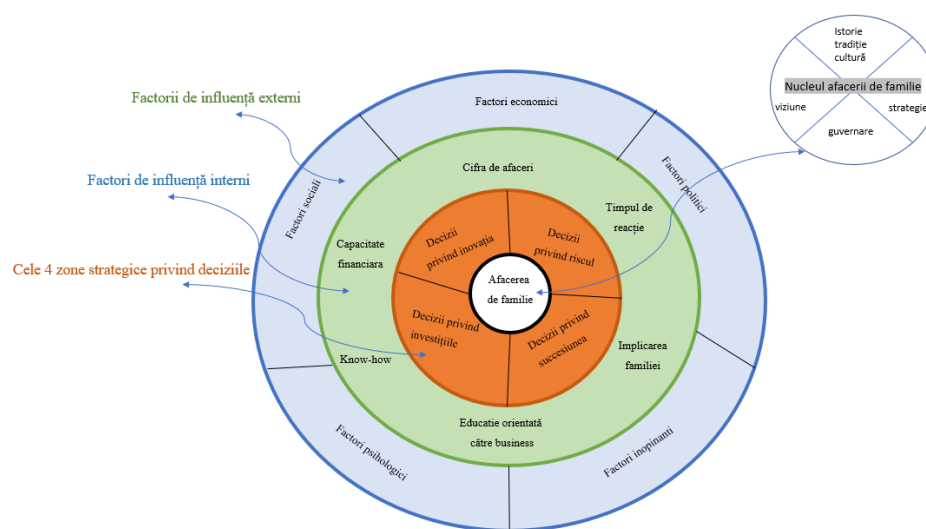
Afacerile de familie nu sunt doar coloana vertebrală a majorității economiilor, ci și promotori ai menținerii rezilienței și poziției acestora pe piață, fără a sacrifica valorile inițiale sau dobândite. Mai mult, afacerile de familie dezvoltă conexiuni profunde cu comunitățile cu care lucrează, fiind un exemplu de bună practică pentru întreaga comunitate de afaceri. Afacerile de familie sunt cunoscute astăzi ca organizații distincte în economia mondială. Tema tezei de doctorat aleasă este de actualitate și prezintă tipologia și gradul de dificultate al deciziilor din zonele strategice ale afacerii de familie, supuse unui mediu dinamic de business, în care procesul decizional este strâns legat de performanța afacerii de familie. Pe baza studiului literaturii, teza analizează factorii cheie ai procesului decizional din zonele strategice de business investigate, arată impactul deciziilor luate în diferite industrii, unele dintre acestea, cu un mediu destul de competitiv, din care se pot reliefa, atât similitudinile, cât și diferențele dintre:

- structurile de acționariat;
- culturile organizaționale;

- experiența și comportamentul membrilor familiei implicați în afacerea de familie;
- orientarea către risc;
- interesul și preocuparea pentru investiție;
- capacitatea și gradul de îndatorare financiară;
- protejarea afacerii (prin viziunea transferului către următoarea generație);
- preferința creșterii procentuale a profitului economic și altele.

Tema aleasă aduce în prim plan, la nivel național, studiul afacerilor de familie, precum și a tuturor particularităților acestora. O tematică de management actuală, modernă, a cărei cercetare a luat amploare în ultimii 25 de ani, cu toate că existența și activitatea afacerilor de familie consacrate, enumera până la cel puțin 5-6 generații, la nivel internațional. În schimb, în literatura de specialitate autohtonă, noi nu am regăsit preocupări distincte privind studiul afacerilor de familie. Mai mult, acest studiu nu face parte din curricula învățământului superior românesc. Menționăm în acest context, că la nivel mondial există Institutul afacerilor de familie (Family Firm Institute - FFI), Statele Unite ale Americii, care asigură certificarea centrelor educaționale din Europa, aflate în cadrul unor universități de renume.

După cum se poate observa în figura nr. 1., afacerea de familie este localizată în primul cerc al analizei noastre și reprezintă nucleul, punctul de pornire al investigației noastre. Fiecare afacere de familie cuprinde un set de particularități privind tradiția, cultura și istoria familiei, particularități legate în primul rând, de viziunea și strategia afacerii respective, dar și de specificitatea guvernării acesteia.



**Fig. nr. 0.1 Procesul decizional în afacerile de familie**  
Sursa autorul



În al doilea cerc de analiză sunt localizate cele patru zone strategice de decizii ale afacerii, privind investițiile, riscul, procesul de inovare și succesiunea (figura nr. 1). Selecția acestor zone de decizii s-a făcut în urma studiului literaturii de specialitate, relevante și recente, studiu din care a rezultat atât importanța strategică cât și impactul major al acestora asupra performanței afacerii. Responsabilitatea decidenților asupra deciziilor pe care le iau este enormă, în condițiile în care aceștia pot ajuta afacerile de familie să se dezvolte comercial și financiar sau cu timpul, le pot cauza pierderi enorme, până la dispariția acestora de pe piață.

Al treilea cerc de analiză cuprinde cei mai importanți factori interni de influență a procesului decizional: timpul de reacție în luarea deciziilor, implicarea membrilor de familie în afacere, educația adecvată a acestora, capacitatea financiară și cifra de afaceri, precum și expertiza decidenților. Toți acești factori sunt interconectați și, în același timp, surse de sub-factori interni care influențează procesul de decizie.

Al patrulea cerc de analiză reliefează factorii mediului extern: economici, sociali, psihologici, politici, precum și influența acestora asupra următorului cerc de analiză, al factorilor interni, care, la rândul lor, influențează zonele strategice de decizii selectate pentru cercetarea noastră. Am avut în vedere, în teza noastră de doctorat, și factorii externi, care pot oferi, pe de o parte, oportunități pentru dezvoltarea afacerii de familie (exemplu: bunele relații politice și un parteneriat comercial între țara unde afacerea de familie activează și o altă țară) dar, pe de altă parte, pot reprezenta amenințări, cum ar fi, de exemplu, blocajele pe piața națională sau internațională (pandemie, embargo, război ș. a). În plus, nu trebuie neglijată nici influența psihologică a factorilor externi asupra resurselor umane ale afacerii.

Teza de doctorat introduce elemente ale unei noi paradigme, în scopul eficientizării procesului decizional, bazate nu doar pe documentarea teoretică, ci și pe studiul noilor tendințe ale afacerilor de familie și pe experiența de peste 15 ani a autoarei, care a îndeplinit diferite roluri manageriale pe scara ierarhică, în cadrul afacerilor de familie, cu directă raportare către consiliile directoare și proprietarii acestora.

## **OBIECTIVUL CENTRAL AL CERCETĂRII ȘI OBIECTIVELE DERIVATE**

**Obiectivul fundamental** al cercetării este investigarea și analiza procesului decizional în afacerile de familie, din perspectiva celor patru zone de business strategice, cu scopul identificării și al implementării unor soluții creative de eficientizare.

Am stabilit obiectivele derivate și anume:

1. Analiza timpului de reacție din perspectiva performanței afacerii de familie.
2. Evaluarea măsurilor de eficiență financiară în proiectele de investiții finanțate extern.
3. Investigarea relației dintre educația de business a membrilor de familie și comunicarea deschisă între aceștia.
4. Analiza interdependențelor dintre gestiunea riscurilor și succesul afacerii de familie.
5. Analiza influenței structurii de acționariat, implicarea familiei și implementarea planului de succesiune asupra sustenabilității afacerii.
6. Identificarea rolului educației de business și a comunicării deschise între membrii familiei în procesul de succesiune.
7. Investigarea relației dintre mediul de business și capacitatea financiară a afacerii de familie, pe de o parte, și decizia de a inova, pe de altă parte.
8. Analiza rolului capacității financiare a departamentelor de cercetare în perfecționarea abilităților de inovare.

## **PROBLEMATICA ABORDATĂ ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII**

Pentru a demonstra obiectivul fundamental al cercetării, prin atributele teoretice prezentate, am ales să facem o cercetare cantitativă, adresată familiilor deținătoare de afaceri de familie, pe baza unui chestionar, însoțită și de o cercetare calitativă, pe bază de interviuri cu angajați în roluri decizionale, cu rolul de a valida încă o dată ipotezele formulate și demonstrate în cercetarea cantitativă, dar de data aceasta, din perspectiva experților externi care lucrează pentru afacerile de familie. Cercetarea a avut ca scop analiza factorilor de influență care au stau la baza procesului decizional cu impact asupra performanței afacerii de familie. Am ales șapte industrii total diferite, pentru a arata atât similitudinile pe care afacerile de familie le au în comun, cât și diferențele provenite din sectoarele de activitate unde acestea activează.

Prin analiza influențelor procesului decizional al afacerilor de familie, dar și cu ajutorul propriei experiențe dobândite, în slujba, atât a afacerilor de familie, dar și a afacerilor non-familiale, am construit cercetarea pe patru zone de business care cu rol decisiv asupra procesului de decizie, implicit, asupra performanței financiare a afacerilor: deciziile privind procesul investițiilor; deciziile privind riscul; deciziile privind pregătirea procesului de inovare; deciziile privind procesul succesiunii. Ambele cercetări s-au concentrat la nivel de Europa, pe patru țări, și pe șapte sectoare diferite de activitate: (1) industria chimică / farma ; (2) industria

dezvoltărilor imobiliare / construcții; (3) industria de servicii ; (4) agricultură; (5) automotive ; (6) producție generală; (7) comerț.

Evaluarea rezultatelor acestei cercetări au permis identificarea interdependențelor existente între cele patru categorii definitorii pentru procesul decizional, cu rolul de a prezenta o bază de factori de influență externi sau interni, care influențează procesul de decizie la nivel de organizație, din care alte afaceri de familie sau afaceri non-familiale pot învăța și pot fi mult mai eficiente în viitorul lor proces decizional.

Pentru a interpreta rezultatele cercetării, am avut în vedere următoarele ipoteze:

**H1:** Performanța unei afaceri de familie este influențată de timpul de reacție a unui proces decizional (*validată*)

**H2:** Măsurile de eficiență financiară într-un proces decizional sunt utilizate mai des în proiectele de investiții cu finanțare externă. (*validată*)

**H3:** În procesul decizional este importantă educația de business a membrilor familiei și o comunicare deschisă pentru a minimiza riscurile (*validată*)

**H4:** În procesul decizional utilizarea măsurilor corecte de reducere a riscului determină succesul afacerii. (*validată*)

**H5 :** În longevitatea unei afaceri de familie, procesul decizional depinde de structura de acționariat, implicarea familiei și implementarea planului de succesiune.

**H6:** Educația de afaceri și o comunicare deschisă între membrii familiei determină succesul deciziilor moștenirii. (*validată*)

**H7:** Decizia de a dezvolta noi produse depinde de concurența pieței și de puterea financiară a companiei. (*validată*)

**H8:** Investițiile în departamentele de cercetare și dezvoltare determină puterea de inovare a unei companii. (*validată*)

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat este împărțită în două părți, după cum urmează: partea I, care face referire la **stadiul actual al cercetărilor** asupra cadrului procesului de decizie în afacerile de familie și partea a-II-a, cu trimitere către existența cercetărilor referitoare la **eficientizarea procesului decizional** în cadrul afacerii de familie, de până acum. Teza este axată pe cinci

capitole, la care se adăugă introducerea, contribuții personale, limitele cercetării, direcții de dezvoltare viitoare și referințele bibliografice, după cum urmează:

**Capitolul 1. Afacerile de familie-abordări conceptuale**, introduce conceptul afacerii de familie și totodată particularitățile specifice manageriale. Descrie conceptul printr-o radiografie **la nivel macroeconomic** și analizează științific importanța și rolul companiilor de familie în istorie, precum și explorarea structurilor manageriale și a culturii organizaționale, unde mediul de business se observa a fi unul dinamic, cu impact ulterior asupra procesului decizional. Capitolul aduce în prim plan exemple de companii de familie, care prin afacerile derulate au contribuit puternic la economia mondială și se termină cu diagnosticarea potențialilor factori de influență interni și externi, ai procesului decizional.

**Capitolul 2. Decizii specifice afacerilor de familie și influența timpului de reacție asupra acestora**, abordează pe de o parte, la **nivel microeconomic** factorii de influență care au impact asupra deciziilor de: investiție, risc, de inovație și succesiune, iar pe de altă parte, analizează rezultatul financiar asupra performanței afacerii de familie. Revizuirea literaturii reliefează contribuțiile recente ale teoreticienilor asupra factorilor de influență în procesul decizional, precum și lacunele existente pe aceasta temă. Capitolul creează premisele interconectării timpului de reacție în luarea deciziei și a implicării familiei la nivel operațional, ca bază, pentru o afacere de familie de succes.

