

CZU: 005.322:316.46

UDC: 005.322:316.46

FOUNDER-CENTRISTUL ȘI MANAGERUL DE PROFESIE: DOUĂ PARADIGME ALE LEADERSHIPULUI MODERN

Drd. Andrei DIGOLEAN, ASEM
digolean.andrei@gmail.com
ORCID: 0009-0000-4001-6187

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.134.03>

FOUNDER-CENTRED LEADERSHIP AND PROFESSIONAL MANAGEMENT: TWO PARADIGMS OF MODERN LEADERSHIP

PhD candidate Andrei DIGOLEAN, ASEM
digolean.andrei@gmail.com
ORCID: 0009-0000-4001-6187

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.134.03>

Abstract

Articolul explorează diferențele fundamentale dintre leadershipul fondator și cel managerial, analizând modul în care fiecare tip de conducere influențează performanța și cultura organizațională. Printr-o combinație de analiză teoretică, studii de caz și date empirice, articolul evidențiază atât avantajele, cât și limitările abordărilor respective. Rezultatele arată că fondatorii-centriști contribuie decisiv la inovare, mobilizare și crearea unei identități organizaționale puternice, fiind asociați cu niveluri mai ridicate de profitabilitate și cu o viziune strategică pe termen lung. În același timp, acest stil implică riscuri sporite și o variabilitate crescută. În schimb, managerii de profesie pun accent pe stabilitate, eficiență și conformitate, facilitând extinderea controlată și continuitatea operațională. Studiul concluzionează că organizațiile performante sunt cele care reușesc să combine dinamismul fondatorului cu rigoarea managerială, adaptând leadershipul la etapa de dezvoltare a firmei.

Cuvinte-cheie: founder-centrist, manager de profesie, leadership, cultură organizațională, profitabilitate.

JEL: M10, M14, M16.

Introducere

Leadershipul este una dintre cele mai importante variabile care influențează performanța organizațiilor în economia contemporană. În mod particular, compararea stilurilor de conducere ale fondatorilor și ale managerilor de profesie a generat multiple dezbateri în literatura de specialitate.

Un „founder-centrist” este un lider care, chiar și după faza de lansare a companiei, rămâne profund implicat în direcția strategică, cultura organizațională și dezvoltarea acesteia pe termen lung. El posedă o viziune inițială clară și tinde să mențină controlul decizional [1]. Acest tip de lider este adesea perceput ca „sufletul” companiei, iar direcția strategică a firmei reflectă adesea personalitatea sa. El acționează dintr-o poziție de identitate

Abstract

This article examines the fundamental differences between founder-led and manager-led leadership, examining how each type of leadership influences organisational performance and culture. Through a combination of theoretical analysis, case studies, and empirical data, the article highlights both the advantages and limitations of each approach. The findings show that founder-centred leaders make a decisive contribution to innovation, mobilisation, and the creation of a strong organisational identity, and are associated with higher levels of profitability and a long-term strategic vision. At the same time, this leadership style involves increased risks and greater variability. By contrast, professional managers emphasise stability, efficiency, and compliance, facilitating controlled expansion and operational continuity. The study concludes that high-performing organisations are those that succeed in combining the founder's dynamism with managerial rigor, adapting leadership to the firm's stage of development.

Keywords: founder-centred, professional manager, leadership, organisational culture, profitability.

JEL: M10, M14, M16.

Introduction

Leadership is one of the most important variables influencing organisational performance in the contemporary economy. In particular, the comparison between founder-led leadership and those professional managerial leadership have generated extensive debate in the academic literature.

A “founder-centred” is a leader who, even after the company's launch phase, remains deeply involved in its strategic direction, organisational culture, and long-term development. Such leaders possess a clear founding vision and tend to maintain decision-making control [1]. This type of leader is often perceived as the “soul” of the company, and the firm's strategic direction often ref-

antreprenorială profundă, în care succesul organizației este perceput ca o extensie a succesului său personal și moral.

Prin contrast, „managerul de profesie” este un executiv angajat care nu are legătură cu fondarea firmei, fiind selectat pentru competențele sale manageriale, pentru capacitatea de organizare și eficiența operațională, cu accent pe stabilitate și rezultate cuantificabile [2]. Managerii profesioniști sunt formați pentru a administra, pentru a structura și controla organizația, fără implicarea afectivă caracteristică fondatorului. Ei sunt, de regulă, selectați de consiliile de administrație în baza unui istoric profesional validat, a performanțelor anterioare și a capacității de a menține compania în limitele unor parametri de risc calculați.

