

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

Guvernanța corporativă în mediul de afaceri din România

Conducător științific:

Prof.univ.dr. LIVIU ILIEȘ

Doctorand:

LAURENȚIU-BOGDAN BÂLC

Cluj-Napoca

2015

CUPRINS REZUMAT

INTRODUCERE	3
1.Tema de cercetare	4
2. Obiectivele cercetării.....	6
3. Instrumentele cercetării	7
4. Concluzii privind îmbunătățirea eficacității și eficienței sistemului de guvernare corporativă ..	8
5. Contribuțiile teoretice și practice	11

INTRODUCERE

Creșterea veniturile acționarilor și managerilor, și discrepanța față de performanța organizației, din ultimii 10 ani, alături de falimentele spectaculoase, demonstrează că implementarea guvernancei corporative nu reprezintă doar un mijloc de supraviețuire a firmelor din mediul de afaceri, ci și o strategie de a asigura prosperitatea principalilor stakeholderi (acționari, manageri, bănci etc)

Guvernanța corporativă „asigură încrederea stakeholderilor, ea constituie o premisă importantă pentru firme da a atrage investiții și să-și sporească performanțele organizaționale, în primul rând a celor economice și să-și asigure avantaj competitiv, pe termen lung. Acest lucru este facilitat de faptul că guvernanța corporativă asigură transparența tranzacțiilor prin adoptarea unor standarde de transparență în relația cu investitorii și creditorii. De asemenea, ea contribuie la îmbunătățirea eficacității și eficienței managementului firmei prin faptul că limitează abuzul de putere al celor din interior asupra resurselor acesteia și furnizează instrumentele de a monitoriza comportamentul managerilor, pentru a asigura responsabilitatea firmei.

În ultimii ani, odată cu declanșarea crizei financiare atât țările dezvoltate cât și cele mai puțin dezvoltate au depus eforturi susținute pentru perfecționarea mecanismelor și instrumentelor de aplicare a principiilor de bună guvernanță corporative, cu efecte în creșterea transparenței și în elaborarea de strategii focalizate pe client. Toate acestea s-au concretizat în creștere anumărului de codurilor de bună conduită caracterizate printr-un grad ridicat de convergență din punct de vedere al conținutului lor

Guvernanța corporativă alături de responsabilitatea social corporativă reprezintă argument importante pentru asigurarea încrederii, integritatea firmelor, pentru stabilitatea economiei și un mediu de afaceri sănătos. Tot mai mult specialiștii din domeniu subliniază importanța transparenței, funcționalitatea eficace și eficientă a sistemelor de guvernanță, a conduitei etice, a integrării principiilor guvernancei corporative și a dezvoltării și necesitatea perfecționării guvernancei corporative a firmelor din mediul de afaceri. Guvernanța corporativă reprezintă baza rapoartelor și furnizării informațiilor în mod transparent și fidel dar și pentru frânarea tendințelor managerilor de asumare a unor riscuri excesive.

Guvernanța corporativă, în general, este văzută “ca un sistem prin intermediul căruia firmele sunt conduse și controlate și ca relație între managementul firmei, consiliul său de administrație, acționarii și celelalte părți interesate” (OCDE, 2004).

Factorii cei mai importanți, care diferențiază sistemele de guvernanță între diferite țări și firme sunt: structura capitalului, mecanismele de acordare a compensațiilor pentru manageri, modul de adoptare a deciziilor și sistemele de control. Există de asemenea și factori externi, care sunt: sistemul legislativ, piața managerilor și gradul de competență, piața controlului corporativ. Standardele de guvernanță corporativă a evoluat mai ales la firmele listate pe piețele de capital, atât pentru firmele publice cât și pentru cele private, societățile familiale.

Succesul funcționării eficiente și eficace a mecanismelor de guvernanță corporativă, presupune: integritate, valori etice și competențe profesionale în participarea activă a profesioniștilor.

1.Tema de cercetare

În mediul de afaceri, guvernanța corporativă are o importanță semnificativă pentru obținerea avantajului competitiv și pentru îmbunătățirea capacității unei organizații de a crea valoare. Cele mai multe studii empirice în ceea ce privește managementul și guvernanța corporativă au fost făcute, în special, pentru firmelor din mediul de afaceri. În ultima perioadă se acordă o importanță din ce în ce mai mare identificării și implementării bunelor practici de guvernanță corporativă, care să pună în prim plan, nu doar conducerea sistemului de guvernanță corporativă, sub aspectul structurilor de conducere, respectiv a modului cum se aplică prevederile codului de guvernanță corporativă și legislația în domeniu, referitor la implementarea principiilor guvernanței corporative, ci și managementul părților interesate/ stakeholderilor și promovarea bunelor practici de guvernanță corporativă în managementul capitalului uman.

