

CZU: 005.73+[005.322:316.46]

UDC: 005.73+[005.322:316.46]

FOUNDER-CENTRISMUL ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE: INFLUENȚA FONDATORULUI ASUPRA CULTURII ȘI VALORII CORPORATIVE

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

Dr., conf. univ. Gheorghe ȚURCANU, ASEM
gheorghe.turcanu@ase.md
ORCID: 0000-0003-4698-9988

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.73>

FOUNDER-CENTRISM IN MODERN ORGANISATIONS: THE FOUNDER'S INFLUENCE ON CORPORATE CULTURE AND VALUES

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

PhD, Assoc. Prof. Gheorghe ȚURCANU, ASEM
gheorghe.turcanu@ase.md
ORCID: 0000-0003-4698-9988

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.73>

Abstract

Articolul explorează conceptul de **founder-centrism** ca model organizațional, în care fondatorul influențează strategic și cultural compania, devenind un simbol al acesteia. Sunt analizate trăsăturile esențiale ale unui fondator eficient: viziunea, cunoștințele profunde și angajamentul pe termen lung. Fondatorii sunt prezentați ca lideri cu viziuni individuale, capabili să accelereze inovația și să construiască branduri puternice în fazele timpurii ale afacerii, dar a căror influență poate deveni problematică dacă nu este susținută de structuri manageriale solide. Exemple precum Steve Jobs, Elon Musk și Reed Hastings demonstrează atât impactul pozitiv, cât și vulnerabilitățile acestui model. Concluzia subliniază necesitatea de echilibru între carisma liderului și o guvernare sustenabilă, capabilă să asigure continuitatea și adaptabilitatea companiei pe termen lung.

Cuvinte-cheie: founder-centrist, CEO (Chief Executive Officer), leadership, autoritate, guvernare corporativă, valori organizaționale, succesiune, management profesionist.

Clasificare JEL: M10, M14, M16.

Introducere

În epoca antreprenoriatului inovator, fondatorii nu mai sunt simpli inițiatori de afaceri, ci personalități complexe care modelează direcția strategică, cultura organizațională și chiar imaginea publică a companiilor. Conceptul de **founder-centrism** a căpătat o importanță tot mai mare în literatura de specialitate, întrucât explorează impactul decisiv al liderilor-fondatori asupra performanței și identității firmei. Acest articol analizează principalele dimensiuni ale founder-centrismului: mentalitatea de fondator, stilul său de conducere, legătura emoțională cu organizația și modul în care numele founder-centristului se transformă într-un brand personal, cu impact direct asupra valorii companiei.

În ultimele decenii, odată cu ascensiunea companiilor din tehnologie, fondatorii au devenit ade-

Abstract

The article explores the concept of **founder-centrism** as an organisational model, in which the founder exerts strategic and cultural influence over the company, becoming a symbol of the organisation itself. It analyses the essential traits of an effective founder: vision, profound knowledge, and long-term commitment. Founders are presented as leaders with individual visions, capable of accelerating innovation and establishing strong brands in the early stages of a business, yet whose influence may generate challenges if not supported by solid managerial structures. Examples such as Steve Jobs, Elon Musk, and Reed Hastings demonstrate both the positive impact and the vulnerabilities of this model. The conclusion highlights the need for achieving a balance between the leader's charisma and sustainable governance, which can ensure the company's long-term continuity and adaptability.

Keywords: founder-centrism, CEO (Chief Executive Officer), leadership, authority, corporate governance, organisational values, succession, professional management.

JEL Classification: M10, M14, M16.

Introduction

In the era of innovative entrepreneurship, founders are no longer merely business initiators, but complex personalities who shape the strategic direction, organisational culture, and even the public image of companies. The concept of **founder-centrism** has gained increasing importance in the academic literature, as it explores the decisive impact of founder-leaders on corporate performance and identity. This article analyses the key dimensions of founder-centrism: the founder's mind set, leadership style, emotional connection with the organisation, and the way in which the founder-centrist's name becomes a personal brand with a direct impact on the company's value.