Metode de cercetare

Această lucrare se bazează pe contribuții clasice și recente în domeniu, precum cele ale lui Abraham Zaleznik, Paul Graham, Ben Horowitz și ale altor autori care fac distincție între stilul de conducere fondator și cel managerial. Metodologic, articolul utilizează analiza comparativă, studiul de caz și analiza de conținut pentru a evidenția diferențele și complementaritățile între cele două tipuri de lideri. De asemenea, sunt integrate elemente de reflecție critică asupra implicațiilor acestor stiluri pentru sustenabilitatea pe termen lung, a organizațiilor.

Totodată, în analiza realizată au fost urmărite elemente din teoria ciclului de viață al firmei, conform căreia, în fazele incipiente, leadershipul founder-centrist este esențial pentru generarea direcției, angajamentului și inovației, în timp ce în fazele de stabilitate și maturitate apare necesitatea unor structuri clare și a unei eficiențe operaționale sporite – domenii unde leadershipul unui manager profesionist își demonstrează performanța.

Rezultate și discuții

În continuare sunt prezentate constatările esențiale privind diferențele dintre leadershipul fondator și cel managerial, bazate atât pe date statistice, cât și pe exemple istorice și moderne. Analiza comparativă scoate în evidență modul în care prezența fondatorului la conducere poate amplifica profitabilitatea și dinamismul organizației, dar și riscurile asociate unui stil de guvernare puternic personalizat. Rezultatele subliniază impactul decisiv al viziunii fondatorului asupra inovării, precum și rolul managerului de profesie în stabilizarea și dezvoltarea eficientă a companiilor.

Pentru a înțelege mai clar implicațiile practice ale diferențelor dintre founder-centrist și managerul de profesie, articolul este structurat în secțiuni distincte, fiecare având rolul de a evidenția un anumit nivel de analiză. Astfel, partea teoretică

lects his personality. Founder-centred leaders act from a position of deep entrepreneurial identity, in which the organisation's success is perceived as an extension of their personal and moral success.

By contrast, a “professional manager” is a hired executive with no direct connection to the founding of the firm, selected for managerial competencies, organisational capacity, and operational efficiency, with a clear emphasis on stability and measurable results [2]. Professional managers are trained to administer, structure, and control the organisation, without the emotional involvement typically associated with founders. They are generally selected by boards of directors based on a validated professional track record, prior performance, and proven ability to keep the company within carefully calculated risk parameters.

Research Methodology

This paper is based on classical and recent contributions in the field, including the works of Abraham Zaleznik, Paul Graham, Ben Horowitz, and other authors who distinguish between founder-led and managerial leadership styles. Methodologically, the article employs comparative analysis, case studies, and content analysis to highlight the differences and complementarities between the two types of leadership models. In addition, elements of critical reflection are integrated to examine the implications of these leadership styles for the long-term sustainability of organisations.

At the same time, the analysis considered elements of firm life cycle theory, according to which, in the early stages, founder-centred leadership is essential for generating direction, commitment, and innovation, while in the stages of stability and maturity the need for clear structures and increased operational efficiency emerges – areas in which the leadership of a professional manager demonstrates its effectiveness.

Results and Discussions

The following section presents the key findings regarding the differences between founder-led and managerial leadership, based on statistical data, as well as historical and contemporary examples. The comparative analysis highlights how the presence of the founder in a leadership role can enhance organisational profitability and dynamism, as well as the risks associated with a highly personalised governance style. The results emphasise the decisive influence of the founder's vision on innovation, alongside the role of the professional manager in stabilising and efficiently developing companies.

To better understand the practical implications of the differences between founder-centred

prezintă conceptele de bază, iar partea empirică analizează date statistice și studii de caz. Această abordare permite urmărirea unui fir logic clar, de la definiții și modelele conceptuale până la rezultate concrete și interpretările acestora.