**Capitolul 3. Cercetare empirică privind impactul decizional asupra performanței afacerilor de familie**, se concentrează pe cercetarea empirică privind influența procesului decizional asupra performanței afacerii de familie, (eficienței financiare a afacerii de familie), precum și pe eficientizarea procesului decizional în cadrul afacerilor de familie. Cercetarea pilot s-a adresat afacerilor de familie și a fost axată pe două direcții:

**a) cercetarea cantitativă** a fost adresată fondatorilor / familiei afacerilor de familie implicați în derularea afacerii lor, cu cel puțin 35 de ani de experiență pe piață, cu 51% drepturi de proprietate asupra acțiunilor, cu drepturi de vot asupra strategiei, provenite din patru țări europene: România, Austria, Germania și Elveția. Cercetarea are la bază un chestionar realizat pe un eșantion de 230 de afaceri de familie, dintre care un număr de 198 de afaceri de familie au fost validate. Industriile (sectoarele de activitate) selectate au însumat un număr de șapte industrii total diferite, tocmai pentru a arăta, atât factorii de influență asupra procesului decizional, cât și diferențele mediului de afaceri, în care afacerile de familie activează. Chestionarul s-a adresat afacerilor de familie care se afla la prima, a doua sau chiar la a treia generație, cu scopul evidențierii importanței procesului de decizie în zonele strategice

cercetate. Cercetarea noastră face o radiografie a mediului de afaceri existent din fiecare industrie selectată și demonstrează, pe de o parte, legătura dintre rolul, pregătirea și implicarea familiei din spatele afacerii, iar pe cealaltă parte, analizează impactul timpului de reacție în formarea deciziilor, precum și factorii și influențele venite din partea celor patru zone strategice de business, în jurul cărora teza de doctorat se concentrează.

**b) cercetarea calitativă** s-a adresat managerilor aflați în poziții executive-operative, care lucrează pentru afacerile de familie, dar nu sunt parte din familie și a avut rolul dublei confirmări a rezultatelor cercetării cantitative. Cercetarea calitativă urmărește totodată evidențierea similarităților comune, dar și noi aspecte cu rol contributiv în interpretarea rezultatelor finale, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic. Pe baza obiectivelor derivate, am formulat un set de 8 ipoteze, ce au fost testate în cadrul cercetării empirice. Cele două elemente de legătura „*implicarea familiei și timpul de reacție*” au fost evidențiate în cele opt ipoteze pe care le-am formulat în demersul nostru științific. Au fost elaborate chestionare detaliate care să acopere toți factorii de influență ai zonelor de decizii strategice cercetate, ce au impact asupra procesului decizional. Rezultatele și sinergiile reliefate în urma analizei empirice stau la baza dezvoltării unui nou sistem de valori, cu aplicabilitate imediată, din care afacerile de familie au posibilitatea să învețe cum să influențeze pozitiv procesul decizional, cu privire la:

- îmbunătățirea reducerii timpului de reacție în luarea deciziilor;
- strategia pe termen scurt-mediu-lung aplicată concordantă cu capacitatea investițională;
- importanța unei comunicări deschise;
- implementarea timpurie a planurilor de moștenire, transfer a afacerii;
- conștientizarea și implementarea timpurie a planului de contingență a riscurilor, precum și altele.

Metodele matematice aplicate au avut un rol conducător spre optimizarea proceselor de management în luarea deciziilor și demonstrarea unei mai bune eficientizări în afacerea controlată de familie. Pe baza chestionarelor au fost clarificate răspunsurile și comentariile calculate prin metodele statistice și redate figurativ prin: programul de statistică *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* și *Statistică 13.6*. Mai mult, am urmărit sintetizarea rezultatelor atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Pe baza rezultatelor statistice ale cercetării au fost elaborate criterii, recomandări, alerte ale stării de urgență ale afacerilor de familie, precum și propuneri de implementare, pentru a îmbunătăți procesul decizional.

**Capitolul 4. Propuneri privind eficientizarea procesului decizional cadrul afacerilor de familie,** prezintă câteva metode de optimizare și de eficientizare a procesului decizional. Mai mult, capitolul prezintă un „*Manual al afacerilor de familie*” ca bază a controlului rapid al **status quo-ul deciziei**, dar și a formării deciziilor pe viitor, în cadrul companiilor de familie. Manualul vine ajutorul decidenților și prin a le reduce timpul de a face o decizie, dar și de a-i face conștienți de riscurile ce pot exista la un anumit moment dat. Mai mult, manualul cuprinde și secțiuni de **reguli**, dar și de **greșeli** generale ale afacerilor de familie, cu scopul de a oferi **indicații, recomandări** sau **modele**, de la care alte companii de familie cu aceleași similitudini sau din aceeași industrie să poată învăța. Capitolul se încheie cu crearea secțiunilor propuse în vederea realizării unei platforme electronice dedicate afacerilor de familie, un proiect antreprenorial, realizabil, modern, digitalizat și neexistent în România, care vine ajutorul afacerilor de familie, pentru a le facilita continua îmbunătățire a deciziilor în domeniile zonelor de decizii pe care le-am cercetat, dar și de a le păstra în legătură directă, cu privire la schimbul de informații pe mai multe domenii de activitate.

**Capitolul 5. Concluzii generale,** prezintă metodele prin care s-au obținut rezultatele, precum și confirmarea aspectelor cercetate în cadrul procesului decizional. De asemenea, în cadrul acestui capitol, se prezintă considerațiile generale finale ale tezei de doctorat. În final, am evidențiat **principalele contribuții** care au în opinia noastră o importanță deosebită, atât din perspectiva teoretică, cât și din cea practică. Instrumentele identificate în demersul nostru științific permit afacerilor de familie o mai bună conștientizare a nevoilor și a lipsurilor, dar și o mai bună identificare a căilor de îmbunătățire creativă a proceselor decizionale.

Am arătat totodată **limitele cercetării**, dar și faptul că datele colectate au fost suficiente pentru demonstrarea rezultatelor obținute. Pentru **viitor** ne propunem extinderea proiectului la nivel european, în vederea interconectării sistematice a afacerilor de familie din România cu mediul de business familial internațional. Principalele arii de interes vor fi: transferul de know-how, evitarea greșelilor, compararea și evaluarea procesului decizional, standardizarea proceselor de decizie, atragerea de investiții, atenuarea factorilor de risc, dezvoltarea comunității internaționale a afacerilor de familie, realizarea permanentului dialog între liderii afacerilor de familie.

## CONCLUZII GENERALE

În concordanță cu obiectivul fundamental al cercetării, prin investigarea și analiza procesului decizional, am constatat că **implicarea familiei și timpul de reacție** reprezintă elemente cheie ale procesului decizional, cu impact asupra performanței afacerii de familie. Prin investigarea zonelor de decizii strategice, am selectat factori importanți, care au reliefat aspecte pozitive și care stau la baza procesului decizional, cum ar fi: cunoașterea viziunii și misiunii afacerii, conștientizarea valorilor, tradițiilor din spatele afacerii, cunoașterea în detaliu a proceselor interne organizaționale de către membrii de familie implicați în derularea afacerii, conștientizarea strategiei pe termen lung, concordanța dintre investiții, strategia pe termen lung, și educația membrilor orientată către business. În același timp, zonele de decizii cercetate au oferit și aspecte ce ar putea fi îmbunătățite, cum ar fi: implementarea timpurie a unui plan de lichiditate financiară, scurtarea timpului de reacție acolo unde competiția în industrie este mare, îmbunătățirea comunicării între membrii familiei și altele.

Rezultatele noastre sunt următoarele:

- **implicarea familiei și timpul de reacție se regasesc în toate cele 4 zone de business strategice studiate: decizii privind investițiile, riscul, succesiunea, inovarea**

Așa cum s-a arătat în cercetarea realizată, implicarea familiei și timpul de reacție se afla în toate procesele decizionale cercetate, fiind de o mare importanță. Deciziile privind investițiile, riscul, inovarea sau succesiunea, necesită un timp de reacție adecvat, pentru a aduce succesul și a optimiza performanța afacerii de familie. Timpul de reacție este direct proporțional cu gradul de investiție. Deciziile legate de complexitatea investițiilor necesită mai mult timp și implică mai multe măsuri de evaluare a riscului care trebuie aplicate. Timpul de reacție în luarea deciziilor este strâns legat de comunicarea dintre membrii de familie implicați la nivel operațional în cadrul afacerii, deoarece analiza deciziei care ar urma să fie luată, necesită un rezultat într-un timp relativ rapid și o comunicare transparentă.

- **gradul investițional trebuie corelat cu strategia companiei**

Investițiile pe care afacerea de familie le face trebuie să respecte strategia creată, adoptată și acceptată de fondator/familie pentru a asigura eficiența financiară a afacerii. Oportunitățile pe care afacerea le poate avea pe parcursul său, pot fi evaluate și demarate în funcție de capacitatea financiară a afacerii și a gradului său de îndatorare.

- **strategia pe termen lung necesită acțiuni pe termen scurt**

O afacere de familie nu există, nu face progres fără a avea o strategie clar definită pe termen lung. Pentru a ajunge acolo unde își dorește, afacerea de familie trebuie să-și evalueze oportunitățile pe termen scurt și să întreprindă acțiuni decizionale pe toate segmentele.

- **o decizie rapidă poate aduce un grad de risc ridicat**

Există situații critice în care o decizie rapidă trebuie făcută, pentru a nu pierde oportunitatea pe care afacerea de familie o consideră strategică pentru progresul financiar al său. În aceste situații, decidenții sunt singurii responsabili să echilibreze decizia, cu probabilitatea existenței unui grad de risc și să reducă nivelul riscului, prin soluții alternative.

- **procesul decizional privind inovarea aduce cu sine atât responsabilitatea tradiției afacerii, cât și menținerea poziției pe piață**

Procesul de inovare reprezintă un proces continuu care implică decizii de timp de la 15 până la 20 luni, până ce produsele și/sau serviciile sau procesele interne sunt pregătite să fie lansate pe piață. Deciziile legate de procesul de inovare sunt importante pentru a nu se pierde contactul cu piața și a nu se pierde poziția ocupantă în piață. Când membrii de familie sunt implicați în procesul decizional, aspecte adiționale trebuie să fie considerate, așa cum au reieșit din cercetare: educația adecvată a membrilor de familie, cunoașterea valorilor afacerii de familie de către aceștia și comunicarea deschisă dintre ei, îmbrățișarea aceleiași viziuni, împărtășirea aceleiași strategii, precum și altele.

- **supraviețuirea afacerii trebuie legalizată printr-un plan succesoral**

Într-o afacere de familie, garantarea viitorului companiei stă în planul de succesiune ce trebuie dezvoltat în timp util, astfel, membrii familiei trebuie să se pregătească adecvat, să-și cunoască viitorul rol managerial și responsabilitatea adusă o dată cu acesta.

- **know-how-ul și educația de business, “ingrediente de bază” în progresul performanței afacerii, continuate de generația tânără**

Numirea și alegerea membrilor familiei în poziții manageriale, necesită experiență și specializare pe un anumit domeniu, o cunoaștere clară a obiectivelor companiei pe termen scurt și lung, precum și conștientizarea mediului de business în care afacerea se situează.



## CONTRIBUȚII PERSONALE

În elaborarea prezentei teze de doctorat, aporturile personale constau în:

### Contribuții cu caracter de sinteză

- sistematizarea istoriei surselor bibliografice a subiectului tezei de doctorat și identificarea lipsei teoriei asupra obiectivului fundamental al tezei;
- delimitarea conceptuală a afacerii de familie;
- investigarea influenței impactului culturii organizationale și naționale asupra afacerii;
- radiografia afacerilor de familie din perspectiva celor patru zone strategice de decizii;
- examinarea mediului extern în formarea procesului decizional în cadrul afacerii de familie;
- sintetizarea factorilor de influență a celor patru zone strategice de decizii investigate;
- analiza și investigarea comportamentului comun al afacerilor de familie.

### Contribuții cu caracter practic

- operationalizarea premiselor ipotetice;
- stabilirea mărimii eșantionului, a întrebărilor cheie acoperitoare celor patru zone de decizii strategice și a subiecților intervievați;
- cercetare realizată pe afaceri de familie din patru țări și șapte industrii diferite;
- cercetare calitativă realizată cu scopul dublei confirmări a ipotezelor formulate;
- dezvoltarea unui sistem standardizat de evaluare a status-ului implementării deciziei;
- inițializarea construcției unei platforme electronice, precum și a unei aplicații cu scopul eficientizării procesului decizional.

### Utilitatea rezultatelor cercetării

- din **perspectivă științifică**, utilitatea constă în investigarea teoretică a procesului decizional, ce contribuie la teoria literaturii științifice a afacerilor de familie;
- din **perspectivă didactică**, rezultatele obținute pot servi ca bază pentru dezvoltarea studiilor viitoare, legate de alte zone strategice ale procesului decizional;
- din **perspectivă aplicativă**, utilitatea constă în rezultatele reliefate de către cercetarea empirică, cu aport la partea practică, prin aplicabilitatea recomandărilor făcute. Manualul afacerilor de familie oferă o nouă perspectivă în abordarea procesului decizional, ce deschide oportunitatea dezvoltării platformei și aplicației electronice, al cărui conținut a fost deja realizat în aceasta teză de doctorat.