In recent decades, with the rise of technology companies, founders have become genuine social

vărate icoane sociale. De la *Steve Jobs* la *Elon Musk* sau *Jeff Bezos*, fondatorul a devenit o figură sinonimă cu viziunea, inovația și transformarea radicală a pieței. Mass-media, investitorii și chiar angajații tind să identifice compania cu personalitatea liderului său fondator, ceea ce generează atât avantaje competitive, cât și vulnerabilități sistemice. Studiile recente confirmă faptul că prezența activă a founder-centristului la conducere este asociată cu un ritm mai rapid de inovație [3], dar și cu provocări în ceea ce privește guvernanta corporativă și planificarea succesiunii [12]. Astfel, înțelegerea profundă a fenomenului de founder-centrism devine esențială pentru antreprenori, investitori și manageri care doresc să construiască organizații durabile în secolul XXI.

Scopul prezentei cercetări este de a analiza impactul founder-centrismului asupra culturii organizaționale și valorii corporative, prin identificarea trăsăturilor definitorii ale liderilor-fondatori și compararea acestora cu managerii de profesie, cu accent pe implicațiile pentru guvernanta corporativă și sustenabilitatea pe termen lung.

Pentru atingerea acestui scop, au fost formulate următoarele ipoteze de cercetare:

- ✓ Prezența activă a founder-centristului accelerează ritmul de inovație în fazele incipiente ale companiei;
- ✓ Dependența excesivă de fondator reduce reziliența organizațională în lipsa unui plan de succesiune;
- ✓ Managerul de profesie este mai eficient decât fondatorul în etapele de creștere accelerată.

Metode de cercetare

Metodologia cercetării se bazează pe o combinație de metode calitative și cantitative, utilizate pentru a analiza impactul fondatorului asupra structurii și culturii organizaționale. Pentru partea cantitativă a cercetării au fost analizate date secundare provenite din rapoarte anuale și studii statistice, aplicându-se *analiza comparativă a performanței, corelarea indicatorilor de inovație și modelarea grafică a dinamicii schimbării conducerii*. Analiza a inclus prelucrarea datelor statistice disponibile, precum procentul fondatorilor rămași CEO (Chief Executive Officer), fluctuațiile bursiere generate de reputația fondatorului și alte variabile relevante.

Pentru validarea ipotezelor, au fost examinate date secundare provenite din rapoarte anuale, articole academice și surse mass-media privind companii tehnologice precum *Apple*, *Tesla*, *Netflix* și *Amazon*. De asemenea, a fost utilizată metoda studiului de caz pentru a evidenția diferențele dintre leadership-ul fondatorului și cel al managerului de profesie. Concluziile formulate se sprijină pe interpretarea corelată a surselor teoretice și a realităților organizaționale actuale. Pornind de la *teoriile lui Wasserman și Cooper*, deducem că menținerea fondatorului la conducere sporește capacitatea de inovație, dar reduce predictibilitatea guvernantei. Această deducție se

icons. From *Steve Jobs* to *Elon Musk* or *Jeff Bezos*, the founder has become a figure synonymous with vision, innovation, and the radical transformation of the market. The media, investors, and even employees tend to identify the company with the personality of its founding leader, which generates both competitive advantages and systemic vulnerabilities. Recent studies confirm that the active presence of the founder-centrist in leadership is associated with a faster pace of innovation [3], but also with challenges regarding corporate governance and succession planning [12]. Thus, a profound understanding of the founder-centrism phenomenon becomes essential for entrepreneurs, investors, and managers aim to build sustainable organisations in the twenty-first century.

The purpose of this research is to analyse the impact of founder-centrism on organisational culture and corporate value, by identifying the defining traits of founder-leaders and comparing them with professional managers, with a particular focus on the implications for corporate governance and long-term sustainability.