Founder-centristul vs managerul de profesie: o analiză comparativă

Compararea dintre *founder-centrist* și *managerul de profesie* constituie o temă centrală în literatura de guvernare corporativă, deoarece evidențiază două modele diferite de conducere a organizațiilor. Fondatorul-CEO (Chief Executive Officer – Director general) aduce cu sine viziune, implicare emoțională și dorința de a inova, ceea ce se reflectă în rezultate financiare peste medie, dar și într-un nivel mai ridicat al variabilității performanței [3]. În schimb, managerul de profesie este orientat către stabilitate, eficiență operațională și control prin mecanisme instituționalizate [4].

Pentru a surprinde mai evident aceste diferențe, a fost realizată și o analiză asupra contribuțiilor teoretice relevante din domeniul leadershipului și al guvernării corporative. Analiza a vizat extragerea și interpretarea trăsăturilor menționate în mod repetat în lucrările consacrate fondatorilor și managerilor profesioniști. Rezultatele acestei analize sunt sintetizate în **tabelul 1**, care prezintă elementele dominante ale fiecărui tip de leadership, precum și semnificația acestora.

leadership and the professional management, the article is structured into distinct sections, each intended to highlight a specific level of analysis. Accordingly, the theoretical section presents the core concepts, while the empirical section analyses statistical data and case studies. This approach allows for a clear logical progression, from definitions and conceptual models to concrete results and their interpretation.

Founder-centred leadership and Professional Manager: A Comparative Analysis

The comparison between the founder-centred leadership and the professional manager represents a central topic in the corporate governance literature, as it highlights two different models of organisational leadership. The founder-CEO (Chief Executive Officer – General Director) typically brings vision, emotional involvement, and a desire to innovate, which is reflected in above-average financial results, but also in a higher level of performance variability [3]. By contrast, the professional manager is primarily oriented towards stability, operational efficiency, and control through institutionalised mechanisms [4].

To more clearly capture these differences, an analysis of relevant theoretical contributions in the fields of leadership and corporate governance was also conducted. The analysis focused on extracting and interpreting the traits repeatedly mentioned in the literature regarding founders and professional managers. The results of this analysis are summarised in **table 1**, which presents the dominant elements of each type of leadership, as well as their significance.

Tabelul 1/ Table 1

Asemănări și deosebiri între founder-centrist și manager de profesie/ Similarities and differences between the founder-centred and the professional manager

Element/ Element	Founder-centrist/ Founder -centred	Manager de profesie/ Professional manager
1	2	3
<i>Implicare emoțională/ Emotional involvement</i>	Ridicăta/ High	Limitată/ Limited
<i>Orizont de planificare/ Planning horizon</i>	Lung (10-20 ani)/ Long (10-20 years)	Scurt-mediu (trimestrial, anual)/ Short- to medium-term (quarterly, annual)
<i>Atitudine față de risc/ Risk attitude</i>	Își asumă riscuri majore/ Assumes major risks	Evită riscurile semnificative/ Avoids significant risks
<i>Toleranță la incertitudine/ Tolerance for uncertainty</i>	Foarte mare/ Very high	Redusă/ Low
<i>Focus/ Focus</i>	Viziune, inovație, cultură/ Vision, innovation, culture	Eficiență, control, KPI-uri/ Efficiency, control, KPIs
<i>Abordare a inovației/ Approach to innovation</i>	Radicală/ Radical	Sistemică/ Systemic

Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3
<i>Stil de conducere/ Leadership style</i>	Personalizat, deseori micromanagement/ Personalised, often involving micromanagement	Delegativ, standardizat/ Delegative, standardised
<i>Relația cu angajații/ Relationship with employees</i>	Relații informale, apropiere personală/ Informal relationships, close personal engagement	Relații formale, bazate pe proceduri/ Formal relationships, based on procedures
<i>Structura organizațională favorizată/ Preferred organisational structure</i>	Organică, flexibilă/ Organic, flexible	Birocrațică, standardizată/ Bureaucratic, standardised
<i>Obiectiv principal/ Primary objective</i>	Creație și diferențiere/ Creation and differentiation	Stabilitate și conformitate/ Stability and compliance
<i>Mod de raportare/ Reporting approach</i>	Direct, uneori intuitiv/ Direct, sometimes intuitive	Procedural, raționalizat/ Procedural, rationalised
<i>Ritm de creștere/ Growth pace</i>	Accelerat/ Accelerated	Stabil, moderat/ Stable, moderate