## LIMITELE CERCETĂRII

- La nivel empiric, cercetarea noastră are limitele impuse prin următoarele variabile considerate, precum: (1) numărul țărilor alese, (2) industrii, (3) eşantionul afacerilor selectate. Mai departe, vedem limitări scăzute în numărul total al întrebărilor adresate și a detaliilor analizate asupra zonelor de business cercetate, cu impact asupra procesului decizional.
- Cu privire la tipul industriilor, ar putea exista, de altfel, alte limitări, dacă ne referim, de exemplu, la medicina, IT sau companiile care vin din media și rețelele sociale digitale (exemplu: *Facebook, Netflix, Google, Instagram, LinkedIn* etc.) și care nu sunt incluse în cercetarea curentă. Cu toate acestea, acest fel de companii/afaceri sunt relativ tinere și nu sunt neapărat deținute într-un procentaj semnificativ de familiile din spatele acestora. O abordare subiectivă a autorului poate fi privită că o limitare în interpretarea corelărilor rezultate statistic, în special, al celor cu valoarea cuprinsă între 3 și 5.
- Cu toate acestea, autorul, prin experiența managerială dobândită în afacerile de familie, a încercat să redea obiectiv semnificația corelației rezultate. Tocmai de aceea, pentru reducerea limitelor pe zonele strategice de business studiate, am apelat la două cercetări, atât cantitativă, cât și cea calitativă, cu scopul de a acoperi integral aspectele de detaliu ale factorilor analizați. În final, limitările arătate mai sus, pot reprezenta la nivel empiric motivația de a extinde spectrul cercetării curente.

## DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE

Datorită existenței inerente a unor limite ale cercetării, noi direcții de acțiune și cercetare pot viza următoarele aspecte:

- mai multe țări și industrii, ce ar arăta deviații ale rezultatelor cercetării curente.
- afaceri de familie provenite din țările Statelor Unite ale Americii văzute în comparație cu afacerile de familie din Europa de Vest și/sau în comparație cu afacerile de familie provenite din Asia
- dezvoltările ulterioare ar putea ține cont și de extinderea zonelor de interes către alte segmente ale procesului decizional:
  - analiza comportamentului resurselor umane;
  - conștientizarea și compromisiunile în afacerea de familie;
  - analiza viziunii de business a generațiilor aceleași familii;

**BIBLIOGRAFIE****CĂRȚI**

1. Achleitner, A.K., Kaserer, C., Kauf, T., Günther, N., Ampenberger, M. (2008). *Boersennotierte familienunternehmen in Deutschland*. Centre for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS). Technische Universität München.
2. Arguden, Y. (2011). *Keys to governance: Strategic Leadership for Quality of Life*. Palgrave Macmillan. Hampshire, UK.
3. Aronoff, C.E., Ward, J.L. (2011). *Preparing your family business for strategic change*. Palgrave Macmillan. NY, USA. ISBN: 978-0-230-11619-1.
4. Baum, J.R., Wally, S. (2003). *Strategic Decision speed and firm performance*, Wiley Online Library, John Wiley & Sons.
5. Becker, G. (1981). *A Treatise on the Family*. Harvard University Press. Cambridge, MA, USA, ISBN: 978-0-674-90699-0.
6. Bremer., M.S. (1988). *Linking strategic management and ongoing quality improvement*. Wiley Online Library, USA.
7. Bresnick, T.A., Parnell, G.S. (2013). *Decision-Making Challenges*, Handbook of Decision Analysis, Wiley Online Library, USA.
8. Carlock, R., Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for Family business: parallel Planning to Unify the Family and the Business*. Palgrave Macmillan. Hampshire, UK. ISBN: 978-0-333-94731-9.
9. Ciulei, T. (2009). *Mic tratat de gnoseologie*. Editura Lumen, Iași.
10. Crowther, S. (1923). *John H. Patterson: Pioneer in Industrial Welfare*. Doubleday Publishing House, NY, USA.
11. Dallas, G., Watson, D.P. (2016). *Corporate Governance Policy in the European Union*, CFA Institute, ISBN: 978-1-942713-26-5.
12. Daniell, M.H., Hamilton, S.S. (2010). *Family legacy and leadership: Preserving true family wealth in challenging times*. John Wiley and Sons Singapore, Singapore.
13. Daniell, M.H., McCullough, T. (2013). *Family wealth management*. John Wiley and Sons Singapore, Singapore.
14. Drucker, P. (1954, 1955, 2007). *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007.
15. Edelstein, J.Y. (1992). *Adjustment and decline in hostile environments*. Garland, NY, USA.

16. Ericsson, A., Smith, J. (Eds.) (1991). *Toward A General Theory Of Expertise: Prospects and Limits*. Cambridge University Press, NY, USA. ISBN: 978-0934041966.
17. Fudenberg, D., Levine, D.K. (1998). *Theory of Learning in Games*. MIT Press, Cambridge, USA.
18. Galton, F. (1883, 1907, 1973). *Inquiries into Human Faculty and its Development*. AMS Press, NY, USA.
19. Garais, R., Stummer, M. (2008). *Project & Process Management*. Manz Crossmedia. Wien, Austria.
20. Gersick, K., Davis, J., McCollom-Hampton, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation- Life cycles of the Family business*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
21. Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuroistics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press, NY, USA.
22. Haack, S. (2012). *Evidență și Cercetare :o reconstrucție pragmatistă a epistemologiei*. Editura Lumen, Iași.
23. Hammond, K.R. (1996). *Human Judgement and Social Policy: Irreducible Uncertainty, Inevitable Error, Unavoidable Injustice*. Oxford University Press on Demand. NY, USA.
24. Jensen, F.V. (1996). *An Introduction to Bayesian Networks*. University College London Press, London, UK.
25. Jensen, F.V. (2001). *Bayesian Networks and Decision Graphs*. Springer-Verlag, New York, NY, USA.
26. Kagel, J., Roth, A. (1995). *The Handbook of Experimental Economics*. Princeton University Press, USA.
27. Kahneman, D., Slovic, O., Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuroistics and Biases*. Cambridge University Press, Cambridge. UK.
28. Keller, K.L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring and Managing brand equity*. 3rd ed.. Pearson Education. Upper Saddle River, NJ, USA.
29. Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich. New York, NY, USA.
30. King, N., Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change—a critical guide for organizations*, 2 ed. Thomson, London, UK.
31. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York, NY, USA. ISBN: 978-1-451655322.

32. Kraiczy, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms. An Analysis of Innovation- Related Top Management Team Behaviors and Family Firm Specific Characteristics*, Springer Gabler, Wiesbaden.
33. Lindow, C.M. (2013). *A strategic fit perspective on Family Firm Performance*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Leipzig, Germany. ISBN: 978-3-8349-7167-8,
34. Milkman, K.L., Chugh, D., Bazerman, M.H. (2009). *How Can Decision Making Be Improved?*. University of Pennsylvania, New York University, and Harvard University, Perspectives on Psychological Science.
35. Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Quorum Books, Westport, CT, USA.
36. Norderhaven, N.G. (1995). *Strategic Decision Making*. Wokingham: Addison-Wesley, USA.
37. Novikov, D., Chkhartishvili, A. (2014). *Reflexion and Control*. CRC Press, London, UK. <https://doi.org/10.1201/b16625>.
38. Peters, F.E. (1993). *Termenii filosofiei grecești*. Editura Humanitas, București.
39. Popescu, D.M., (2006), *Management. Concepte, principii, metode, probleme, studii de caz, jocuri de roluri*, Ed. Economică, București.
40. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, USA.
41. Porter, M.E. (2008). *On Competition*. Harvard Business School, USA.
42. Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, Irwin, IL, USA.
43. Schaper, M., Volery, T. (2004). *Entrepreneurship and small business: a Pacific Rim perspective*. Wiley, Milton, USA.
44. Schwass, J., Hillerström, H., Kück, H., Lief, C. (2011). *Wise Wealth: Creating It, Managing It, Preserving It*. 11th ed. Palgrave MacMillan, Hampshire, England. ISBN: 978-0230290051.
45. Sfetcu, N. (2019). *Epistemologia gravitației experimentale - Raționalitatea științifică*. Multimedia Publishing, București. ISBN: 978-606-033-234-3.

**ARTICOLE STIINȚIFICE:**

46. Akbar, M., Joshi, M. (2012). Endogenous agency problems, their impact and mitigation in privately held family firms for sustaining growth. *Amity Business Journal*, 1(2), 20-30.
47. Alberti, F.G., Pizzurno, E. (2013). Technology, innovation and performance in family firms. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 17(1), 142-161.
48. Altman, E.I., Sabato, G., Wilson, N. (2010). The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. *The Journal of Credit Risk*, 6(2), 1-33.
49. Anisimova, T.A. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 395–405.
50. Arifovic J, Ledyard J. (2011). A behavioural model for mechanism design: Individual evolutionary learning. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 78(3), 374-395.
51. Aronoff, C.E., Ward, J.L. (1995). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?. *Family Business Review*, 8(2), 121-130. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>.
52. Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88-96.
53. Astrachan J.H., Shanker, M. (2003). Family Businesses - contribution to the US economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
54. Astrachan, J.H., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>.
55. Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
56. Astrachan, J.H., Zellweger, T. (2008). Performance of family firms: A literature review and guidance for future research. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(1), 83-108.
57. Astrachan, J.H., Zellweger, T. (2008). Performance of Family Firms: A Literature Review and Guidance for Future Research. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(2), 155-176.

58. Audretsch, D.B. (2001). Research issues relating structure, competition, and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics*, 16(1), 37-51. <http://www.jstor.org/stable/40229134>.
59. Bakker, R.M., Curseu, P.L., Vermeulen, P. (2007). Cognitive factors in entrepreneurial strategic decision-making. *Cognition, Brain and Behavior*, 11(1), 195-219.
60. Balmer, J.M.T., Gray, E.R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.
61. Bammens, Y., Voordeckers, W., Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
62. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
63. Barth, E., Gulbrandsen, T., Schonea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1/2), 107-127.
64. Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter?. *International Small Business Journal*, 32(8), 967-995.
65. Beard, C. (1996). Environmental awareness training : three ideas for greening the company culture. *Eco-management and auditing*, 3(3), 139-146.
66. Becht, M., Roell, A. (1999). Blockholdings in Europe: An International comparison. *European Economic Review*, 43(4/6), 1049-1056.
67. Beck, S. (2016). Brand management research in family firms – a structured review and suggestions for further research. *Journal of Family Business Management*, 6(3). <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0002> .
68. Beck, S., Kenning, P. (2015). The influence of retailers’ family firm image on new product acceptance: an empirical investigation in the German FMCG market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), 1126-1143.
69. Beckhard, R., Dyer, W.G. Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
70. Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C., Guzmán-Parra, V.F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
71. Bergfeld M.M., Weber F.M. (2011). Dynasties of innovation: highly performing German family firms and the owners’ role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80–94.
72. Binz-Astrachan, C., Astrachan, J.H. (2015). Family business branding: Leveraging stakeholder trust. *IFB Research Foundation*.

73. Binz-Astrachan, C., Botero, I., Astrachan, J.H., Prügl, R. (2018), Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>.
74. Binz-Astrachan, C., Ferguson, K.E., Pieper, T.M., Astrachan, J.H. (2017). Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: Disentangling the connections. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16(1/2), 34–56.
75. Binz-Astrachan, C., Hair, J., Wanzenried, G. (2014). Assessing the attractiveness of family firm employers: An Empirical exploration of managers' attitudes towards working in family-owned companies. *14th annual IFERA world family business research conference*.
76. Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H., Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
77. Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academic Management Journal*, 33(4), 825-845.
78. Biswas, A.K. (1975). Mathematical modelling and environmental decision -making. *Ecological Modelling*, 1, 31-48.
79. Block, J.H. (2012). R&D investments in family and founder firms: an agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.
80. Blombäck, A. (2009). Family business: A secondary brand in corporate brand management. *Working Paper*.
81. Blombäck, A., Botero, I.C. (2013). Reputational capital in family firms: Understanding uniqueness from the stakeholder's point of view. *Handbook of research on family business, 2nd ed.*, book, 677–693.
82. Blombäck, A., Ramírez-Pasillas, M. (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 7–28.
83. Bolton, R.N. (2004). Linking Marketing to financial performance and firm value. *Journal of Marketing*, 68(4), 73-75.
84. Bonn, I., Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: An organizational life cycle approach. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 2-16. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.1.2>.
85. Bourgeois, L.J., Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision process in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.



86. Bower, J.L., Christensen, C.M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
87. Boyd, B., Goto, T., Hollensen, S. (2010). Internationalisation of family businesses – evidences from joint venture formations at Danfoss. *International Journal of Management Practice*, 4(3), 253-272. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2010.036829>.
88. Brehmer, B. (1988). The Development of Social Judgement Theory. *Human Judgement: The SJT View*, book, 13-40.
89. Brenes, E., Madrigal, K. (2003). Anticipando el conflicto en los negocios familiares. *INCAE Magazine*, 13(3), 372-374.
90. Brenes, E., Madrigal, K., Molina, G. (2006). Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience. *Journal Bussines Revision*, 59(3), 372–374.
91. Brenes, E., Madrigal, K., Molina, G. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. *INCAE Magazine*, 1(5), 55-67.
92. Brenes, E., Madrigal, K., Requena, B. (2009). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280–285.