To achieve this aim, the following research hypotheses were formulated:

- ✓ The active presence of the founder-centrist accelerates the pace of innovation in the early stages of the company;
- ✓ Excessive dependence on the founder reduces organisational resilience in the absence of a succession plan;
- ✓ The professional manager is more effective than the founder during phases of accelerated growth.

Research methodology

The research methodology is based on a combination of qualitative and quantitative methods, used to analyse the founder's impact on organisational structure and culture. For the quantitative part of the research, secondary data from annual reports and statistical studies were analysed, through comparative analysis performance, correlation of innovation indicators, and graphical modelling of leadership change dynamics. The analysis included the processing of available statistical data, such as the percentage of founders remaining as Chief Executive Officers (CEOs), stock market fluctuations generated by the founder's reputation, and other relevant variables.

For the validation of the hypotheses, secondary data from annual reports, academic publications, and media sources concerning technology companies such as *Apple*, *Tesla*, *Netflix*, and *Amazon* were reviewed. In addition, the case study method was applied to highlight the differences between founder leadership and professionally managed leadership styles. The conclusions are grounded in the correlated interpretation of theoretical sources and current organisational realities. Building on the *theories of Wasserman and Cooper*, it is deduced that retaining the founder in leadership enhances the organisation's

bazează pe corelarea studiilor teoretice cu exemplele empirice analizate.

Rezultate și discuții

Rezultatele cercetării reflectă complexitatea și impactul fenomenului founder-centrismului în organizațiile moderne, în special, în sectorul tehnologic. Prin analiza literaturii de specialitate, studiile de caz și comparațiile dintre modele de leadership, au fost identificate mai multe dimensiuni esențiale ale influenței fondatorului asupra performanței și culturii organizaționale. În continuare, sunt prezentate concluziile principale grupate pe secțiuni tematice, fiecare subliniind rolul specific al fondatorului în diferite etape ale ciclului de viață al companiei, precum și implicațiile pentru guvernarea corporativă și sustenabilitatea pe termen lung.

1. Mentalitatea founder-centristului: între viziune și control

Mentalitatea *founder-centristului* este adesea marcată de un amestec de viziune profundă, încredere personală și atașament emoțional față de ideea inițială. În stadiul incipient, o companie este rareori mai mult decât un concept, dar în mintea founder-centristului, ea reprezintă, deja, o realitate conturată. Acesta deține nu doar ideea, ci și cunoașterea amplă a pieței, a clienților și a modului în care produsul sau serviciul propus va crea valoare. Această viziune constituie nucleul întregului proces antreprenorial.

Mulți fondatori refuză salarii mari și muncesc, în condiții dificile, în numele unei misiuni percepute ca fiind personală. Conform cercetării lui Noam Wasserman, 51% dintre antreprenorii intervievați câștigau la început mai puțin decât unii dintre propriii angajați [1]. Această identificare personală cu ideea de afacere poate genera o loialitate intensă, dar și o vulnerabilitate strategică, prin tendința de a lua decizii emoționale.

De asemenea, numeroși fondatori supraestimează șansele de succes. Studiul clasic al lui Arnold Cooper arată că antreprenorii sunt adesea naivi în ceea ce privește riscurile reale. Aceștia și-au evaluat propriile afaceri cu o probabilitate de succes de peste 80%, mulți dintre ei estimându-și probabilitatea de succes la șapte din zece, în timp ce 33% dintre respondenți și-au apreciat șansele la zece din zece [2].

În contrast, liderii corporativi non-fondatori, precum CEO-ii numiți de consiliile de administrație în companiile mature, abordează afacerea cu o perspectivă mai structurată și și axată pe eficiență operațională. Aceștia tind să ia decizii mai raționale și mai puțin emoționale, bazate pe indicatori de performanță și obiective trimestriale. Dacă *founder-centristul* este arhitectul viziunii, managerul profesionist este inginerul care o optimizează. Această distincție explică de ce în unele cazuri, în special în companiile tehnologice, fondatorii sunt preferați în fazele de început, dar ulterior pot fi înlocuiți de manageri mai potriviți pentru creșterea accelerată a afacerii.

innovation capacity but reduces the predictability of governance. This deduction is based on the correlation between theoretical studies and the empirical examples analysed.