Sursa: elaborat de autor în baza [5], [6], [3], [7], [4]/ **Source:** elaborated by the author based on [5], [6], [3], [7], [4]

Analiza de conținut demonstrează că aceste trăsături nu reprezintă simple diferențe conceptuale, ci reflectă două logici organizaționale complementare. Founder-centristul oferă dinamismul inițial, impulsul creator și capacitatea de a orienta compania într-o direcție strategică distinctă. În schimb, managerul de profesie poate asigura continuitatea operațională, stabilitatea proceselor și extinderea eficientă a afacerii. Prin urmare, provocarea majoră constă în momentul tranziției de la un leadership de tip fondator la unul bazat pe profesionalizare managerială, etapă care, în mod istoric, s-a dovedit a fi una dintre cele mai sensibile în evoluția unei companii.

În literatura economică contemporană, se conturează, tot mai clar, ideea că investitorii manifestă o preferință distinctă pentru companiile conduse de fondatori, în detrimentul celor administrate exclusiv de manageri de profesie. Potrivit raportului publicat de compania de investiții **Baillie Gifford**, în luna martie 2024, fondurile administrate de acest grup, inclusiv **Scottish Mortgage Investment Trust**, au menținut o pondere de aproximativ 90% din portofoliu în companii conduse de fondatori. Directorul fondului, **Tom Slater**, explică această opțiune strategică printr-o serie de avantaje structurale asociate leadership-ului fondatorilor. În opinia sa, **fondatorii demonstrează o capacitate sporită de a lua decizii contrar curentului pieței și de a planifica investițiile pe termen lung, pe când managerii de profesie**

Content analysis demonstrates that these traits do not represent mere conceptual differences, but rather reflect two complementary organisational logics. The founder-centred provides initial dynamism, creative drive, and the ability to steer the company towards a distinct strategic direction. By contrast, the professional manager can ensure operational continuity, process stability, and the efficient expansion of the business. Therefore, the major challenge lies in the timing of the transition from founder-type leadership to one based on managerial professionalisation, a stage that has historically proven to be among the most sensitive in a company's evolution.

In contemporary economic literature, the idea is becoming increasingly clear that investors show a distinct preference for founder-led companies over those managed exclusively by professional managers. According to a report published by the investment company **Baillie Gifford** in March 2024, the funds managed by this group, including **Scottish Mortgage Investment Trust**, maintained approximately 90% of their portfolio in founder-led companies. The fund manager, **Tom Slater**, explains this strategic choice through a series of structural advantages associated with founder leadership. In his view, **founders demonstrate a greater ability to make decisions that go against prevailing market trends and to plan investments over the long term, whereas professional managers tend to adopt a short-term per-**

tind să adopte o perspectivă pe termen scurt, influențată de scheme de remunerare bazate pe performanța imediată [8].

Founder-centriști în trecut și prezent

Exemple relevante de founder-centriști din trecut includ Thomas J. Watson Sr. (IBM), Walt Disney și Konosuke Matsushita (Panasonic) – toți având în comun inovația și crearea unei culturi organizaționale distincte. Aceste figuri istorice au fost vizionari, capabili să mobilizeze masele și să construiască imperii industriale durabile, bazate pe valori solide și pe un cult al muncii și al meritului. În acea perioadă, fondatorii erau adesea singurii răspunzători pentru succesul propriilor companii, având o capacitate redusă de a delega responsabilități și exercitând o puternică influență motivațională greu de replicat.

Printre liderii moderni, se remarcă Mark Zuckerberg (Meta), Elon Musk (Tesla, SpaceX) și Brian Chesky (Airbnb), care continuă să controleze operațiunile și să ghideze inovația în companiile lor, în ciuda presiunilor de pe piața bursieră [1], [9]. Acești lideri au redefinit modelele de afaceri și au contribuit la consolidarea unei culturi organizaționale agile. Astfel devenind adesea figura centrală a brandului. Spre deosebire de predecesorii lor, aceștia beneficiază de instrumente tehnologice și financiare mult mai avansate, dar se confruntă cu presiuni publice și instituționale mult mai intense.

Pe de altă parte, Eric Schmidt (Google) și John Morgridge (Cisco) reprezintă exemple de manageri de profesie care au condus cu succes companii de tehnologie fără a fi fondatorii acestora, demonstrând că viziunea poate fi cultivată și învățată, nu doar moștenită [10]. Acești lideri au fost capabili să dezvolte performanțe alături de echipe profesionale, păstrând în același timp o coerență strategică în cadrul unor companii deja consacrate.