#### **SURSE ELECTRONICE:**

93. [www.bbc.co.uk/news/magazine-25711108](http://www.bbc.co.uk/news/magazine-25711108). BBC Business Tips from UK's Oldest Family Firms. [accesat în 03 Mai 2020, 19.00].
94. [www.bmw.de](http://www.bmw.de). BMW Germania, afacere de familie, 2 acționari majoritari (19,2 și 23,7%), restul deținut de free float, CEO extern. [accesat în 06 Iunie 2020, 19.00].
95. [www.credit-suisse.com%2Fmedia%2Fassets%2Fcorporate%2Fdocs%2Fabout-us%2Fresearch%2Fpublications%2Fthe-cs-family-1000-in-2018.pdf](http://www.credit-suisse.com%2Fmedia%2Fassets%2Fcorporate%2Fdocs%2Fabout-us%2Fresearch%2Fpublications%2Fthe-cs-family-1000-in-2018.pdf). Research Institute, Credit Suisse, The CS Family 1000 in 2018. [accesat în 18 Mai 2020, 14.00].
96. [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com). Credit Suisse White Paper 01 “Family Businesses in Europe: Growth Trends and Challenges” February 2007, “The Life-Cycle of UK Family Businesses” July 2008. [accesat în 27 Ianuarie 2020, 19.00].
97. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com). Deloitte (2019), Deloitte survey: Owners of family businesses want to keep control, but lack confidence in their succession plans. [accesat în 27 Ianuarie 2020, 18.00].
98. [www.economist.com/weeklyedition/archive](http://www.economist.com/weeklyedition/archive). Economist (1996). The family connection. Vol. 341, No. 7986, 5. October, p. 62. [accesat în 19 Martie 2020, 14.00].

99. [www.economist.com/weeklyedition/archive](http://www.economist.com/weeklyedition/archive). Economist (2009), European family firms in the recession, Dynasty and durability”, September 26, p. 75. [accesat în 18 Noiembrie 2019, 14.00].
100. [www.familienunternehmen.de/en/definition-family-businesses](http://www.familienunternehmen.de/en/definition-family-businesses). Kirchdörfer, R. 2011. Family Businesses and Family Foundations. [accesat în 18 Mai 2020, 14.00].
101. [www.familybusinessindex.com/](http://www.familybusinessindex.com/). Index 500 family business worldwide, done by EY and University of St Gallen, 2019, “FB500”. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
102. [www.forbes.ro](http://www.forbes.ro). Forbes Magazine. (2015). The Largest Family owned companies in the world. [accesat în 18 Noiembrie 2019, 14.00].
103. [www.forbes.ro/articles/dedeman-o-afacere-greenfield-ajunsa-top-52940](http://www.forbes.ro/articles/dedeman-o-afacere-greenfield-ajunsa-top-52940). Forbes Magazine. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
104. [www.hilti.com/content/hilti/W1/US/en/company/about-hilti/company-profile/about-us.html](http://www.hilti.com/content/hilti/W1/US/en/company/about-hilti/company-profile/about-us.html). Hilti. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
105. [www.home.kpmg.ro](http://www.home.kpmg.ro). KPMG Risk in Family Business dynamics, Publication number: 134372f-G, 19 January, 2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
106. [www.home.kpmg.ro](http://www.home.kpmg.ro). KPMG, (2016), “ Woran Familienunternehmen scheitern”, Christiane Putter. [accesat în 12 Septembrie 2019, 14.00].
107. [www.home.kpmg.ro](http://www.home.kpmg.ro). KPMG, 2014, “Financing Family Business growth through individual investors”. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
108. [www.home.kpmg/gr/en/home/insights/2019/12/european-family-business-barome-ter-eighth-edition.html](http://www.home.kpmg/gr/en/home/insights/2019/12/european-family-business-barome-ter-eighth-edition.html). KPMG, European Family Business Barometer, (2019). [accesat în 18 Iunie 2019, 14.00].
109. [www.home.kpmg/xx/en/home/insights/2014/11/family-business-barometer-a-more-confident-outlook.html](http://www.home.kpmg/xx/en/home/insights/2014/11/family-business-barometer-a-more-confident-outlook.html). KPMG (2014). The European family business barometer: a more confident outlook”. [accesat în 18 Iunie 2019, 14.00].
110. [www.home.kpmg/xx/en/home/services/enterprise/family-business/family-business-dynamics.html](http://www.home.kpmg/xx/en/home/services/enterprise/family-business/family-business-dynamics.html). KPMG, Family Business dynamics, (2018). accesat în 18 Iunie 2019, 12.00].
111. [www.kpmgfamily-business.com/family-risk-management-policies](http://www.kpmgfamily-business.com/family-risk-management-policies). Bernard, C. (2014). Family Risk Management Policies. [accesat în 03 Mai 2020, 18.00].

## Curriculum vitae Europass



### Informații personale

Nume / Prenume	<b>Cioca Adriana</b>
Adresa(e)	Soimului 39, Bucuresti, sector 1, Romania
Telefon(-oane)	0743332290
E-mail(uri)	<a href="mailto:adriana.cioka@gmail.com">adriana.cioka@gmail.com</a>
Data nașterii	21.02.1985

### Experiența profesională

2015- prezent	Artemis Real Estate
Funcția sau postul ocupat	Director general Artemis Group Romania
Principalele activități și responsabilități	definirea strategiei; restructurarea companiei; reclasificarea proceselor manageriale; responsabilitate pe P&L; negocieri; reprezentarea companiei in relatia cu autoritățile;
Numele și adresa angajatorului	Bdvl. Biruinței 98
Tipul activității sau sectorul de activitate	Private equity; Investiții, dezvoltări imobiliare
2014- 2015	Immofinanz Group
Funcția sau postul ocupat	Director de dezvoltare
Principalele activități și responsabilități	Dezvoltarea proiectelor mixte; analiza financiară; process & project management
Numele și adresa angajatorului	Sos. Bucuresti-Ploiesti, 73
Tipul activității sau sectorul de activitate	Fond austriac de investiții; real estate
2013- 2014	Immofinanz Group
Funcția sau postul ocupat	Director Comercial
Principalele activități și responsabilități	dezvoltarea metodologie proiecte; analiza de due diligence; negocieri,
Numele și adresa angajatorului	Sos. Bucuresti-Ploiesti, 73
Tipul activității sau sectorul de activitate	Fond austriac de investiții, real estate
2012- 2013	Immofinanz Group
Funcția sau postul ocupat	Coordonator portofoliu proiecte pe Romania
Principalele activități și responsabilități	monitorizare dezvoltare proiecte de construcție, analiza proceselor la nivel macro & micro;; identificarea KPI, negocieri stakeholderi
Numele și adresa angajatorului	Sos. Bucuresti-Ploiesti, 73
Tipul activității sau sectorul de activitate	Fond austriac de investiții; real estate
2007- 2011	Țiriac Group
Funcția sau postul ocupat	Manager dezvoltare
Principalele activități și responsabilități	monitorizare proiect de construcție, analiza risc, negocieri stakeholderi
Numele și adresa angajatorului	Soseaua Nordului 24-26
Tipul activității sau sectorul de activitate	Private equity, real estate

**Educație și formare**

2018- prezent	Universitatea Valahia
Calificarea / diploma obținută	Doctorand
Discipline principale studiate	Domeniul fundamental: științe economice; Domeniul de doctorat: Management
Numele și adresa angajatorului	IOSUD- Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste
2010-2012	Vienna Univeristy of Economics and Business
Calificarea / diploma obținută	MBA (Master of Business Administration)
Discipline principale studiate / competențe dobândite	financiar, antreprenoriat și inovare, analize risc, etica in corporații, responsabilitate socială, tehnici de marketing, process & project management
Numele și adresa angajatorului	Westphalsche D 1020 Viena Austria Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste Universitatea „Valahia” din Târgoviște
2009	Codecs & Open University Anglia
Calificarea / diploma obținută	Certificat absolvire Management de proiect MZT 865
Discipline principale studiate	tehnici de coordonare și monitorizare proiecte
Numele și adresa angajatorului	Strada Agricultori, 37, București
2007- 2009	Universitatea Spiru Haret, Bucuresti
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de Master
Discipline principale studiate	economie, marketing, tehnici negociere, sisteme contabile internaționale
Numele și adresa angajatorului	Facultatea de Marketing si Afaceri Economice Internaționale București
2003- 2007	Universitatea Spiru Haret, Bucuresti
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de Licență
Discipline principale studiate	economie, drept, financiar, diplomație, informatică,
Numele și adresa angajatorului	Facultatea de Relații Internaționale și Studii Europene, București
2007- 2009	Colegiul National, „Ion Luca Caragiale” Moreni
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de Bacalaureat
Discipline principale studiate	filologie, latină, engleză, franceză, economie, logică
Numele și adresa angajatorului	Moreni, Dambovița

**Aptitudini și competențe personale**

Limba(i) maternă(e)	Romană
Limbi străine	Engleza (avansat), Franceză (conversațional), Germană (începător)

Autoevaluare  
Nivel european (\*)

**Limba Engleză**  
**Limba Franceză**

Înțelegere		Vorbire		Scriere
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
C1	C1	C1	C1	C1
B2	B2	B2	B2	B2

(\*) Nivelul cadrului european comun de referință pentru limbi

Competențe și aptitudini organizatorice	expert tehnici negociere; gândire strategică, creativă, responsabilitate socială înaltă, disciplinată, spirit de echipă, inovativă, persoană care ia decizii
Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului	Microsoft Office
Alte competențe și aptitudini	Publicații și activități de cercetare, participarea la conferințe internaționale
Permis(e) de conducere	Categoria B

## LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

Universitatea „Valahia” din Târgoviște

IOSUD Valahia- Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste

Facultatea de Științe Economice

Domeniul Management

Adriana Cioca

**A. TEZĂ DE DOCTORAT „PROCESUL DECIZIONAL IN CADRUL AFACERILOR DE FAMILIE”, Universitatea „Valahia” din Târgoviște**

**B. LUCRĂRI PUBLICATE ÎN REVISTE DE SPECIALITATE ȘI ANALE UNIVERSITARE**

**Proceedings ISI**

**2021**

1. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “*The misconception of blockchain technology in relation to cryptocurrency*”, The 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, July 23-24, 2021, Târgoviște, Romania (în curs de publicare)
2. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “*The importance of family brand*”, The 4th International Conference on Economics and Social Sciences, *Resilience and economic intelligence through digitalization and big data analytics*, June 10-11, 2021 Bucharest University of Economic Studies, (în curs de publicare)

**2020**

3. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., „*The usage of blockchain in digitalization: case study on documentary credit*”, The 14<sup>th</sup> international management conference, “Managing Sustainable Organizations”, 5<sup>th</sup>-6<sup>th</sup> November, 2020, Bucharest, Romania, (în curs de publicare)

4. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., „*Innovation in Family Business*”, The 3rd International Conference on Economics and Social Sciences Innovative business models to restart the global economy, October 15-16, 2020, Bucharest University of Economic Studies, Romania, published in the section, „The Role of Innovation in Public and Private Organizations”, DOI:[10.2478/9788395815072-078](https://doi.org/10.2478/9788395815072-078)

5. Cioca, A., Wehbe, K., Popescu, D., Popescu, C., 2020, „*The Main Drivers for Sustainable Decisions in a Family Business That Impact the Company's Performance*”, MDPI, *Sustainability*, 2020, <https://doi.org/10.3390/su12208659>

**2019**

6. **Adriana Cioca, Delia Popescu**, „*Risk averse, Risk tolerance, Risk avoidance in the private family business*”, The 2 nd International Conference on Economics and Social Sciences Collaborative Research for Excellence in Economics and Social Sciences; April 4-5, 2019; Bucharest University of Economic Studies, Romania, ISSN 2704-6524, pp.10-16; DOI: 10.2478/9788366675322-006

**2019**

7. **Adriana Cioca, Delia Popescu**, „*Dimension of Managerial Control in Family Business*”, The 13th international management conference “Management Strategies for High Performance”, 31st October – 1st November 2019, BUCHAREST, ROMANIA pp 37-49, [http://conference.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1\\_4.pdf](http://conference.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_4.pdf)

## **C. PARTICIPĂRI LA CONFERINȚE NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE**

**2021**

1. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “*The misconception of blockchain technology in relation to cryptocurrency*”, The 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, July 23-24, 2021, Târgoviște, Romania

2. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “*The impotence of Family Brand*”, lucrare prezentată în cadrul Conferinței Internaționale pe Management, ASE, iunie 10-11, 2021

**2020**

3. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., „*The usage of blockchain in digitalization: case study on documentary credit*”, lucrare prezentată în cadrul Conferinței Internaționale pe Management, în cadrul secțiunii „*Managing Sustainable Organizations*”, 2020, 05-06 November, ASE, Bucharest
4. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., „*Innovation in Family Business*”, lucrare prezentată în cadrul Conferinței Internaționale pe management, în cadrul secțiunii „*The Role of Innovation in in Public and Private Organizations*”, 15-16 Octombrie, 2020, ASE

**2019**

5. Adriana Cioca, Delia Popescu, „*Dimension of Managerial Control in Family Business*”, lucrare prezentată în cadrul Conferinței Internaționale pe strategii de management, ASE București, în cadrul secțiunii „*Business Administration, Project management and Organizational Performance*”, 31 Oct-01 Nov 2019
6. Adriana Cioca, Delia Popescu, „*Risk averse, Risk tolerance, Risk avoidance in the private family business*”, lucrare prezentată în cadrul Conferinței Internaționale pe economie și științe sociale, în cadrul secțiunii „*Management Challenges in Public and Private Organizations*” ASE, București, 04-05 Aprilie 2019
7. Adriana Cioca, Delia Popescu, „*Strenghts & weaknesses in family business*”, lucrare prezentată în cadrul Conferinței Internațională Pitești, pe contabilitate și finanțe”, în cadrul secțiunii „*Sustainability and innovation for economic performance*”, 12 Aprilie 2019





MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE  
DOMENIUL MANAGEMENT

---

THE MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH  
„VALAHIA” UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE  
IOSUD DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES  
FUNDAMENTAL DOMAIN: *ECONOMIC SCIENCES*  
DOMAIN: *MANAGEMENT*

DOCTORAL THESIS

THE DECISION-MAKING PROCESS IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

SCIENTIFIC COORDINATOR:

Prof. Univ. Dr. Delia Popescu

PhD CANDIDATE:

Adriana-Elena Cioca

TÂRGOVIȘTE

2021

## **ACKNOWLEDGEMENT**

I feel honored to address special thanks and feelings of consideration to Prof. Univ. Dr. Delia Mioara POPESCU for her permanent guidance, support and encouragement during the doctoral preparation period. Thank you for your patience, generosity, and understanding, as well as for agreeing to share with me your rich experience gained over the years of study throughout your doctoral dissertation. Thank you, Professor Popescu, for giving me the freedom to approach this doctoral topic, by giving me the opportunity and advice to discover the "research niche of family business study ", that I wanted to deepen.