Acest demers empiric în domeniul managementului și a guvernanței corporative este cu atât mai important cu cât firmele din mediul de afaceri din România, trec prin schimbări majore și trebuie să facă față unor provocări din ce în ce mai importante, cu scopul de a-și asigura competitivitatea pe termen mediu și lung, într-un mediu tot mai

Înțelegerea sistemelor de guvernanță corporativă din firmele din mediul de afaceri din România, reprezintă un punct de plecare pentru identificarea și dezvoltarea bunelor practici de

governanță corporativă, în scopul asigurării succesului acestora, în contextul dezvoltării economice durabile.

Cercetarea efectuată se focalizează pe relația dintre procesele decizionale ale firmelor, performanță și governanță. Problemele asupra cărora se concentrează cercetarea se referă la gradul de implicare al diferitelor părți interesate în governanța firmelor din mediul de afaceri, cu focalizare pe factorii de influență care rezultă din luarea deciziilor.

Studiul empiric este structurată pe două componente:

- Elaborarea unui model de analiză a sistemelor de governanță corporativă, pentru identificarea și implementarea bunelor practici în firmele din mediul de afaceri din România;
- Analiza principalelor beneficii ca urmare a implementării bunelor practici de managementul capitalului uman și de managementul părților interesate/stakeholderilor în cadrul governanței corporative, dar și a potențialelor probleme în implementarea acestora în firmele din mediul de afaceri din România.

Primul pas în elaborarea modelului pentru identificarea și implementarea bunelor practici de governanță corporativă, a fost analiza modului de implementare a principiilor governanței corporative în firmele din mediul de afaceri din România, a structurii organelor de conducere și a sistemelor de governanță

Al doilea pas a fost analiza strategiilor, politicilor și bunelor practici de capital uman și de management al stkeholderilor, în scopul creșterii eficacității sistemului de governanță corporativă în firmele din mediul de afaceri din România

Studiul reprezintă punctul nostru de vedere documentat, care valorifică experiența firmelor de succes, din economia României, și din UE privind funcționarea sistemelor de governanță corporativă.

Principalele teme de cercetare abordate în studiul empiric au fost următoarele:

- analiza eficacității sistemului de governanță corporativă în firmele din mediul de afaceri listate la BVB
- bune practici de management a capitalului uman în governanța corporativă
- managementul părților interesate (stakeholderilor)

2. Obiectivele cercetării

Cercetarea a început cu definirea scopului și obiectivelor cercetării, pe baza studiului literaturii de specialitate și a rezultatelor unor studii în domeniu, la care s-a adăugat consultarea raportărilor firmelor pe cele trei dimensiuni: economice, sociale și de mediu, a rapoartelor anuale și curente în domeniul guvernancei corporative, precum și a informațiilor voluntare postate pe paginile Web a firmelor din mediul de afaceri din România.

Scopul proiectului de cercetare științifică este perfecționarea guvernancei corporative în firmele din mediul de afaceri din România.

Obiectivul cercetării noastre este evaluarea și analiza, sistemului de guvernance corporativă, pentru identificarea și implementarea bunelor practici de guvernance corporativă, în firmele din mediul de afaceri din România în scopul îmbunătățirii eficacității și performențelor acestuia.

În acest scop proiectul de cercetare își propune următoarele obiective specifice:

- Analiza comparativă a principalelor teorii și modele de evaluare și analiză a sistemelor de guvernance corporativă;
- Realizarea unei analize comparative a regulilor, normelor specifice, principiilor și practicilor de guvernance corporativă în firmele din mediul de afaceri din România
- O analiză a stadiului de implementare a guvernancei corporative în firmele studiate și recomandări pentru perfecționarea bunelor practici de guvernance corporativă;
- Identificarea și implementarea celor mai bune practici de guvernance corporative, atât pe baza studiului literaturii de specialitate cât și pe baza experienței firmelor de succes din mediul de afaceri autohton și din țările UE;
- Analiza raportărilor de mediu, ca și componentă a sistemului de guvernance corporativă în firmele studiate, în scopul susținerii proceselor integrative în sfera cercetărilor de management, cu efecte în creșterea transparenței, credibilității și relevanței informațiilor de mediu furnizate de firme, respectiv a eficacității sistemului de guvernance corporativă;
- Identificarea și definirea fundamentelor teoretice ale conceptelor de guvernance corporativă, sistem de guvernance corporativă, managementul capitalului uman și managementul părților interesate/stakeholderilor;