Date și analize statistice

Încă din anii 1970, cercetările economiștilor au evidențiat ideea că motivațiile factorilor de decizie din cadrul corporațiilor se reflectă în performanțele firmelor. Acești specialiști au clasificat companiile în două categorii distincte: cele conduse de proprietar și cele aflate sub control managerial, comparând ulterior ratele de profit ale firmelor din fiecare grup. Numeroase analize empirice și studii privind performanța financiară evidențiază faptul că organizațiile în care fondatorul deține un rol activ, la nivel executiv sau strategic, înregistrează, în medie, rezultate superioare, atât în privința rentabilității capitalului, cât și a ritmului de inovare și a stabilității culturii organizaționale.

Unul dintre studiile timpurii este cel realizat în anul 1968 de către cercetătorii Chiu și Cooley,

specifice influențate de scheme de compensare bazate pe performanță imediată [8].

Founder-Centried: Past and Present

Relevant examples of founder-centrists from the past include Thomas J. Watson Sr. (IBM), Walt Disney, and Konosuke Matsushita (Panasonic), all of whom shared a strong commitment to innovation and the creation of a distinct organisational culture. These historical figures were visionaries, capable of mobilising masses and building durable industrial empires grounded in strong values and a culture of work and merit. During that period, founders were often solely responsible for the success of their companies, displaying a limited capacity to delegate responsibilities and exercising a powerful motivational influence that was difficult to replicate.

Among modern leaders, notable examples include Mark Zuckerberg (Meta), Elon Musk (Tesla, SpaceX), and Brian Chesky (Airbnb), who continue to control operations and guide innovation within their companies despite pressures from the stock market [1], [9]. These leaders have redefined business models and contributed to the consolidation of an agile organisational culture, often becoming the central figure of the brand. Unlike their predecessors, they benefit from far more advanced technological and financial tools, but face significantly greater public and institutional pressures.

On the other hand, Eric Schmidt (Google) and John Morgridge (Cisco) represent examples of professional managers who successfully led technology companies without being their founders, demonstrating that vision can be cultivated and learned, not only inherited [10]. These leaders were able to achieve strong organisational performance in collaboration with professional management teams, while at the same time maintaining strategic coherence within already established companies.

Statistical Data and Analyses

Since the 1970s, economic research has increasingly highlighted the idea that the motivations of decision-makers within corporations are reflected in firm performance. Scholars have classified companies into two distinct categories: owner-led firms and manager-controlled firms, and subsequently compared the profit rates of companies in each group. Numerous empirical analyses and studies on financial performance indicate that organisations in which the founder holds an active executive or strategic role achieve, on average, superior outcomes, in terms of return on capital, pace of innovation and the stability of organisational culture.

care au selectat 72 de companii americane dintr-un total de 12 industrii diverse, jumătate dintre acestea erau controlate de către proprietari, iar cealaltă jumătate de manageri. În primul grup, proprietarul participa activ la conducerea companiei și deținea cel puțin 10% din acțiunile cu drept de vot. În al doilea grup, nici un acționar nu deținea mai mult de 5% din acțiuni și nu participa direct la administrarea companiei. Studiul se baza pe analiza rapoartelor financiare a companiilor pe o perioadă de 12 ani. Pentru cele 36 de companii controlate de proprietari, rata rentabilității capitalului propriu a constituit 12,8%. În timp ce celelalte 36 de companii conduse de manageri au înregistrat o rată medie a profitului de doar 7,3% [11].

Un alt studiu de referință, realizat de **Adams, Almeida și Ferreira**, investighează relația dintre statutul de **fondator-CEO** și performanța companiilor listate. Autorii pornesc de la ipoteza că **fondatorii aflați la conducere dețin o putere decizională mai extinsă** decât managerii de profesie, ceea ce poate genera atât rezultate excepționale, cât și eșecuri semnificative. Analiza se bazează pe un eșantion amplu de companii din SUA, utilizând indicatori financiari precum **Return on Assets (ROA)**. Companiile cu un CEO fondator înregistrează, în medie, **cu 1,7 puncte procentuale mai mult la ROA față de firmele conduse de manageri profesioniști** [7].