Chosen thanks to Dr. Michael Soormann for the invaluable advice that helped me in conducting empirical research and for the opportunity to study many international scientific research on this topic.

I would like to thank the company I work for, Artemis Holding, in Switzerland, in particular, the owner of the company, Mr. Michael Pieper, for his time, but also for the countless answers and explanations provided. I also thank the management of the Artemis Group for their trust and support in my scientific endeavor.

I would like to thank all the respondents from the four countries, which my research focused on. Without the time and availability, my research could not have been done.

At the same time, I would like to thank my family for the encouragement and unconditional support they have provided to me.

My thanks go to all colleagues, friends, but also business partners, who encouraged and supported me in all my scientific endeavor.

I dedicate this thesis to all those who want to deepen their study in the field of family business.

**Thank you,  
Adriana Cioca**

## **DOCTORAL THESIS SUMMARY**

- **CONTENTS**
- **KEYWORDS**
- **THE IMPORTANCE, CURENTNESS, AND OPPORTUNITY**
- **STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS**
- **METHODOLOGICAL COMPONENTS OF THE RESEARCH**
  - **The main objective of the research and the derived objectives**
  - **Research hypotheses**
  - **The main stages of the scientific approach**
- **GENERAL CONCLUSIONS**
- **PERSONAL CONTRIBUTIONS**
- **LIMITATIONS OF RESEARCH**
- **FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION AND RESEARCH**
- **SELECTIVE BIBLIOGRAPHY**
- **CURRICULUM VITAE**
- **LIST OF SCIENTIFIC WORKS**

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

LIST OF TABLES /i

LIST OF FIGURES / ii

**INTRODUCTION / 3**

**PART I: CURRENT STATE OF RESEARCH ON DECISION-MAKING IN FAMILY  
BUSINESS**

**CHAPTER 1. FAMILY BUSINESS-CONCEPTUAL APPROACHES / 1**

1.1. Introductory notions and basic concepts / 1

1.1.1. Understanding and defining the family business / 1

1.1.2. The comparative-structural characteristic of the family business / 4

1.2. Concepts specific to the family business / 8

1.2.1. Dimensions of family control over the family business / 8

1.2.2. Corporate governance / 16

1.2.3. Family business brand / 18

1.3. SWOT analysis of family affairs / 24

1.3.1. Internal factors / 24

1.3.2. External factors / 28

1.3.3. Synthesis of SWOT / 31 analysis

**CHAPTER 2. FAMILY BUSINESS SPECIFIC DECISIONS AND THE TIME  
REACTION INFLUENCE ON THEM / 33**

2.1. Reaction time: role, influencing factors and conceptual models / 33

2.1.1. The influence of the dynamic business environment in decision making / 33

2.1.2. Management interest in family business / 35

2.1.3. Organizational culture / 37

2.1.4. Frequency of meetings for decision making / 38

2.1.5. Cognitive processes in family companies / 40

2.1.6. Models of reaction time in decision making / 41

2.2. Decisions on investments in family business / 43

- 2.2.1. Market value of family business / 43
- 2.2.2. The influence of the corporate structure on investment decisions / 45
- 2.2.3. Investments and family business performance / 46
- 2.3. Decisions on risk reduction in family business / 48
  - 2.3.1. The importance of risk assessment / 48
  - 2.3.2. The influence of leadership on risk management / 49
  - 2.3.3. Investment risk strategy and objectives / 50
- 2.4. Decisions on the innovation process in family business / 52
  - 2.4.1. Perception of the external environment regarding family affairs / 52
  - 2.4.2. Decision-making skills specific to the innovation process / 54
  - 2.4.3. Perception of the success of the innovation process by the family / 57
- 2.5. Decisions on the succession process in family affairs / 60
  - 2.5.1. Preparation of succession plans / 60
  - 2.5.2. Avoidance of risk in the succession procedure / 63

**PART II: RESEARCH ON THE EFFICIENCY OF THE DECISION-MAKING  
PROCESS IN THE FAMILY BUSINESS / 67**

**CHAPTER 3. EMPIRICAL RESEARCH ON THE IMPACT OF THE DECISION-  
MAKING PROCESS ON FAMILY BUSINESS / 67**

- 3.1. Research context / 67
- 3.2. Research methodology / 69
  - 3.2.1. Epistemological positioning / 70
  - 3.2.2. Methodological positioning / 72
  - 3.2.3. The objective of empirical research / 73
  - 3.2.4. Empirical research hypotheses / 74
  - 3.2.5. Operationalization of research constructs / 75
- 3.3. Quantitative research / 77
  - 3.3.1. Introduction of the sample of family affairs / 77
  - 3.3.2. Analysis of investment decisions / 87
  - 3.3.3. Analysis of succession decisions / 101
  - 3.3.4. Analysis of risk decisions / 113
  - 3.3.5. Decisions on the innovation process / 118
  - 3.3.6. Hypothesis testing / 132

- 3.4. Qualitative research / 149
  - 3.4.1. Qualitative research purpose / 149
  - 3.4.2. Interpretation of frequency tables / 150
  - 3.4.3. Construction of the statistical model / 150
  - 3.4.4. Correlation matrix / 151
  - 3.4.5. Regression parameters estimation / 152
  - 3.4.6. Partial conclusions and interpretation of the econometric results / 155

#### **CHAPTER 4. PROPOSALS ON EFFICIENCY OF THE DECISION-MAKING PROCESS IN FAMILY BUSINESS / 156**

- 4.1. The family business manual / 156
  - 4.1.1. Frequent mistakes in the decision-making process / 156
  - 4.1.2. Recommendations to streamline the decision-making process / 157
    - 4.1.2.1. *Investment decisions / 157*
    - 4.1.2.2. *Risk decisions / 158*
    - 4.1.2.3. *Decisions on innovation / 159*
    - 4.1.2.4. *Decisions on succession / 160*
- 4.2. Integrated model to evaluate the decision-making process from the perspective of strategic areas / 161
- 4.3. Development of an electronic platform, in order to streamline the decision-making process in the family business / 166
  - 4.3.1. The structure of the electronic platform / 166
  - 4.3.2. Sections of the electronic platform / 167

#### **CHAPTER 5. GENERAL CONCLUSIONS / 175**

- 5.1. Overview of the researched issue and key aspects 175
- 5.2. Data collected for empirical study /176
- 5.3. Summary of statistical methods used / 176
- 5.4. Final considerations and conclusions / 176

#### **PERSONAL CONTRIBUTIONS / 180**

#### **LIMITS OF THE SCIENTIFIC APPROACH / 182**

#### **FUTURE DEVELOPMENTS / 183**

#### **BIBLIOGRAPHY REFERENCES / 184**

#### **ANNEXES / 215**

## **KEYWORDS**

- **family business;**
- **decision;**
- **time reaction;**
- **family culture;**
- **investment;**
- **innovation;**
- **risk;**
- **succession.**

### **The importance, currentness, and opportunity of the topic chosen**

In an environment with an exponential dynamic of change and highly technological, ensuring the financial stability of companies is a challenge for their future. Organizational decision-makers have a huge responsibility, in the sense that both, sustainability ‘degree of decisions and time horizon must encompass the vision of that company. From this perspective, the stake of strategic decisions is the pillar of ensuring the profitability of companies. Adequate training, experience and ability of decision-makers must lead to a very fine-tuning of their reaction time, in order to harmonize it with the critical factors of that decision. These requirements and challenges are found in family businesses, due to their particularities of creation and operation.

Family businesses are not only the backbone of most economies, but also promoters of maintaining their resilience and market position, without sacrificing initial or acquired values. Moreover, family businesses develop deep connections with the communities they work with, being an example of good practice for the entire business community. Family businesses are known today as distinct organizations in the world economy. The topic of the chosen doctoral thesis is topical and presents the typology and degree of difficulty of decisions in strategic areas of the family business, subject to a dynamic business environment, in which the decision-making process is closely related to the performance of the family business. Based on the study of the literature, the thesis analyzes the key factors of the decision-making process in the strategic business areas investigated, shows the impact of decisions made in different

industries, some of them with a fairly competitive environment, which can highlight both similarities and differences from:

- shareholding structures;
- organizational cultures;
- experience and behavior of family members involved in the family business;
- risk orientation;
- interest and concern for investment.
- capacity and degree of financial indebtedness;
- protecting the business (through the vision of the transfer to the next generation);
- the preference of increasing the percentage of economic profit and others.

The chosen topic brings to the fore, at national level, the study of family business, as well as all their peculiarities. A current, modern management topic, whose research has grown in the last 25 years, although, the existence and activity of established family businesses listed up to at least 5-6 generations, internationally. In contrast, in the local literature, we did not find distinct concerns regarding the study of family affairs. Moreover, this study is not part of the Romanian higher education curriculum. We mention in this context that worldwide there is the Family Firm Institute (FFI), in United States of America, which ensures the certification of educational centers in Europe. As it can be seen in figure no. 1., the family business, is in the first circle of our analysis and represents the core, the starting point of our investigation. Each family business includes a set of features regarding the tradition, culture and history of the family, features related primarily to the vision and strategy of the business, but also to the specifics of its governance.

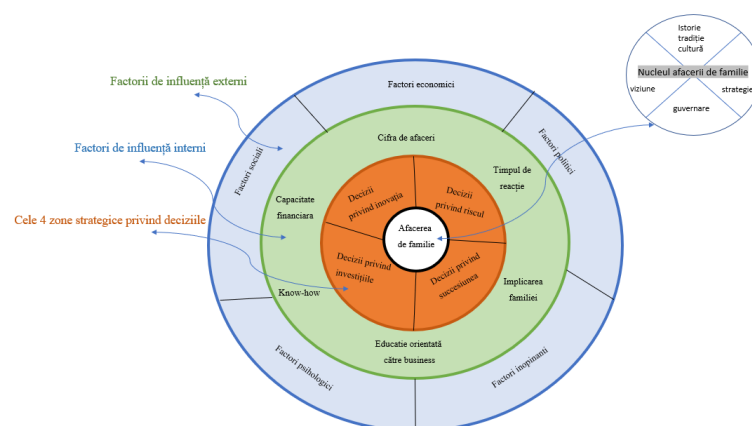


Fig. no. 0.1 The decision-making process in family affairs  
Source author



In the second circle of analysis are located the four strategic areas of business decisions, regarding investments, risk, innovation process and succession (fig.no.1). The selection of these decision strategic business areas was made by studying relevant and recent literature, a study that resulted in both, strategic importance and their major impact on business performance. The responsibility of decision makers on the decisions they make is enormous, given that they can help the family business to develop commercially and financially over time, or can cause them huge losses, until their disappearance from the market.

The third circle of analysis includes the most important internal factors influencing the decision-making process: time reaction in decision making, involvement of family members in the business, their proper education, financial capacity and turnover, as well as decision makers' expertise. All these factors are interconnected and, at the same time, have internal sub-factors that influence the decision-making process.

The fourth circle of analysis highlights the factors of the external environment: economic, social, psychological, political, as well as their influence on the next circle of analysis, internal factors, which, in turn, influence the strategic areas of decisions selected for our research. We also considered, in our doctoral thesis, external factors, which can offer, on the one hand, opportunities for the development of the family business (example: good political relations and a commercial partnership between the country where the family business operates and another country) but, on the other hand, may pose threats, such as, for example, blockages on the national or international market (pandemic, embargo, war, etc.).