- Identificarea și analiza tendințelor în perfecționarea implementării principiilor de bună guvernare corporativă, atât sub aspectul eficacității acțiunilor întreprinse de managementul firmei cât și a identificării și implementării bunelor practici în domeniu;
- Stabilirea legăturii între cerințele părților interesate și capacitatea organizației, în scopul de a identifica punctele cheie în care aceasta trebuie să acționeze pentru a asigura o bună relație cu acestea, respectiv pentru a îndeplini nevoile și cerințele lor.
- Identificarea standardelor folosite în domeniul guvernării, pentru sistemele de managementul informațiilor și stadiul certificării sistemelor de management al securității informațiilor în firmele care au făcut obiectul studiului empiric;
- Dezvoltarea unui model de analiză a sistemului de guvernare corporativă, pentru firmele din mediul de afaceri din România, în scopul identificării și implementării bunelor practici de guvernare corporativă în cadrul acestora.

3. Instrumentele cercetării

Metoda de cercetare predominantă folosită în realizarea cercetării este sondajul, având ca instrument chestionarul aplicat la firmele din mediul de afaceri din România, listate la BVB, la care se adaugă și interviul (semistructurat).

Chestionarul pune în evidență factorii cheie care asigură eficacitatea sistemului de guvernare corporativă, a managementului părților interesate/stakeholderilor și managementului capitalului uman. Întrebările și răspunsurile, din chestionar s-au adresat membrilor organelor de conducere, respectiv CA sau CS și managerilor firmelor care au făcut obiectul studiului, cu exemplificare la firmele din mediul de afaceri din România, listate la BVB.

Administrarea chestionarelor a fost urmată și de interviu, cu membrii CA sau CS, cu specialiști în domeniu și manageri din firmele care au făcut obiectul cercetării.

Atât chestionarul cât și interviul cuprind aspecte legate de: sistemul de guvernare corporativă, principiile de guvernare corporativă aplicate în firmele din mediul de afaceri, managementul capitalului uman și managementul părților interesate.

Chestionarul a fost structurat astfel:

- Partea A: Sistemul de guvernare corporativă în firmele din mediul de afaceri românesc,
- Partea B: Managementul părților interesate

- Partea C: Managementul capitalului uman.

Răspunsurile la chestionar au reprezentat sursa de informații pentru dezvoltarea următoarelor aspecte:

- implementarea principiului anglo-saxon “comply or explain”, concretizat în declarația “aplici sau explici”, pe care trebuie să o completeze firmele din mediul de afaceri românesc (codul BVB obligă firmele listate la bursă);
- implementarea principiilor de guvernanză pentru întreprinderile listate la BVB și experiențele unor firme de succes;
- analiza caracteristicilor sistemelor de guvernanză corporativă, din firmele care au făcut obiectul cercetării;
- analiza eficacității managementului părților interesate/stakeholderilor;
- analiza eficacității implementării unui pachet adecvat de bune practici de management al capitalului uman, în domeniul guvernanzei corporative.

Analiza a fost completată cu rezultatele studiilor empirice realizate la firmele care au făcut obiectul cercetării.

4. Concluzii privind îmbunătățirea eficacității și eficienței sistemului de guvernanză corporativă

Galbreath. J, a studiat relația între eficacitatea managementului părților interesate/stakeholderilor cu performanțele firmei, ajungând la concluzia că grupuri de părți interesate/stakeholderi primare, cele importante, influențează pozitiv performanța firmei, iar guvernanză corporativă și managementul capitalului uman pot influența semnificativ și pozitiv performanța firmei. De asemenea performanța de mediu și impactul social, au avut un efect negativ semnificativ asupra performanței terformanței firmei, datorită lipsei unor strategii coerente în domeniul protecției mediului și a rsponsabilității sociale. Atât concluzia studiului lui Galbreath, cât și studiul nostru empiric, subliniază faptul că firmele caută să favorizează grupurile de părți interesate/ stakeholderi care pot influența performanța firmei, în alocarea resursele firmei, cu scopul de a-și asigura performanțele așteptate (Galbreath, 2006). Ca o concluzie considerăm că firmele din mediul de afaceri, nu doar cele care au făcut parte din eșantion, își pot asigura un avantaj competitiv durabil, prin perfecționarea guvernanzei

corporative, a managementului părților interesate și a managementului capitalului uman, susținut de investiții în aceste domenii.