Cercetarea realizată de către **Joon Mahn Lee** examinează impactul guvernantei corporative asupra valorii firmei și strategiilor abordate, cu accent pe companiile familiale. Autorul examinează 423 de tranzacții M&A din SUA, înregistrate între anii 2000-2006, demonstrând că firmele conduse de **fondatori** au **prețul de piață al acțiunilor mai ridicat** decât cele administrate de manageri de profesie sau de descendenți, datorită atașamentului emoțional și puterii superioare de negociere a fondatorilor [12].

De asemenea, studiul realizat de **McConaughy și Philips** indică faptul că firmele conduse de fondatori investesc mai intens în active de capital și în activități cercetare-dezvoltare (R&D) în primii ani de activitate, demonstrând o orientare strategică pe termen lung [13]. În schimb, companiile administrate de descendenți sau de manageri de profesie sunt mai prudente și obțin randamente mai stabile, dar deseori cu un potențial redus de inovare.

Pentru a evidenția diferențele dintre companiile conduse de fondatori și cele administrate de manageri profesioniști, studiul examinează dinamica veniturilor a cinci dintre cele mai mari corporații tehnologice din lume pe perioada 2019-2024. Indicatorul utilizat este **CAGR 5y (Compound**

One of the early studies was conducted in 1968 by researchers Chiu and Cooley, who selected 72 U.S. companies from a total of 12 different industries. Half of these firms were owner-controlled, while the other half were manager-controlled. In the first group, the owner was actively involved in company leadership and held at least 10% of the voting shares. In the second group, no shareholder owned more than 5% of the shares and none participated directly in the management of the company. The study was based on an analysis of the companies' financial reports over a period of 12 years. For the 36 owner-controlled companies, the return on equity amounted to 12,8%, while the other 36 manager-led companies recorded an average profit rate of only 7,3% [11].

Another landmark study, conducted by **Adams, Almeida, and Ferreira**, examines the relationship between **founder-CEO** status and the performance of publicly listed companies. The authors start from the hypothesis that **founders in leadership positions possess greater decision-making power** than professional managers, which can lead to both exceptional outcomes and significant failures. The analysis is based on a large sample of U.S. firms and employs financial indicators such as **Return on Assets (ROA)**. Companies led by founder-CEOs record, on average, ROA levels that are **1,7 percentage points higher** than those of firms managed by professional managers [7].

Research conducted by **Joon Mahn Lee** examines the impact of corporate governance on firm value and strategic choices, with a particular focus on family-owned firms. The author analyses 423 U.S. M&A transactions recorded between 2000 and 2006, demonstrating that **founder-led firms exhibit higher market share prices than those managed** by professional managers or descendants, due to founders' emotional attachment and superior bargaining power [12].

Additionally, a study conducted by **McConaughy and Phillips** indicates that founder-led firms invest more intensively in capital assets and research and development (R&D) activities during their early years, demonstrating a long-term strategic orientation [13]. By contrast, companies managed by descendants or professional managers tend to be more cautious and achieve more stable returns, but often with a reduced potential for innovation.

To highlight the differences between founder-led companies and those managed by professional managers, the study examines the revenue dynamics of five of the world's largest technology corpora-

Annual Growth Rate), care exprimă rata medie anuală de creștere a veniturilor în ultimii cinci ani.

tions over the period 2019-2024. The indicator used is the **5-year CAGR (Compound Annual Growth Rate)**, which expresses the average annual revenue growth rate over the last five years.

Tabelul 2/ Table 2

Evoluția comparativă a veniturilor companiilor conduse de fondatori și manageri de profesie (2019-024)/ Comparative revenue evolution of founder-led vs professionally managed companies (2019-2024)

Companie/ Company	Tip CEO/ Type of CEO	Venituri 2019 → 2024 (US\$ mld)/ Revenue 2019 → 2024 (US\$ bn)	CAGR 5y
Meta	Fondator/ Founder	70,7 → 164,5	~18,4%
NVIDIA	Fondator/ Founder	11,7 → 60,9	~39,0%
Tesla	Fondator/ Founder	24,6 → 97,7	~31,8%
Spotify	Fondator/ Founder	7,6 → 16,3	~18,0%
Alphabet (Google)	Non-fondator/ Non-founder	161,9 → 307,4	~13,4%
Amazon	Non-fondator/ Non-founder	280,5 → 590,7	~15,6%
Apple	Non-fondator/ Non-founder	260,2 → 391,0	~8,5%
Microsoft	Non-fondator/ Non-founder	125,8 → 245,1	~14,3%