In addition, the psychological influence of external factors on the human resources of the business should not be neglected. The doctoral thesis introduces elements of a new paradigm, in order to streamline the decision-making process, based not only on theoretical documentation, but also on the study of new trends in family business and the experience of more than 15 years of the author, who has played various managerial roles. hierarchical, within the family business, with direct reporting to the boards of directors and their owners.

## **THE MAIN OBJECTIVE AND DERIVED OBJECTIVES**

The fundamental objective of the research is to investigate and analyze the decision-making process in family business, from the perspective of the four strategic business areas, in order to identify and implement creative solutions for efficiency. We set the derived objectives, as follows:

1. Analysis of time reaction from the perspective of family business performance.
2. Evaluation of financial efficiency measures in externally financed investment projects.
3. Investigating the relationship between business education of family members and open communication between them.
4. Analysis of the interdependencies between risk management and the success of the family business.
5. Analysis of the influence of the shareholding structure, family involvement and implementation of the succession plan on the sustainability of the business.
6. Identifying the role of business education and open communication between family members in the succession process.
7. Investigating the relationship between the business environment and the financial capacity of the family business, on the one hand, and the decision to innovate, on the other hand.
8. Analysis of the role of financial capacity of research departments in improving innovation skills.

### **ADRESSED ISSUED AND RESEARCH HYPOTHESES**

In order to demonstrate the fundamental objective of the research, through the theoretical attributes presented, we chose to do a quantitative research, addressed to families businesses, based on a questionnaire, accompanied by a qualitative research, based on interviews of the executive managers, in the CEO roles with the aim of validating once again the hypotheses formulated and demonstrated in quantitative research, but this time, from the perspective of external experts working for family business. The research aims to analyze the influencing factors that underlie the decision-making process with an impact on the performance of the family business. We chose seven totally different industries, to show both, the similarities that family businesses have in common, and the differences from the sectors of activity where they operate in. By analyzing the influences of the family business decision-making process, but also with the help of my own experience gained after a 15-year managerial career, in the service of both family business and non-family business, the research was built on four business areas. We investigate the impact factors on the decision-making process, implicitly, on the financial performance of the business: the decisions regarding the investment process; risk decisions; decisions on preparing the innovation process; decisions regarding the succession process. Both researches focus at European level, on four countries, and on seven different sectors of activity: (1) chemical / pharmaceutical industry; (2) real estate development

/construction industry; (3) service industry; (4) agriculture; (5) automotive; (6) general production; (7) commerce/trade. The evaluation of the results of this research allows the identification of the existing interdependencies between the four defining categories for the decision-making process, with the role of presenting a base of external or internal influence factors, which influence the decision-making process at organizational level, of which other family or business non-family members can learn and be much more effective in their future decision-making process. To interpret the research results, we considered the following hypotheses:

**H1:** The performance of a family business is influenced by the reaction time of a decision-making process (validated)

**H2:** Financial efficiency measures in a decision-making process are used more often in externally financed investment projects. (validated)

**H3:** Business education of family members and open communication are important in decision-making to minimize risks (validated)

**H4:** In the decision-making process, the use of the correct risk reduction measures determines the success of the business. (validated)

**H5:** In the longevity of a family business, the decision-making process depends on the shareholding structure, family involvement and implementation of the succession plan.

**H6:** Business education and open communication between family members determine the success of inheritance decisions. (validated)

**H7:** The decision to develop new products depends on market competition and the company's financial strength. (validated)

**H8:** Investments in research and development departments determine a company's innovation power. (validated)

## **STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS**

The doctoral thesis is divided into two parts, as follows: part I, which refers to the current state of research on the framework of the decision-making process in family affairs and part II, with reference to the existence research on decision process efficiency in the family

business, so far. The thesis is focused on five chapters, to which are added the introduction, personal contributions, research limits, future development directions and bibliographic references, as follows:

**Chapter 1. Family business-conceptual approaches** introduces the concept of family business and the specific managerial features. Describes the concept through a macroeconomic radiography and scientifically, analyzes the importance and role of family businesses in history, as well as exploring managerial structures and organizational culture, where the business environment is observed to be dynamic, with subsequent impact on decision making. The chapter brings to the fore, examples of family businesses, which through their activity have contributed strongly to the world economy and ends with the diagnosis of potential internal and external influence factors on the decision-making process.

**Chapter 2. Family business specific decisions and the influence of time reaction on them,** addresses on the one hand, at the microeconomic level, the influence factors that impact decisions on: investment, risk, innovation and succession, and on the other hand, analyzes the financial result on the performance of the family business. The literature review highlights the recent contributions of researchers in respect to influence factors of decision-making process, as well as the existing gaps on this topic. The chapter creates the premises for the interconnection of time reaction in decision making and family involvement, at the operational level, as a basis for a successful family business.

**Chapter 3. Empirical research on the decision-making impact on family business performance,** focuses on empirical research on the influence of decision-making on family business performance, (financial efficiency of family business), and on streamlining decision-making in family business. The pilot research was addressed to family business and focused on two directions, as follows:

**a) the quantitative research** was addressed to the founders or family members involved in running their business, with at least 35 years of experience on the market, with 51% ownership rights over the shares, with voting rights over the strategy, from four European countries: Romania, Austria, Germany and Switzerland. The research is based on a questionnaire conducted on a sample of 230 family businesses, out of which a number of 198 family businesses were validated. The selected industries (sectors of activity) numbered seven totally different industries, precisely, to show both the influence factors in the decision-making

process and the differences in the business environment in which the family business operates in. The questionnaire was addressed to family businesses that are in the first, second or even third generation, in order to highlight the importance of the decision-making process in the strategic areas investigated. Our research makes an x-ray of the existing business environment in each selected industry and demonstrates, on the one hand, the connection between the role, preparation and involvement of the family behind the business, and on the other hand, analyzes the impact of time reaction in decision making.

**b) the qualitative research** was addressed to the managers in executive-operative positions, working for the family business, but they are not part of the family. This research had the role of double confirmation of the quantitative research results. Qualitative research also aims to highlight similarities, but also new aspects, with a contributing role in the interpretation of the final results, both theoretically and practically. Based on the derived objectives, we formulated a set of 8 hypotheses, which were tested in the empirical research. The two elements of the connection “family involvement and reaction time” were highlighted in the eight hypotheses that we formulated in our scientific approach. Detailed questionnaires were developed to cover all factors of influence of the researched strategic decision areas, which have an impact on the decision-making process. The results and synergies highlighted by the empirical analysis are the basis for the development of a new value system, with immediate applicability, from which family businesses can learn how to positively influence the decision-making process, regarding:

- improving the reduction of reaction time in decision making;
- the short-medium-long term strategy applied in accordance with the investment capacity;
- the importance of open communication;
- early implementation of inheritance plans, business transfer.
- awareness and early implementation of the risk contingency plan, as well as others.

Applied mathematical methods have played a leading role in optimizing management processes in decision making and demonstrating better efficiency in the family business. Based on the questionnaires, the answers and comments calculated statistically were clarified and were represented figuratively by the statistical program, *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Statistics 13.6*. Moreover, we aimed to synthesize the results both in terms of quantity and quality. Based on the statistical results of the research, criteria, recommendations, alerts on the state of emergency of family business, as well as implementation proposals were developed to improve the decision-making process.

**Chapter 4. Proposals to streamline the decision-making process in family business,** presents some methods to optimize and to streamline the decision-making process. Moreover, the chapter presents a "*Family Business Handbook*" as a basis for the rapid control of the *status quo of the decision*, but also for the formation of decisions in the future, within family businesses. The manual also helps decision makers to reduce their time in performing a decision, but also to make them aware of the risks that may exist at a given time. Moreover, the manual also includes sections on rules, but also on general mistakes of family business, to provide indications, recommendations, or models, from which other family businesses, with the same similarities or from the same industry can learn. The chapter ends with the creation of the proposed sections in order to create an electronic platform dedicated to family businesses, an entrepreneurial project, achievable, modern, digitized and non-existent in Romania, which helps family businesses, to facilitate their continuous improvement of decisions, in areas of decisions that we researched, but also to keep them in direct connection, regarding the exchange of information on several fields of activity.

**Chapter 5. General conclusions** present the methods by which the results were obtained, as well as the confirmation of the aspects researched in the decision-making process. Also, in this chapter, the final general considerations of the doctoral thesis are presented. Finally, we highlighted the main contributions that are in our opinion of great importance, both from a theoretical and a practical perspective. The tools identified in our scientific approach allow family businesses a better awareness of needs and shortcomings, but also a better identification of ways to creatively improve decision-making processes.

We also showed the **limits** of the research, but also the fact that the data collected were sufficient to demonstrate the results obtained. **For the future**, we intend to expand the project at European level, in order to systematically interconnect family businesses in Romania with the international family business environment. The main areas of interest will be: know-how transfer, avoidance of mistakes, comparison and evaluation of the decision-making process, standardization of decision-making processes, attracting investments, mitigating risk factors, developing the international family business community, achieving permanent dialogue between business leaders by family.

## GENERAL CONCLUSIONS

In line with the fundamental objective of the research, by investigating and analyzing the decision-making process, we found that family involvement and time reaction are key elements of the decision-making process, with an impact on the performance of the family business. By investigating strategic decision-making areas, we selected important factors that highlighted positive aspects and underlie the decision-making process, such as: knowledge of business vision and mission, awareness of values, traditions behind the business, detailed knowledge of internal organizational processes by family members involved in running the business, long-term strategy awareness, investment matching, long-term strategy, and business-oriented member education. At the same time, the decision-making areas investigated also offered aspects that could be improved, such as: early implementation of a financial liquidity plan, shortening the reaction time where competition in the industry is high, improving communication between family members and others. Our results are as follows:

- **family involvement and time reaction are found in all 4 strategic business areas studied: investment decisions, risk, succession, innovation.**

As shown in the research, family involvement and time reaction are in all decision-making processes researched, being of great importance. Investment decisions, risk, innovation, or succession require adequate response time to bring success and optimize the performance of the family business. The time reaction is directly proportional to the degree of investment. Decisions related to the complexity of investments require more time and involve more risk assessment measures to be applied. Time reaction in decision making is closely related to the communication between family members involved at the operational level in the business, because the analysis of the decision that would be taken requires a result in a relatively fast time and a transparent communication.

- **the investment degree must be correlated with the company's strategy**

The investments that the family business makes must respect the strategy created, adopted and accepted by the founder / family to ensure the financial efficiency of the business. The opportunities that the business can have during it can be evaluated and started depending on the financial capacity of the business and its degree of indebtedness.

- **the long-term strategy requires short-term actions**

A family business does not exist, it does not make progress without having a clearly defined long-term strategy. To get where it wants to be, the family business must evaluate its short-term opportunities and take decision-making actions in all segments.

- **a quick decision can bring a high degree of risk**

There are critical situations in which a quick decision must be made, so as not to lose the opportunity that the family business considers strategic for its financial progress. In these situations, decision makers are solely responsible for balancing the decision, with the likelihood of a degree of risk, and reducing the level of risk through alternative solutions

- **the decision-making process on innovation brings with it both the responsibility of the business tradition and the maintenance of the market position**

The innovation process is a continuous process that involves time decisions from 15 to 20 months, until the internal products and/or services or processes are ready to be launched on the market. Decisions related to the innovation process are important in order not to lose contact with the market and not to lose one's position in the market. When family members are involved in the decision-making process, additional issues need to be considered, as evidenced by the research: proper education of family members, knowledge of family business values by them and open communication between them, embracing the same vision, sharing the same strategy as well as others

- **the survival of the business must be legalized through a succession plan**

In a family business, guaranteeing the future of the company lies in the succession plan that must be developed in a timely manner, so family members must be properly prepared, to know their future managerial role and the responsibility brought with it.

- **know-how and business education, “basic ingredients” in the progress of business performance, continued by the young generation**

Appointing and choosing family members in managerial positions requires experience and specialization in a certain field, a clear knowledge of the company's short- and long-term objectives, as well as awareness of the business environment in which the business is located.



## CONTRIBUTIONS

In the elaboration of the present doctoral thesis, the personal contributions consist in:

### **Synthetic contributions**

- systematization of the history of bibliographic sources of the subject of the doctoral thesis and identification of the lack of theory on the fundamental objective of the thesis;
- conceptual delimitation of the family business;
- investigating the influence of the impact of organizational and national culture on business;
- radiography of family affairs from the perspective of the four strategic decision areas;
- examining the external environment in shaping the decision-making process within the family business;
- synthesizing the influencing factors of the four strategic areas of investigated decisions;
- analysis and investigation of the common behavior of family business

### **Practical contributions**

- operationalization of hypothetical premises;
- establishing the sample size, the key questions covering the four strategic decision areas and the interviewed subjects;
- research conducted on family businesses in four different countries and seven industries.
- qualitative research carried out for the purpose of double confirmation of the formulated hypotheses;
- development of a standardized system for evaluating the status of the implementation of the decision;
- initializing the construction of an electronic platform, as well as an application in order to streamline the decision-making process.