Studiul empiric bazat pe un model de analiză a sistemului de guvernare corporativă, și-a propus să identifice bunele practici de guvernare corporativă și problemele complexe cu care se confruntă firmele din mediul de afaceri din România, și să găsească modalitățile cele mai adecvate de perfecționare a guvernării corporative. Analiza efectuată relevă preocuparea managementului firmelor din mediul de afaceri, pentru asigurarea eficacității și eficienței sistemului de guvernare corporativă, respectiv pentru îmbunătățirea competitivității lor.

Pornind de la obiectivul general și obiectivele specifice cercetării experimentale, analiza efectuată pe baza sondajului efectuat pe un eșantion reprezentativ de firme din mediul de afaceri din România, listate la BVB, ne-a permis să facem o serie de propuneri și recomandări pentru: perfecționarea guvernării corporative, implementarea eficace a principiilor de guvernare corporativă, perfecționarea managementului părților interesate/stakeholderilor și a managementului capitalului uman, cu scopul de a asigura identificarea și implementarea bunelor practici de guvernare corporativă. Acestea pot fi sintetizate astfel:

- realizarea unui model de analiză a sistemului de guvernare corporativă, care să asigure atât eficacitate și eficiență în elaborarea strategiilor și politicilor organizaționale cât și a operaționalizării activităților specifice, premise importante pentru asigurarea avantajului competitiv;
- îmbunătățirea modalităților de identificare și implementare a bunelor practici de guvernare corporativă și întărirea mecanismelor de implicare a părților interesate/stakeholderilor, în primul rând a acționarilor și angajaților, în scopul gestionării eficace a relațiilor cu acestea;
- asigurarea transparenței în implementarea strategiilor, politicilor și practicilor pe care firmele le aplică atât în domeniul economic cât mai ales sub aspectul responsabilității sociale și de mediu;
- integrarea părților interesate/stakeholderilor (nu la a gândi un compromis pentru toate părțile interesate/stakeholderii) prin inovație și antreprenoriat pentru a satisface părțile interesate/stakeholderii cheie și a alinia interesele acestora în aceeași direcție

- asigurarea instruirii și perfecționării continue a personalului de conducere și a celorlalți angajați, pentru realizarea unei bune guvernante, respectiv a obiectivelor strategice și operaționale la nivel organizațional și a celor specifice guvernantei corporative;
- analiza periodică a managementului părților interesate/stakeholderilor, care să cuprindă întreaga gamă de aspecte referitoare la relația cu acționarii, clienții, angajații și celelalte părți interesate;
- implementarea eficace a sistemului de responsabilitate socială, respectiv a practicilor de capital uman, bazată pe angajați bine pregătiți profesional, informare bună, practici sociale nediscriminatorii, politici eficace de asigurare a sănătății și siguranței la locul de muncă, corectitudinea practicilor de angajare, condiții de muncă adecvate, transparența procesului decizional și protecția mediului;
- elaborarea unui sistem de indicatori de performanță adecvați pentru gestionarea eficace și eficientă a problemelor specifice privind implicarea părților interesate
- acordarea unei atenții sporite comportamentului etic atât la nivel organizației cât și la nivel individual și în relația cu părțile interesate/stakeholderii, care să asigure promovarea unor modele de afaceri sustenabile;
- realizarea periodică (anuală) a unui audit de management care să pună în evidență dimensiunea strategică a sistemului de guvernare corporativă și oportunitățile de perfecționare a acestuia;
- efectuarea unor analize pentru a evidenția principalele beneficii ale implementării unor modele de evaluare și analiză a managementului capitalului uman și a gestionării relațiilor cu toate părțile interesate/stakeholderii firmelor din mediul de afaceri din România.
- dezvoltarea unor strategii de implicare a părților interesate/stakeholderilor, cele mai importante, care determină performanțele firmei;
- implementarea bunelor practici de capital uman, care să aibă în vedere atât nu doar performanțele economice ci și performanțele sociale și de mediu;
- asigurarea unor mecanisme eficace de participare a angajaților la guvernarea corporativă a firmelor din mediul de afaceri, cu efecte pozitive în implicarea lor;
- elaborarea unor proceduri calare și eficace, respective a unor mecanisme de dezvoltare a neregulilor din firmă;