Results and discussions

The research results reflect the complexity and impact of the founder-centrism phenomenon in modern organisations, particularly in the technology sector. Through an analysis of the specialized literature, case studies, and comparisons between leadership models, a number of essential dimensions of the founder's influence on organisational performance and culture have been identified. The following sections present the main conclusions, grouped by thematic areas, each emphasising the founder's specific role at different stages of the company's life cycle, as well as the implications for corporate governance and long-term sustainability.

1. The founder-centrist mindset: between vision and control

The mindset of the *founder-centrist* is frequently characterized by a combination of profound vision, personal confidence, and emotional attachment to the initial idea. In its early stage, a company is rarely more than a concept, yet in the founder-centrist's perception it already represents a well-defined reality. The founder possesses not only the idea but also extensive knowledge of the market, customers, and the way in which the proposed product or service will create value. This vision constitutes the core of the entire entrepreneurial process.

Many founders refuse high salaries and work in difficult conditions in pursuit of a mission they perceive as personal. According to Noam Wasserman's research, 51% of the entrepreneurs interviewed initially earned less than some of their own employees [1]. This personal identification with the business idea can generate strong loyalty, but also strategic vulnerability, through the tendency to make emotionally driven decisions.

Moreover, numerous founders tend to overestimate their likelihood of success. Arnold Cooper's classic study reveals that entrepreneurs are often overly optimistic with regard to actual risks. They evaluated their businesses with a probability of success exceeding 80%, many of them estimating their chances at seven out of ten, while 33% of respondents rated their chances as ten out of ten [2].

In contrast, non-founder corporate leaders, such as CEOs appointed by boards of directors in mature companies, approach the business with a more structured and efficiency-oriented perspective. They tend to make more rational and less emotional decisions, based on performance indicators and quarterly objectives. If the *founder-centrist* is the architect of the vision, the professional manager acts as the engineer who optimizes it. This distinction explains why, in some cases, particularly in technology com-

Alături de viziune, un element definitoriu al mentalității *founder-centristului* este tendința de a concentra controlul. Mulți fondatori mențin deciziile strategice la nivel personal, limitează delegarea și urmăresc controlul direct al resurselor-cheie. Această atitudine poate accelera inovația în etapele inițiale, dar creează vulnerabilități organizaționale pe măsură ce compania se extinde.

2. De la fondator la CEO: dilema puterii vs. creștere

Odată cu maturizarea companiei, cresc și cerințele privind guvernanta, procesele interne și potențialul de creștere continuă. În acel moment, *founder-centristul* se află în fața unei alegeri fundamentale: să rămână la conducere cu orice preț sau să cedeze locul unui CEO profesionist, în schimbul unei dezvoltări accelerate.

Conceptul de „bogat sau rege?” descrie perfect această alegere [1]. Cei care aleg să păstreze controlul absolut, „regii”, pot compromite creșterea și atractivitatea companiei pentru investitori. Cei care aleg să devină „bogați” renunță parțial la controlul direct, preferând să colaboreze cu investitori și manageri profesioniști pentru a accelera dezvoltarea și a crește valoarea companiei.

Studiile arată că până la al patrulea an de existență, doar 40% dintre fondatori mai rămân în funcția de CEO [1]. În multe cazuri, tranziția este impusă de investitori și poate fi conflictuală, mai ales atunci când cultura organizațională este strâns legată de personalitatea *founder-centristului*.

panies, founders are preferred in the early stages, but are later replaced by managers better suited for the accelerated growth of the business.

Alongside vision, a defining element of the *founder-centrist* mindset is the tendency to concentrate control. Many founders retain strategic decision-making at the personal level, limit delegation, and seek direct control over key resources. This attitude can accelerate innovation in the early stages, it also generates organisational vulnerabilities as the company expands.