Sursa: Elaborat de autor în baza [14] și [15]/ **Source:** elaborated by the author based on [14], [15]

Rezultatele arată că firmele aflate sub conducerea fondatorilor – precum Meta, NVIDIA și Tesla – au înregistrat ritmuri de creștere semnificativ mai accelerate comparativ cu Apple și Microsoft, unde conducerea este exercitată de manageri non-fondatori. Aceste date confirmă tendințele identificate și în literatura de specialitate: fondatorii tind să genereze expansiuni rapide, asumându-și riscuri mari, în timp ce managerii de profesie prioritizează stabilitatea și un ritm mai moderat al creșterii.

Discuții și interpretări

Pe baza studiilor analizate, rezultă că diferențele dintre leadershipul fondator și cel managerial nu trebuie privite ca forme opuse, ci ca modele cu roluri complementare. Founder-centriștii tind să dezvolte organizații în jurul unei viziuni clare, puternice, fiind motivați de succesul personal și de ideea de a schimba lumea. Această abordare implică riscuri considerabile, dar poate genera transformări radicale, revoluții tehnologice și piețe complet noi.

În schimb, managerii de profesie își asumă rolul de stabilizatori ai organizației. Ei intervin în momentele în care compania se maturizează și are nevoie de procese clare, eficiență operațională ridicată și conformitate instituțională.

În numeroase situații companiile care au atins cel mai înalt nivel de performanță au fost cele

The results show that firms under founder leadership, such as Meta, NVIDIA, and Tesla, recorded significantly faster growth rates compared with Apple and Microsoft, where leadership is exercised by non-founder managers. These data confirm trends identified in the academic literature: founders tend to drive rapid expansion by assuming higher levels of risk, whereas professional managers prioritise stability and a more moderate pace of growth.

Discussions and Interpretations

Based on the studies analysed, the differences between founder and managerial leadership should not be viewed as opposing forms, but rather as models with complementary roles. Founder-centrists tend to develop organisations around a clear and powerful vision, driven by personal success and the idea of changing the world. Although this approach involves considerable risks, it can generate radical transformations, technological revolutions, and the creation of entirely new markets.

By contrast, professional managers assume the role of organisational stabilizers. They intervene at phases of organisational maturity, when the company requires clear processes, high operational efficiency, and institutional compliance.

In numerous cases, the companies that have achieved the highest levels of performance are

în care echilibrul dintre viziunea fondatorului și rigoarea managerului de profesie au fost armonios combinate. Tranziția dintre aceste stiluri de leadership trebuie realizată cu grijă, astfel încât să nu se piardă dinamismul inițial, dar nici să se compromită continuitatea operațională.

Concluzii

Rezultatele sugerează că founder-centristul reprezintă nu doar un lider cu viziune, ci și o veritabilă sursă de energie organizațională. El insuflă angajaților entuziasm, determinare și un simț al scopului comun contribuind la formarea unei culturi organizaționale dinamice și coerente. Energia sa motivațională are un efect multiplicator, antrenând echipa într-un efort susținut orientat spre inovare și performanță.

Este recomandabil ca organizațiile aflate într-un proces accelerat de creștere, rapidă să-și mențină fondatorul într-un rol strategic, dar să-i ofere suport managerial profesionist pentru gestionarea complexității operaționale. În același timp, managerii de profesie trebuie să dezvolte o înțelegere profundă a spiritului fondator pentru a menține autenticitatea și valorile companiei.

Concluziile generale evidențiază faptul că succesul companiilor moderne depinde de o combinație inteligentă între cele două forme de leadership: fondatorul-centrist și managerul de profesie. Fiecare dintre acestea aduce contribuții esențiale: prima – inovație, pasiune și viziune; a doua – stabilitate, eficiență și scalabilitate.

those in which the balance between the founder's vision and the rigor of professional management has been harmoniously combined. The transition between these leadership styles must therefore be carefully managed so as not to lose the initial dynamism while also preserving operational continuity.