- consolidarea și promovarea valorilor specifice culturii organizationale, în sistemul de guvernare corporativă, și integrarea lor în managementul organizației, bazate pe încredere, responsabilitate, transparență, integritate, loialitate;

5. Contribuțiile teoretice și practice

Teza abordează o temă specifică managementului organizației, respectiv guvernării corporative concretizată în:

- studiul bibliografic, referitor la guvernarea corporativă, respectiv la rolul managementului firmei în implementarea și aplicarea principiilor de guvernare corporativă în firmele din mediul de afaceri, în scopul creșterii performanțelor manageriale și asigurării competitivității;
- studiul literaturii de specialitate, cu scopul definirii conceptelor pe care le presupune sistemul de guvernare corporativă, și a evidențierii rezultatelor diferitelor studii publicate, privind îmbunătățirea eficacității acestuia;
- studiul bibliografic referitor la guvernarea corporativă, la rolul ei în asigurarea performanțelor manageriale, în scopul asigurării avantajului competitiv;
- studiul empiric privind identificarea factorilor care determină eficacitatea sistemului de guvernare corporativă, prin identificarea și implementarea bunelor practici în domeniu, Studiul empiric se concretizează în:
 - elaborarea unui model de analiză a sistemelor de guvernare corporativă, pentru identificarea și implementarea bunelor practici în firmele din mediul de afaceri, listate la bursă, din România;
 - analiza principalelor beneficii ca urmare a implementării bunelor practici de managementul capitalului uman și de managementul părților interesate/stakeholderilor în cadrul guvernării corporative, dar și a potențialelor probleme pe care le implică.
 - identificarea și implementarea bunelor practici de guvernare corporativă, care să constituie un model, atât pentru firmele din mediul de afaceri cât și pentru alte organizații.
 - analiza privind ierarhizarea și implicarea părților interesate/stakeholderilor, în scopul integrării eficiente a acestora în sistemul de guvernare corporativă;

- identificarea unui pachet de practici, adecvate guvernancei corporative, în managementul capitalului uman.

Scopul studiului empiric a fost identificarea caracteristicilor și variabilelor care determină eficacitatea și eficiența activităților pe care le implică sistemul de guvernance corporativă, privind aplicarea principiilor de guvernance corporativă, identificarea și implementarea bunelor practici, în firmele din mediul de afaceri din România. Prin acest studiu am căutat să sensibilizăm managerii, acționarii și angajații, ca principale părți interesate, din firmele din mediul de afaceri din România, să identifice și să studieze bunele practici în domeniul guvernancei corporative și să le aplice cu scopul de a îmbunătăți performanțele organizaționale și obține avantaj competitiv.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Andrade, A.; Rossetti, J. P. (2011) - *Corporate Governance: principles, development and trends*, 5th ed., São Paulo, Atlas.
2. AFEP/MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379&dateTexte=20120624>
3. Aguilera, R., Cuervo-Cazurra, A., (2004) „Codes of good governance world-wide: what is the trigger?”, *Organization Studies*, 25 (3),
4. Agle, B. R., Mitchell, R. K., and Sonnenfeld, J. A. (1999). “*Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values.*” *Academy of Management Journal* 42:507–25.
5. Albert-Roulhac, C., Breen, P., „Corporate governance in Europe: current status and future trends”, *Journal of Business Strategy*, 28 (6), 2005, pp. 19-29
6. Allen, F., „Corporate Governance in Emerging Economies”, *Conference on Corporate Governance at the Said Business School*, Oxford University, January 2005
7. Aßlander M., (2011) Corporate Social Responsibility as Subsidiary Co-Responsibility: A Macroeconomic Perspective, *Journal of Business Ethics*, No. 99, 115–128
8. Armstrong, M., 2010. *Armstrong's essential human resource practices. A guide to people management.*, KoganPage Lmt., London.
9. Babbie E., (2010) *Practica cercetării sociale*, Ed. Polirom, Iași
10. Bebchuk, L., Cohen, A. and Ferrell, A. (2009) - *What matters in corporate governance?* *Review of Financial Economics*, 22: 783-827.
11. Becker, W. S., 2012. *Self-directed teams*. In R. K. Prescott (ed.), *Encyclopedia of Human Resource Management, Key Topics and Issues*, Pfeiffer, San Francisco, CA.
12. Berrar, C.- “*Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland im internationalen Vergleich*”, Baden-Baden, 2001, pp 36-41
13. Bhagat, S., Bolton, B. and Romano, R. (2008) - *The promise and peril of corporate governance indices*. *Columbia Law Review*, 108: 1803-1882.
14. Black, B., Love, I., Rachinsky, A., „Corporate Governance Indices and Firms' Market Values: Time Series Evidence from Russia”, *Emerging Markets Review*, 7 (4), 2006, pp. 361-379
15. Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2011). International happiness: A new view on them measure of performance. *Academy of Management Perspectives*, 25(1) (February):6-22. <http://dx.doi.org/10.5465/>.
16. Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. 2009. Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 447-56. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.743>.
17. Brătianu, C., 2006. *Un model de analiză a capitalului intelectual organizațional*. [pdf] Disponibil la: <<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/20.pdf>>
18. Brătianu, C., (2011). *Knowledge and Intellectual Capital*, București: Editura Business Excellence.
19. Brătianu, C. (2006). Un model de analiză a capitalului intelectual organizațional. *Revista de Management si Marketing*, 1(3), pp. 17-32.