### **The usefulness of the research results**

- **from a scientific perspective**, the utility consists in the theoretical investigation of the decision-making process, which contributes to the theory of the scientific literature of family business;
- **from a didactic perspective**, the results obtained can serve as a basis for the development of future studies, related to other strategic areas of the decision-making process;
- **from an applicative perspective**, the utility consists in the results highlighted by the empirical research, with contribution to the practical part, through the applicability of the

recommendations made. The family business manual offers a new perspective in approaching the decision-making process, which opens the opportunity to develop the electronic platform and application, the content of which has already been done in this doctoral thesis.

### **LIMITATIONS**

- At the empirical level, our research has the limits imposed by the following variables considered, such as: (1) the number of selected countries, (2) industries, (3) the sample of selected businesses. Furthermore, we see low limitations in the total number of questions asked and of the details analyzed on the researched business areas, with an impact on the decision-making process.
- Regarding the type of industries, there may be other limitations, if we refer, for example, to medicine, IT or companies that come from digital media and social networks (example: Facebook, Netflix, Google, Instagram, LinkedIn etc.) and which are not included in the current research. However, these types of companies / businesses are relatively young and are not necessarily owned by a significant percentage of the families behind them. A subjective approach of the author can be seen as a limitation in the interpretation of the correlations resulting statistically, in particular, those with a value between 3 and 5.
- However, the author, through the managerial experience gained in family business, tried to objectively reproduce the significance of the resulting correlation. That is why, in order to reduce the limits on the strategic business areas studied, we resorted to two researches, both quantitative and qualitative, in order to fully cover the detailed aspects of the analyzed factors. Finally, the limitations shown above may empirically represent the motivation to expand the spectrum of current research.

### **FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION AND RESEARCH**

Due to the inherent existence of research limitations, new directions of action and research may address the following issues:

- several countries and industries, which would show deviations from the results of current research.

- family business from the United States of America seen compared to family business in Western Europe and/or compared to family business from Asia
- further developments could also take into account the extension of areas of interest to other segments of the decision-making process:
  - analysis of human resources behavior;
  - awareness and compromises in the family business;
  - analysis of the business vision of the generations of the same family.

## BIBLIOGRAFY

### BOOKS

112. Achleitner, A.K., Kaserer, C., Kauf, T., Günther, N., Ampenberger, M. (2008). *Boersennotierte familienunternehmen in Deutschland*. Centre for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS). Technische Universität München.
113. Arguden, Y. (2011). *Keys to governance: Strategic Leadership for Quality of Life*. Palgrave Macmillan. Hampshire, UK.
114. Aronoff, C.E., Ward, J.L. (2011). *Preparing your family business for strategic change*. Palgrave Macmillan. NY, USA. ISBN: 978-0-230-11619-1.
115. Baum, J.R., Wally, S. (2003). *Strategic Decision speed and firm performance*, Wiley Online Library, John Wiley & Sons.
116. Becker, G. (1981). *A Treatise on the Family*. Harvard University Press. Cambridge, MA, USA, ISBN: 978-0-674-90699-0.
117. Bremer., M.S. (1988). *Linking strategic management and ongoing quality improvement*. Wiley Online Library, USA.
118. Bresnick, T.A., Parnell, G.S. (2013). *Decision-Making Challenges*, Handbook of Decision Analysis, Wiley Online Library, USA.
119. Carlock, R., Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for Family business: parallel Planning to Unify the Family and the Business*. Palgrave Macmillan. Hampshire, UK. ISBN: 978-0-333-94731-9.
120. Ciulei, T. (2009). *Mic tratat de gnoseologie*. Editura Lumen, Iași.
121. Crowther, S. (1923). *John H. Patterson: Pioneer in Industrial Welfare*. Doubleday Publishing House, NY, USA.
122. Dallas, G., Watson, D.P. (2016). *Corporate Governance Policy in the European Union*, CFA Institute, ISBN: 978-1-942713-26-5.

123. Daniell, M.H., Hamilton, S.S. (2010). *Family legacy and leadership: Preserving true family wealth in challenging times*. John Wiley and Sons Singapore, Singapore.
124. Daniell, M.H., McCullough, T. (2013). *Family wealth management*. John Wiley and Sons Singapore, Singapore.
125. Drucker, P. (1954, 1955, 2007). *The Practice of Management*, Harper, New York, 1954; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007.
126. Edelstein, J.Y. (1992). *Adjustment and decline in hostile environments*. Garland, NY, USA.
127. Ericsson, A., Smith, J. (Eds.) (1991). *Toward A General Theory Of Expertise: Prospects and Limits*. Cambridge University Press, NY, USA. ISBN: 978-0934041966.
128. Fudenberg, D., Levine, D.K. (1998). *Theory of Learning in Games*. MIT Press, Cambridge, USA.
129. Galton, F. (1883, 1907, 1973). *Inquiries into Human Faculty and its Development*. AMS Press, NY, USA.
130. Garais, R., Stummer, M. (2008). *Project & Process Management*. Manz Crossmedia. Wien, Austria.
131. Gersick, K., Davis, J., McCollom-Hampton, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation- Life cycles of the Family business*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
132. Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuroistics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press, NY, USA.
133. Haack, S. (2012). *Evidență și Cercetare :o reconstrucție pragmatistă a epistemologiei*. Editura Lumen, Iași.
134. Hammond, K.R. (1996). *Human Judgement and Social Policy: Irreducible Uncertainty, Inevitable Error, Unavoidable Injustice*. Oxford University Press on Demand. NY, USA.
135. Jensen, F.V. (1996). *An Introduction to Bayesian Networks*. University College London Press, London, UK.
136. Jensen, F.V. (2001). *Bayesian Networks and Decision Graphs*. Springer-Verlag, New York, NY, USA.
137. Kagel, J., Roth, A. (1995). *The Handbook of Experimental Economics*. Princeton University Press, USA.
138. Kahneman, D., Slovic, O., Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuroistics and Biases*. Cambridge University Press, Cambridge. UK.

- 139.Keller, K.L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring and Managing brand equity*. 3rd ed.. Pearson Education. Upper Saddle River, NJ, USA.
- 140.Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich. New York, NY, USA.
- 141.King, N., Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change—a critical guide for organizations*, 2 ed. Thomson, London, UK.
- 142.Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York, NY, USA. ISBN: 978-1-451655322.
- 143.Kraiczy, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms. An Analysis of Innovation- Related Top Management Team Behaviors and Family Firm Specific Characteristics*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- 144.Lindow, C.M. (2013). *A strategic fit perspective on Family Firm Performance*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Leipzig, Germany. ISBN: 978-3-8349-7167-8,
- 145.Milkman, K.L., Chugh, D., Bazerman, M.H. (2009). *How Can Decision Making Be Improved?*. University of Pennsylvania, New York University, and Harvard University, Perspectives on Psychological Science.
- 146.Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Quorum Books, Westport, CT, USA.
- 147.Norderhaven, N.G. (1995). *Strategic Decision Making*. Wokingham: Addison-Wesley, USA.
- 148.Novikov, D., Chkhartishvili, A. (2014). *Reflexion and Control*. CRC Press, London, UK. <https://doi.org/10.1201/b16625>.
- 149.Peters, F.E. (1993). *Termenii filosofiei grecești*. Editura Humanitas, București.
- 150.Popescu, D.M., (2006), *Management. Concepte, principii, metode, probleme, studii de caz, jocuri de roluri*, Ed. Economică, București.
- 151.Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, USA.
- 152.Porter, M.E. (2008). *On Competition*. Harvard Business School, USA.
- 153.Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, Irwin, IL, USA.
- 154.Schaper, M., Volery, T. (2004). *Entrepreneurship and small business: a Pacific Rim perspective*. Wiley, Milton, USA.

- 155.Schwass, J., Hillerström, H., Kück, H., Lief, C. (2011). *Wise Wealth: Creating It, Managing It, Preserving It*. 11th ed. Palgrave MacMillan, Hampshire, England. ISBN: 978-0230290051.
- 156.Sfetcu, N. (2019). *Epistemologia gravitației experimentale - Raționalitatea științifică*. Multimedia Publishing, București. ISBN: 978-606-033-234-3.

#### SCIENTIFIC ARTICLES:

- 157.Akbar, M., Joshi, M. (2012). Endogenous agency problems, their impact and mitigation in privately held family firms for sustaining growth. *Amity Business Journal*, 1(2), 20-30.
- 158.Alberti, F.G., Pizzurno, E. (2013). Technology, innovation and performance in family firms. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 17(1), 142-161.
- 159.Altman, E.I., Sabato, G., Wilson, N. (2010). The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. *The Journal of Credit Risk*, 6(2), 1-33.
- 160.Anisimova, T.A. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 395–405.
- 161.Arifovic J, Ledyard J. (2011). A behavioural model for mechanism design: Individual evolutionary learning. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 78(3), 374-395.
- 162.Aronoff, C.E., Ward, J.L. (1995). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?. *Family Business Review*, 8(2), 121-130. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>.
- 163.Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88-96.
- 164.Astrachan J.H., Shanker, M. (2003). Family Businesses - contribution to the US economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- 165.Astrachan, J.H., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>.
- 166.Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

167. Astrachan, J.H., Zellweger, T. (2008). Performance of family firms: A literature review and guidance for future research. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(1), 83-108.
168. Astrachan, J.H., Zellweger, T. (2008). Performance of Family Firms: A Literature Review and Guidance for Future Research. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(2), 155-176.
169. Audretsch, D.B. (2001). Research issues relating structure, competition, and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics*, 16(1), 37-51. <http://www.jstor.org/stable/40229134>.
170. Bakker, R.M., Curseu, P.L., Vermeulen, P. (2007). Cognitive factors in entrepreneurial strategic decision-making. *Cognition, Brain and Behavior*, 11(1), 195-219.
171. Balmer, J.M.T., Gray, E.R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.
172. Bammens, Y., Voordeckers, W., Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
173. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
174. Barth, E., Gulbrandsen, T., Schonea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1/2), 107-127.
175. Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter?. *International Small Business Journal*, 32(8), 967-995.
176. Beard, C. (1996). Environmental awareness training : three ideas for greening the company culture. *Eco-management and auditing*, 3(3), 139-146.
177. Becht, M., Roell, A. (1999). Blockholdings in Europe: An International comparison. *European Economic Review*, 43(4/6), 1049-1056.
178. Beck, S. (2016). Brand management research in family firms – a structured review and suggestions for further research. *Journal of Family Business Management*, 6(3). <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0002>.
179. Beck, S., Kenning, P. (2015). The influence of retailers' family firm image on new product acceptance: an empirical investigation in the German FMCG market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), 1126-1143.
180. Beckhard, R., Dyer, W.G. Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.

181. Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C., Guzmán-Parra, V.F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
182. Bergfeld M.M., Weber F.M. (2011). Dynasties of innovation: highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80-94.
183. Binz-Astrachan, C., Astrachan, J.H. (2015). Family business branding: Leveraging stakeholder trust. *IFB Research Foundation*.
184. Binz-Astrachan, C., Botero, I., Astrachan, J.H., Prügl, R. (2018), Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>.
185. Binz-Astrachan, C., Ferguson, K.E., Pieper, T.M., Astrachan, J.H. (2017). Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: Disentangling the connections. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16(1/2), 34-56.
186. Binz-Astrachan, C., Hair, J., Wanzenried, G. (2014). Assessing the attractiveness of family firm employers: An Empirical exploration of managers' attitudes towards working in family-owned companies. *14th annual IFERA world family business research conference*.
187. Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H., Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
188. Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academic Management Journal*, 33(4), 825-845.
189. Biswas, A.K. (1975). Mathematical modelling and environmental decision -making. *Ecological Modelling*, 1, 31-48.
190. Block, J.H. (2012). R&D investments in family and founder firms: an agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.
191. Blombäck, A. (2009). Family business: A secondary brand in corporate brand management. *Working Paper*.
192. Blombäck, A., Botero, I.C. (2013). Reputational capital in family firms: Understanding uniqueness from the stakeholder's point of view. *Handbook of research on family business, 2nd ed.*, book, 677-693.
193. Blombäck, A., Ramírez-Pasillas, M. (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 7-28.



194. Bolton, R.N. (2004). Linking Marketing to financial performance and firm value. *Journal of Marketing*, 68(4), 73-75.
195. Bonn, I., Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: An organizational life cycle approach. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 2-16. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.1.2>.
196. Bourgeois, L.J., Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision process in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
197. Bower, J.L., Christensen, C.M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
198. Boyd, B., Goto, T., Hollensen, S. (2010). Internationalisation of family businesses – evidences from joint venture formations at Danfoss. *International Journal of Management Practice*, 4(3), 253-272. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2010.036829>.
199. Brehmer, B. (1988). The Development of Social Judgement Theory. *Human Judgement: The SJT View*, book, 13-40.
200. Brenes, E., Madrigal, K. (2003). Anticipando el conflicto en los negocios familiares. *INCAE Magazine*, 13(3), 372-374.
201. Brenes, E., Madrigal, K., Molina, G. (2006). Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience. *Journal Business Revision*, 59(3), 372–374.
202. Brenes, E., Madrigal, K., Molina, G. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. *INCAE Magazine*, 1(5), 55-67.
203. Brenes, E., Madrigal, K., Requena, B. (2009). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280–285.