2. From founder to CEO: the dilemma of power versus growth

As the company matures, the requirements for governance, internal processes, and the potential for sustained growth also increase. At that point, the *founder-centrist* faces a fundamental choice: to retain control at all costs or to step aside in favour of a professional CEO, in exchange for accelerated development.

The concept of whether “rich or king?” perfectly describes this dilemma [1]. Those who choose to preserve absolute control, the so-called “kings”, may compromise the company’s growth and attractiveness to investors. By contrast, those who choose to become “rich” relinquish part of their direct control, preferring to collaborate with investors and professional managers in order to accelerate development and enhance the company’s value.

Studies indicate that by the fourth year of existence, only 40% of founders remain in the CEO position [1]. In many cases, the transition is imposed by investors and may generate conflict, particularly when the organisational culture is closely tied to the personality of the *founder-centrist*.

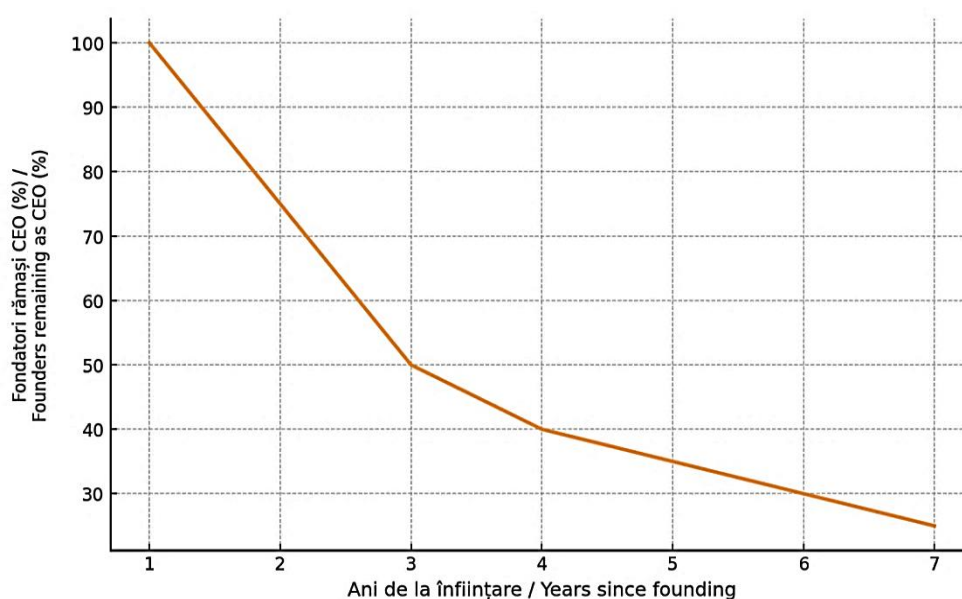


Figura 1. Procentul fondatorilor care rămân CEO în funcție de vechimea companiei/

Figure 1. Percentage of founders remaining as CEO by years since founding

Sursa: elaborată de autori în baza [3]/ Source: elaborated by the authors based on [3]

Pentru a facilita înțelegerea diferențelor esențiale dintre stilul de conducere al founder-centristului și cel al managerului de profesie, am sintetizat în tabelul de mai jos principalele dimensiuni analizate în literatura de specialitate și în studiile de caz discutate anterior. Această sinteză comparativă evidențiază atât avantajele, cât și limitările fiecărui model de leadership în funcție de etapa de dezvoltare a companiei.

To facilitate the understanding of the key differences between the leadership style of the founder-centrist and that of the professional manager, the table below summarizes the main dimensions identified in the specialised literature and in the case studies previously discussed. This comparative overview highlights both the advantages and the limitations of each leadership model, depending on the stage of the company's development.