20. Cadbury Code (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practices*, Gee Professional Publishing, London.
21. Calder A., (2008), *Corporate Governance. A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall, , p. 126;
22. Campbell, A. (1997). "Stakeholders: The case in favor." *Long Range Planning* 30:446–449
23. Carroll A.B., (1979) *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review* 4, 497-505
24. Carton, R. B., Hofer, C. W., *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Pub, 2006;
25. Chrisman, J. J.; Sharma, P.; Steier, P. L.; Chua, J. (2013) - *The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes* . *Entrepreneurship: Theory & Practice*. DOI: 10.1111/etap.12064
26. CILEA., (2013), *Studiu comparativ CILEA. Guvernanta corporativa in țările latine*,Comite de integracion Latino Europa-America
27. Clarkson,M. B.E (1999), *Principles of Stakeholder Management*, Clarkson Center for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto
28. CNDC & Fondazione Aristeia (2007). Fallimenti e collegio sindacale: analisi dei tassi di fallimento delle imprese per forma giuridica e per presenza o assenza del collegio sindacale.
29. Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (cunoscut sub denumirea de "codul AFEP/MEDEF"),(2013) (<http://www.medef.com/medeftv/actualites/detail/article/revision-du-code-de-gouvernementdentreprise-des-societes-cotees.html>)
30. Codul de Guvernanta Corporativa al Bursei de Valori din Bucuresti, 2009 (<http://www.bvb.ro/info/Codul%20de%20Guvernanta%20Corporativa%20al%20Bursei%20de%20Valori%20Bucuresti.pdf>)
31. Copland, J., Feyman, Y., O'Keefe, M. (2012),*A Report on Corporate Governance and Shareholder Activism*, http://www.proxymonitor.org/forms/pmr_04.aspx
32. Cuc, S.,Candea, D.,- "*Guvernanta corporativa: concept si particularitati in Romania*", (2006), în "*Intreprinderea sustenabila - Studii si cercetari*", Serie de publicatii a Centrului de Eco-Management, Vol.1, Ed. Utpres, pp. 159-240
33. Danielson M. G., Heck J. L., Shaffer D. R., (2008),*Shareholder Theory – How Opponents and Proponents Both Get it Wrong*”, *Journal of Applied Finance*, vol. 18, no. 2, pp. 62-66
34. Dobroteanu L. & Dobroteanu, L. & Ciolpan, D. (2008) – *Harmony and diversity across: Audit quality control and corporate governance in France, Great Britain and Romania*, *Accounting and Management Information Systems*, ISSN 1583-4387, pp.420-432,Bucuresti.
35. Donaldson, T., (2008) „*Constructing a social contract for business*”, *Ethical Issues in Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983, pp. 153 – 165 Donnelly R. and Mulcahy M. (2008) *Board Structure, Ownership, and Voluntary Disclosure in Ireland* , *Corporate Governance: An international Journal*, Volume 16, no. 5: 415-429.
36. Dragomir V.D.(2008), ***Codurile de guvernanta si implementarea acestora in Romnia***, ***Revista Contabilitate, Expertiza si Auditul afacerilor***, Editura CECCAR, ISSN 1454-9263, **Bucuresti**.