#### **INTERNET RESOURCES:**

204. [www.bbc.co.uk/news/magazine-25711108](http://www.bbc.co.uk/news/magazine-25711108). BBC Business Tips from UK's Oldest Family Firms. [accesat în 03 Mai 2020, 19.00].
205. [www.bmw.de](http://www.bmw.de). BMW Germania, afacere de familie, 2 acționari majoritari (19,2 și 23,7%), restul deținut de free float, CEO extern. [accesat în 06 Iunie 2020, 19.00].
206. [www.credit-suisse.com%2Fmedia%2Fassets%2Fcorporate%2Fdocs%2Fabout-us%2Fresearch%2Fpublications%2Fthe-cs-family-1000-in-2018.pdf](http://www.credit-suisse.com%2Fmedia%2Fassets%2Fcorporate%2Fdocs%2Fabout-us%2Fresearch%2Fpublications%2Fthe-cs-family-1000-in-2018.pdf). Research Institute, Credit Suisse, The CS Family 1000 in 2018. [accesat în 18 Mai 2020, 14.00].

207. [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com). Credit Suisse White Paper 01 “Family Businesses in Europe: Growth Trends and Challenges” February 2007, “The Life-Cycle of UK Family Businesses” July 2008. [accesat în 27 Ianuarie 2020, 19.00].
208. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) . Deloitte (2019), Deloitte survey: Owners of family businesses want to keep control, but lack confidence in their succession plans. [accesat în 27 Ianuarie 2020, 18.00].
209. [www.economist.com/weeklyedition/archive](http://www.economist.com/weeklyedition/archive). Economist (1996). The family connection. Vol. 341, No. 7986, 5. October, p. 62. [accesat în 19 Martie 2020, 14.00].
210. [www.economist.com/weeklyedition/archive](http://www.economist.com/weeklyedition/archive). Economist (2009), “European family firms in the recession, Dynasty and durability”, September 26, p. 75. [accesat în 18 Noiembrie 2019, 14.00].
211. [www.familienunternehmen.de/en/definition-family-businesses](http://www.familienunternehmen.de/en/definition-family-businesses). Kirchdörfer, R. 2011. Family Businesses and Family Foundations. [accesat în 18 Mai 2020, 14.00].
212. [www.familybusinessindex.com/](http://www.familybusinessindex.com/). Index 500 family business worldwide, done by EY and University of St Gallen, 2019, “FB500”. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
213. [www.forbes.ro](http://www.forbes.ro). Forbes Magazine. (2015). The Largest Family owned companies in the world. [accesat în 18 Noiembrie 2019, 14.00].
214. [www.forbes.ro/articles/dedeman-o-afacere-greenfield-ajunsa-top-52940](http://www.forbes.ro/articles/dedeman-o-afacere-greenfield-ajunsa-top-52940). Forbes Magazine. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
215. [www.hilti.com/content/hilti/W1/US/en/company/about-hilti/company-profile/about-us.html](http://www.hilti.com/content/hilti/W1/US/en/company/about-hilti/company-profile/about-us.html). Hilti. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
216. [www.home.kpmg.ro](http://www.home.kpmg.ro). KPMG Risk in Family Business dynamics, Publication number: 134372f-G, 19 January, 2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
217. [www.home.kpmg.ro](http://www.home.kpmg.ro). KPMG, (2016), “Woran Familienunternehmen scheitern”, Christiane Putter. [accesat în 12 Septembrie 2019, 14.00].
218. [www.home.kpmg.ro](http://www.home.kpmg.ro). KPMG, 2014, “Financing Family Business growth through individual investors”. [accesat în 18 Decembrie 2019, 14.00].
219. [www.home.kpmg/gr/en/home/insights/2019/12/european-family-business-barome-ter-eighth-edition.html](http://www.home.kpmg/gr/en/home/insights/2019/12/european-family-business-barome-ter-eighth-edition.html). KPMG, European Family Business Barometer, (2019). [accesat în 18 Iunie 2019, 14.00].
220. [www.home.kpmg/xx/en/home/insights/2014/11/family-business-barometer-a-more-confident-outlook.html](http://www.home.kpmg/xx/en/home/insights/2014/11/family-business-barometer-a-more-confident-outlook.html). KPMG (2014). The European family business barometer: a more confident outlook”. [accesat în 18 Iunie 2019, 14.00].

221. [www.home.kpmg/xx/en/home/services/enterprise/family-business/family-business-dynamics.html](http://www.home.kpmg/xx/en/home/services/enterprise/family-business/family-business-dynamics.html). KPMG, Family Business dynamics, (2018). accesat în 18 Iunie 2019, 12.00].
222. [www.kpmgfamily-business.com/family-risk-management-policies](http://www.kpmgfamily-business.com/family-risk-management-policies). Bernard, C. (2014). Family Risk Management Policies. [accesat în 03 Mai 2020, 18.00].

**Curriculum vitae  
Europass**



**Personal information**

Name / Surname	<b>Cioca Adriana</b>
Adress	Soimului 39, Bucuresti, sector 1, Romania
Mobile	0743332290
E-mail	adriana.cioka@gmail.com
Date of birth	21.02.1985

**Professional experience**

2015- prezent	Artemis Real Estate
Position or position held	Managing Director Artemis Group Romania
Main activities and responsibilities	defining the strategy; company restructuring; reclassification of managerial processes; responsibility on P&L; negotiations; representation of the company in relation to the authorities;
Name and address of employer	Biruinței Bdvl, 98
Type of business or sector	Swiss private equity; real estate, investments
2014- 2015	Immofinanz Group
Position or position held	Project Development Director
Main activities and responsibilities	Development of mixed projects; financial analysis; process & project management
Name and address of employer	Sos. Bucuresti-Ploiesti, 73
Type of business or sector	Investment, Austrian Fond; real estate
2013- 2014	Immofinanz Group
Position or position held	Commercial Director
Main activities and responsibilities	project methodology development; due diligence analysis; negotiations,
Name and address of employer	Sos. Bucuresti-Ploiesti, 73
Type of business or sector	Investment, Austrian Fond; real estate
2012- 2013	Immofinanz Group
Position or position held	Portofolio project coordinator for Romania
Main activities and responsibilities	monitoring development of construction projects, analysis of processes at the macro level & micro; KPI identification, stakeholder negotiations
Name and address of employer	Sos. Bucuresti-Ploiesti, 73
Type of business or sector	Investment, Austrian Fond; real estate
2007- 2011	Țiriac Group
Position or position held	Project Manager
Main activities and responsibilities	construction project monitoring, risk analysis, stakeholder negotiations

Name and address of employer	Nordului street 24-26
Type of business or sector	Private equity, real estate
<b>Educație și formare</b>	
2018- prezent	Valahia University
Qualification / Diploma	Doctorand
Main disciplines studied	economics; Doctoral field: Management
Name and address of employer	IOSUD- Doctoral School of Economic and Humanities, Targoviste, Romania
2010-2012	Vienna Univeristy of Economics and Business
Qualification / Diploma	MBA (Master of Business Administration)
Main disciplines studied	financial, entrepreneurship and innovation, risk analysis, corporate ethics, social responsibility, marketing techniques, process & project management
Name and address of employer	Wolfgangstraße 1, 1020 Vienna, Austria Universitatea „Valahia” din Târgoviște
2009	Codecs & Open University England
Qualification / Diploma	Graduation certificate for Project Management MZT 865
Main disciplines studied	coordination techniques and project monitoring
Name and address of employer	Agricultori, 37, București, Romania
2007- 2009	Universitatea Spiru Haret, Bucuresti
Qualification / Diploma	Master's degree
Main disciplines studied	economics, marketing, negotiation techniques, international accounting systems
Name and address of employer	Faculty of Marketing and International Economic Affairs Bucharest
2003- 2007	Universitatea Spiru Haret, Bucuresti
Qualification / Diploma	Bachelor's degree
Main disciplines studied	economics, law, finance, diplomacy, computer science
Name and address of employer	Faculty of International Relations and European Studies, Bucharest
2007- 2009	National College, „Ion Luca Caragiale” Moreni
Qualification / Diploma	Baccalaureate Diploma
Main disciplines studied	philology, Latin, English, French, economics, logic
Name and address of employer	Moreni, Dambovița
<b>Personal skills and competences</b>	
Mother tongue	Romanian
Limba(i) străină(e)	<b>English (advanced), French(conversational), German (beginner)</b>
Self-assessment	
<i>Nivel european (*)</i>	
<b>English</b>	
<b>French</b>	

Înțelegere		Vorbire		Scriere
comprehension	reading	conversation	speech	writing
C1	C1	C1	C1	C1
B2	B2	B2	B2	B2

*(\*) Level of the Common European Framework of Reference for Languages*

Competențe și aptitudini organizatorice	Organizational skills and abilities; expert in negotiation techniques; strategic person, creative thinking, high social responsibility, disciplined, team spirit, innovative, decision maker
Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului	Microsoft Office computer skills and knowledge
Permis(e) de conducere	Category B driving license

LIST OF SCIENTIFIC WORKS

"Valahia" University of Targoviste

IOSUD Wallachia - Doctoral School of Economics and Humanities

Faculty of Economics

Management field

Adriana Cioca

**A. DOCTORAL THESIS, “THE DECISION-MAKING PROCESS IN FAMILY BUSINESS”, “Valahia” University of Târgoviște**

**B. WORKS PUBLISHED IN SPECIAL JOURNALS AND UNIVERSITY ANALYSIS**

**ISI Proceedings**

**2021**

1. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “The misconception of blockchain technology in relation to cryptocurrency”, The 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, July 23-24, 2021, Târgoviște, Romania (in progress)

2. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “The importance of family brand”, The 4th International Conference on Economics and Social Sciences, Resilience and economic intelligence through digitalization and big data analytics, June 10-11, 2021 Bucharest University of Economic Studies, (in progress)

**2020**

3. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., “The usage of blockchain in digitalization: case study on documentary credit”, The 14th international management conference, “Managing Sustainable Organizations”, 5th -6th November, 2020, Bucharest, Romania, (in progress)
4. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., “Innovation in Family Business”, The 3rd International Conference on Economics and Social Sciences Innovative business models to restart the global economy, October 15- 16, 2020, Bucharest University of Economic Studies, Romania, published in the section, “The Role of Innovation in Public and Private Organizations”, DOI: 10.2478 / 9788395815072-078
5. Cioca, A., Wehbe, K., Popescu, D., Popescu, C., 2020, “The Main Drivers for Sustainable Decisions in a Family Business That Impact the Company’s Performance”, MDPI, Sustainability, 2020, <https://doi.org/10.3390/su12208659>

### **2019**

6. Adriana Cioca, Delia Popescu, “Risk averse, Risk tolerance, Risk avoidance in the private family business”, The 2 nd International Conference on Economics and Social Sciences Collaborative Research for Excellence in Economics and Social Sciences; April 4-5, 2019; Bucharest University of Economic Studies, Romania, ISSN 2704-6524, pp.10-16;  
DOI: 10.2478 / 9788366675322-006

7. Adriana Cioca, Delia Popescu, “Dimension of Managerial Control in Family Business”, The 13th international management conference “Management Strategies for High Performance”, 31st October - 1st November 2019, Bucharest, Romania, pp 37-49, [http://conference.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1\\_4.pdf](http://conference.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_4.pdf)

## **C. PARTICIPATION IN NATIONAL AND INTERNATIONAL CONFERENCES**

### **2021**

1. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “The misconception of blockchain technology in relation to cryptocurrency”, The 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, July 23-24, 2021, Târgoviște, Romania



2. Cioca, Popescu, Whebe, Popescu, 2021, “The importance of Family Brand”, paper presented at the International Conference on Management, ASE, June 10-11, 2021

**2020**

3. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., "The usage of blockchain in digitalization: case study on documentary credit", paper presented at the International Conference on Management, in the section " Managing Sustainable Organizations ", 2020, 05-06 November, ASE, Bucharest

4. Cioca, A., Whebe, K., Popescu, D., Popescu, C., “Innovation in Family Business”, paper presented at the International Conference on Management, in the section “The Role of Innovation in Public and Private Organizations ”, October 15-16, 2020, ASE

**2019**

5. Adriana Cioca, Delia Popescu, “Dimension of Managerial Control in Family Business”, paper presented at the International Conference on Management Strategies, ASE Bucharest, in the section “Business Administration, Project Management and Organizational Performance”, 31 Oct-01 Nov 2019

6. Adriana Cioca, Delia Popescu, “Risk averse, Risk tolerance, Risk avoidance in the private family business”, paper presented at the International Conference on Economics and Social Sciences, within the section “Management Challenges in Public and Private Organizations” ASE, Bucharest, 04-05 April 2019

7. Adriana Cioca, Delia Popescu, “Strengths & weaknesses in family business”, paper presented at the Pitesti International Conference on Accounting and Finance, in the section “Sustainability and innovation for economic performance”, April 12, 2019