Tabelul 1/ Table 1

**Comparație între founder-centrist și managerul de profesie/
Comparison between the founder-centrist and the professional manager**

Dimensiune analizată/ Analyzed Dimension	Founder-centrist	Manager de profesie/ Professional manager
Viziune/ Vision	Puternică, personalizată, centrată pe inovație/ Strong, personalized, innovation-centered	Aliniată cu obiectivele strategice pe termen scurt și mediu/ Aligned with short- and medium-term strategic objectives
Legătura emoțională cu compania/ Emotional connection with the company	Foarte ridicată – compania este „munca vieții”/ Very strong – the company is seen as “the work of a lifetime”	Detașată, relație contractuală și orientare spre performanță/ Detached, contractual relationship and performance-oriented
Angajament/ Commitment	Pe termen lung, orientat spre inovație și brand personal/ Long-term, focused on innovation and personal brand	Pe termen mediu, orientat spre eficiență operațională și rezultate trimestriale/ Medium-term, focused on operational efficiency and quarterly results
Cunoștințe despre produs și piață/ Knowledge of product and market	Profunde și directe, acumulate din experiența fondatoare/ Deep and direct, accumulated from founding experience	Generale, dobândite prin analiză și consultanță/ General, acquired through analysis and consultancy
Guvernanță corporativă/ Corporate governance	Depinde puternic de persoana fondatorului, deciziile sunt centralizate/ Strongly dependent on the founder, with centralized decision-making	Instituționalizată, mai previzibilă/ Institutionalized, more predictable

Sursa: elaborat de autori în baza [1], [2], [3], [9]/ **Source:** elaborated by the authors based on [1], [2], [3], [9]

3. Trăsăturile-cheie ale unui founder-centrist eficient

Cercetările și exemplele din businessul global indică faptul că fondatorii de succes au în comun trei trăsături fundamentale:

Cunoștințe aprofundate: Founder-centristul necesită să înțeleagă tehnologia, clienții, dinamica pieței și impactul fiecărei decizii luate în procesul de construire a companiei [1].

Autoritate morală: Aceasta se reflectă în capacitatea de a inspira, de a conduce prin exemplu și de a rupe cu tradițiile rigide atunci, când acestea împiedică inovația [11]. Rolul carismei liderului în consolidarea culturii organizaționale este subliniat și în literatura de specialitate [12]. În cazul fondatorilor-centriști, carisma devine un instrument de

3. Key traits of an effective founder-centrist

Research and evidence from global business practice indicate that successful founders share three fundamental traits:

In-depth knowledge: The founder-centrist needs to possess a thorough understanding of technology, customers, market dynamics, and the implications of each decision made in the process of building the company [1].

Moral authority: This is reflected in the ability to inspire, to lead by example, and to challenge rigid traditions when they hinder innovation [11]. The role of a leader's charisma in strengthening organisational culture is also highlighted in the academic literature [12]. In the case of founder-centrists, charisma becomes not only a tool of collective

mobilizare colectivă, dar și un risc în lipsa mecanismelor instituționale.

Angajament pe termen lung: Fondatorii au o probabilitate mai mică de a părăsi compania atunci, când dețin poziții de decizie, ceea ce reflectă un angajament organizațional puternic și o implicare de durată în viața firmei [12].

Fondatorii, care întrunesc aceste trăsături, au capacitatea de a reorienta radical afacerea, așa cum a făcut *Steve Jobs* la *Apple* sau *Reed Hastings* la *Netflix* [9]. *Jobs* a revenit într-un moment critic și a transformat compania dintr-un producător de computere într-unul dintre cele mai valoroase branduri tehnologice globale, prin lansarea unor produse revoluționare precum *iPod*, *iPhone* și *iPad*. La rândul său, *Hastings* a reorientat modelul *Netflix* către o nouă direcție de creștere, de la închirierea de DVD-uri prin poștă la streaming on-line, la producția proprie de materiale audiovizuale, consolidând poziția companiei ca lider în industria media digitală. Aceste decizii au cerut viziune, curaj și capacitatea de a anticipa transformări sistemice.

4. Brandul personal al founder-centristului ca activ și risc

În era digitală, imaginea publică a founder-centristului influențează direct reputația și valoarea companiei. Potrivit *Brand Finance*, reputația CEO-ului este adesea indisolubil legată de cea a companiei, în special, în cazurile în care founder-centristul este încă activ în conducere [4].