37. Dragomir V., *Guvernanță corporativă și sustenabilitate în Uniunea Europeană*,(2010) Editura Economică, București, p. 49;
38. Ernst&Young, 2012. *Six growing trends in corporate sustainability. An Ernst & Young survey.in.cooperation.with.GreenBiz.Group*(http://www.greenbiz.com/sites/default/files/11121315117_CCaSS_SixTrends_FQ0029_lo%20res%20revised%203.7.2012.pdf>
39. EURAM (European Academy of Management) (2010) 10th annual conference 2010: back to the future, 19th–22nd May 2010, Rome
40. Fassin Y., (2008) *The Stakeholder Model Refined*, Journal of Business Ethics, 84: 113-135
41. Feleagă, N., Feleagă,L., Dragomir,V.D., Bigioi,D, (2011), *Guvernanța corporativă în economiile emergente:cazul României*, Economie teoretică și aplicată, Volumul XVIII (2011), No. 9(562), pp. 3-15
42. Feleaga N. (2008a) – *Geneza, clasicism si contemporaneitate in evolutia guvernantei corporative*, RevistaContabilitate, Expertiza si Auditul afacerilor, Editura CECCAR, **ISSN 1454-9263**, Bucuresti.
43. Feleaga N.(2008b) – *Activismul investitorilor si guvernanta corporativa*, Contabilitate, Expertiza si Auditul afacerilor, Editura CECCAR, Bucuresti.
44. Feleaga, N.,(2008c) „Corporate governance between classicism and modernism”, Proceeding of the 4th European Conference on Management, Leadership and Governance, University of Reading, UK, pp. 39-46
45. Feleaga N.(2008c) - *Intreprinderea manageriala: un nou cmp de studiu al guvernantei corporative*, Revista Contabilitate, Expertiza si Auditul afacerilor, Editura CECCAR,Bucuresti
46. Feleaga, N., Feleaga, L., Dragomir, V., Bigioi, A. (2011) Corporate Governance in Emerging Economies: The Case of Romania . Theoretical and Applied Economics, Volume 8, no. 9: 5-16
47. Freeman, E, (2001), “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation”, în Ethical Theory and Business, Tom Beauchamp si Norman Bowie, eds., New Jersey: Prentice Hall, p. 56.
48. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
49. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C, Parmar, B., & de Colle, S. 2010. *Stakeholdertheory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
50. Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. 2004. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15: 364-69. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>.
51. Galbreath, J., (2006) "*Does primary stakeholder management positively affect the bottom line?: Some evidence from Australia*", Management Decision, Vol. 44 Iss: 8, pp.1106 – 1121
52. Guthrie, J., 2001. *High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand*. Academy of Management Journal, Vol. 44, pp. 180-192
53. Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010), Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31: 58-74. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.801>.