Conclusions

The results suggest that the founder-centred represents not only a leader with vision, but also a genuine source of organisational energy. He inspires enthusiasm, determination, and a sense of shared purpose among employees, contributing to the formation of a dynamic and coherent organisational culture. His motivational energy has a multiplier effect, engaging the team in sustained efforts oriented towards innovation and performance.

Organisations experiencing rapid growth are advised to retain the founder in a strategic role while providing professional managerial support to handle operational complexity. At the same time, professional managers should develop a deep understanding of the founder's spirit in order to preserve the company's authenticity and core values.

The general conclusions highlight that the success of modern companies depends on an intelligent combination of the two forms of leadership: the founder-centrist and the professional manager. Each model brings essential contributions: founders – innovation, passion, and vision, while the professional managers – stability, efficiency, and scalability.

Bibliografie/Bibliography:

1. HOROWITZ, B. *Why we prefer founding CEOs*. Online. 2010. Disponibil: <https://a16z.com/why-we-prefer-founding-ceos/> [accesat 2025-08-01].
2. ZALEZNIK, Abraham. *Managers and Leaders: Are They Different?* Online. 2004. Disponibil: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> [accesat 2024-10-24].
3. BOEKER, Warren and Rushi KARICHALIL. Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure. *Academy of Management Jurnal*. Online. 2002, vol. 45, no. 4, pp. 818-826. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/324989314_Entrepreneurial_Transitions_Factors_Influencing_Founder_Departure [accesat 2025-08-25].
4. BLOOM, Nicholas and John VAN REENEN. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspective*. Online. 2010, vol. 24, no. 1, pp. 203–224. Disponibil: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.24.1.203> [accesat 2025-12-01].
5. WASSERMAN, Noam. *The Founder's Dilemma*. Princeton: Princeton University Press, 2012. ISBN 978-0-691-15830-3.
6. CONGER, Jay A. and Rabindra N. KANUNGO. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Jurnal*. Online. 1987, vol. 12, no. 4, pp. 637-647. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/248126140_Toward_a_Behavioral_Theory_of_Charismatic_Leadership_in_Organizational_Settings [accesat 2025-08-24].

7. ADAMS, Renee B.; Heitor ALMEIDA and Daniel FERREIRA. Understanding the Relationship between Founder-CEOs and Firm Performance. *Journal of Empirical Finance*, Forthcoming. Online. 2008, 6 oct. Disponibil: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=470145 [accesat 2025-08-26].
8. SLATER, Tom. *Why Scottish Mortgage favours founder-led companies*. Baillie Gifford. Online. 2024. Disponibil: <https://www.bailliegifford.com/en/uk/individual-investors/insights/ic-article/2024-q1-trust-48-founder-factor-10045398/> [accesat 2025-08-26].
9. GRAHAM, Paul. *Founder Mode*. Online. 2024. Disponibil: <https://paulgraham.com/foundermode.html> [accesat 2024-10-23].
10. WISHWKARMA, Gaurav. *The Forgotten CEO That Saved Google From Its Own Founders*. LinkedIn. Online. 2023. Disponibil: <https://www.linkedin.com/pulse/forgotten-ceo-saved-google-from-its-own-founders-gaurav-vishwkarma> [accesat 2024-10-23].
11. MONSEN, Joseph; John S. CHIU and David E. COOLEY. The effect of separation of ownership and control on the performance of the large firm. *The Quarterly Journal of Economics*. 1968, vol. 82, no. 3, pp. 435-451.
12. MAHN LEE, Joon. *Essays on Corporate Governance, Firm Value and Startegy: Evidence from Founding Family Firms*. PDF, online. 2012. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/304046306_3_Essays_On_Corporate_Governance_Firm_Value_And_Startegy_Evidence_From_Founding_Family_Firms [accesat 2025-10-01].
13. MCCONAUGHY, Daniel L. and Michael G. PHILIPS. *Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms*. *Family Business Review*. Online. 2004, vol. 12, pp. 123-131. Disponibil: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321800 [accesat 2025-01-10].
14. *Spotify Technology Revenue 2018-2025*. Online. Disponibil: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SPOT/spotify-technology/revenue?utm> [accesat 2025-08-26].
15. *The Full Fortune Global 500 List*. Online. 2025. Disponibil: <https://fortune.com/ranking/global500/> [accesat 2025-08-26].