54. Heal, G., 2012. *Reflections – Defining and Measuring Sustainability*, *Rev. Environmental. Economics and-Policy-Oxford-Journals*. [e-journal] Vol.6, Nr.1, pp.147-163 (<http://reep.oxfordjournals.org/content/6/1/147.full>)
55. Ienciu A., Muller V., Matis D. (2011) Environmental reporting within the Romanian Companies, *International journal of energy and environment*, Volume 5, no. 1
56. Ilieș, L., Crisan, E., (2011), *Managementul Calității Totale*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca;
57. Ilieș, L., Crișan, E., (2009), *Managementul firmei si planul de afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca;
58. Ionescu Gh. Gh., Bibu N., Munteanu V., Gligor D. (2010) *Etica în afaceri*, Editura Universității de Vest, Timișoara
59. Inyang, B.J., 2011. *Creating Value Through People: Best Human Resource (HR) Practices in Nigeria*. *International Business and Management*. Vol.2, Nr.1, pp. 141-150.
60. Ionescu Gh. Gh., Bibu N., Munteanu V., Gligor D. (2010) *Etica în afaceri*, Editura Universității de Vest, Timișoara
61. Janssen, L., 2010. *Twin themes of Theodore W. Schultz*. *Economics Comentator*. South Dakota State University,
62. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. 2011. Happiness as a societal value. *Academy of Management Perspectives*, 25(1) (February): 30-41. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2011.59198447>.
63. Kardos, M., 2012. *Sustenabilitatea dezvoltării sustenabile – Sustenabilitatea noilor abordări într-o nouă. eră:* (http://www.upm.ro/facultati_departamente/stiinte_litere/conferinte/situl_integrare_europ_eana/Lucrari4/KARDOS.pdf)
64. Management Study Guide, 2009. *Corporate Governance – Definition, Scope and Benefits*. [online]. Disponibil la: (<http://www.managementstudyguide.com/corporate-governance.htm>)
65. McBarnet D., Voiculescu A., Campbell T.(2009) *The New CorporateAccountability: Corporate Social Responsibility and the Law*, Cambridge University Press
66. Mitchell, R., Agle, B. ȘI Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886, (http://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#page_scan_tab_contents)
67. Paape, L., (2007). *Corporate Governance: The Impact on the Role, Position, and Scope of Services of the Internal Audit Function*, Doctoral Thesis, ERIM Ph.D. Series Research in Management, Published by Rotterdam School of Management (RSM) Erasmus University, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
68. Pană, R.M. (2010). *Ownership Structure in Romanian Listed Companies. A Corporate Governance and Corporate Performance Perspective*, MSc thesis, Aarhus University, Aarhus School of Business, Department of Business Studies, disponibil on-line la: <http://pure.au.dk/portal/files/13934/thesis.pdf>
69. Phillips, R. A., & Freeman, R. E. 2008. Corporate citizenship and community stakeholders. In A. G. Scherer & G. Palazzo (Eds.), *Handbook of research on global corporatecitizenship*: 99-115. Cheltenham: Edward Elgar Pubhshing, Ltd.
70. Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. 2003. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13: 479-502. <http://dx.doi.org/10.5840^eq200313434>.

71. Popa M., Salanță I., Scorțar L., Isopescu A., (2011) *Etica în afaceri*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca
72. Porter, M. E., Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.
73. Rahman S., (2011) *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, World Review of Business Research, Vol. 1, No.1, 166-176
74. Renders, A., Gaeremynck A. and Sercu P. (2010) “Corporate-Governance Ratings and Company Performance: A Cross-European Study”, *Corporate Governance: An International Review*, 12 (8): 87-106.
75. Rezaee, Z. (2009) *Corporate governance and ethics*, Ed. Wiley, Hoboken, NJ
76. Rusu, P. (2013), *Management orientat spre acționari (II)*, RMEE, Revista de Management și Inginerie Economică, Nr. 2/2013
77. Rusu, P. (2013), *Management orientat spre acționari (III)*, RMEE, Revista de Management și Inginerie Economică, Nr. 4/2013
78. Spencer Pickett K.H., (2006), *The Internal Auditing Handbook*, Second Edition, John Wiley & Sons, III, River Street, Hoboken, NY 07030, USA, p21-22.
79. Strand, S. (2006). *Patents as a source of Sustainable Competitive Advantage*. Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology
80. Stewart, T. (1999). *Intellectual Capital- The Dew Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing House Sveiby, K.E. (1999). *Welcome to the knowledge organization*. <http://sveiby.com/Portals/0/articles/K-era.htm>.
81. Sveiby, K.E. (2001). *Intellectual capital knowledge management*. <http://sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
82. Stam, C. D. (2007), *Knowledge productivity. Designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*, City: Universiteit Twente.
83. Stam, C. D. (2008), *Developing a framework for measuring intellectual liabilities Lessons from the Decline and Fall of the Roman Empire*, ICICKM New York Institute of Technology
84. Tiron T.A., Fulop, M., Cîrstea, A., Iosivan, R., Covaciu, L., Costea, A. (2009), *Fundamentele auditului financiar*, ISBN 978-973-8915-82-4, Editura Accent, Cluj Napoca.
85. Vergauwen Ph., van Alem F. (2005). Annual Reports: IC disclosures in the Netherlands, France and Germany. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 6.Nr. 1, pp. 89-105
86. Wall, F., Greiling, D. “Shareholder- versus Stakeholder-Oriented Decision-Making—Editorial by Guest Editors”, „Review Management Science”, 2011, <http://www.springerlink.com/content/9366077317352456/>
87. Williamson, O. E. (2005), *The economics of governance*, American Economic Review, 95, 11–18.
88. Yang, J., Shen, G.Q., Ho, M., Drew, D.S. și Xue, X. (2011) *Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies*. International Journal of Project Management. [Online] 29 (7), 900–910. Disponibil la: doi:10.1016/j.ijproman.2010.07.013