Avantajele brandului personal includ:

- ✓ creșterea vizibilității și loialității,
- ✓ atragerea mai ușoară a partenerilor de afaceri,
- ✓ poziționarea ca expert și autoritate profesională,
- ✓ validarea socială a produsului prin reputația liderului.

Totuși, asocierea totală dintre brandul personal și companie creează riscul unei crize reputaționale în cazul, în care founder-centristul este implicat într-un scandal. Exemple precum *Elon Musk* sau *Oleg Tinkov* demonstrează că fluctuațiile imaginii personale se reflectă, imediat, în valoarea companiei. *Musk*, de exemplu, a influențat cotațiile bursiere ale *Tesla* prin simple postări controversate pe *Twitter*, ceea ce a generat reacții rapide din partea investitorilor și pieței. În august 2018, *Elon Musk* a publicat un tweet în care afirma că are „finanțare asigurată” pentru a retrage *Tesla* de pe bursă la prețul de 420 USD per acțiune. Această declarație a dus, initial, la o creștere de peste 6% a prețului acțiunilor *Tesla* [5]. Totuși, când s-a constatat că afirmația era nefondată, acțiunile au scăzut semnificativ, iar compania a pierdut peste 10 miliarde de dolari din capitalizarea de piață [6]. Implicarea politică, din anul 2025, a lui *Elon Musk* a avut influențe directe asupra *Tesla*. Vânzările acesteia, în luna iulie a aceluiași an, au scăzut cu 40%

mobilisation but also a risk in the absence of institutional mechanisms.

Long-term commitment: Founders are less likely to leave the company when occupying decision-making positions, which reflects a strong organisational commitment and lasting involvement in the life of the firm [12].

Founders who combine these traits demonstrate the capacity to radically reorient the business, as illustrated by *Steve Jobs* did at *Apple* or *Reed Hastings* at *Netflix* [9]. *Jobs* returned at a critical juncture and transformed the company from a computer manufacturer into one of the world's most valuable technology brands, launching revolutionary products such as the *iPod*, *iPhone*, and *iPad*. Similarly, *Hastings* redirected *Netflix*'s model towards a new growth trajectory, moving from DVD rentals by post to online streaming and, later, to original content production, thereby consolidating the company's position as a leader in the digital media industry. These decisions required vision, courage, and the ability to anticipate systemic transformations.

4. The founder-centrist's personal brand as an asset and a risk

In the digital era, the public image of the founder-centrist exerts a direct influence on the company's reputation and value. According to *Brand Finance*, the CEO's reputation is frequently inseparable from that of the company, particularly in cases where the founder-centrist remains actively involved in leadership [4].

The advantages of cultivating a personal brand include:

- ✓ increased visibility and loyalty,
- ✓ facilitate attraction of business partners,
- ✓ positioning as an expert and professional authority,
- ✓ social validation of the product through the leader's reputation.

Nevertheless, the complete association between the personal brand and the company exposes the later to reputational crisis whenever the founder-centrist becomes involved in controversy. Illustrative examples such as *Elon Musk* or *Oleg Tinkov* demonstrate how fluctuations in personal image are immediately reflected in the company's value. *Musk*, for instance, has repeatedly influenced *Tesla*'s stock performance through controversial posts on *Twitter*, which elicited immediate reactions from investors and market. In August 2018, *Elon Musk* announced via *Twitter* that he had “funding secured” to take *Tesla* private at a price of USD 420 per share. This statement initially caused *Tesla*'s share price to rise by more than 6% [5]. However, once the claim was proven unfounded, the stock price dropped significantly, and the company lost over USD 10 billion in market capitalization [6]. *Musk*'s political involvement in 2025 had direct consequences for *Tesla*, with sales in the 27

în cele 27 de țări ale Uniunii Europene, față de anul precedent [15].

În cazul lui *Tinkov*, imaginea companiei a fost afectată nu de declarații, ci de vestea îmbolnăvirii sale grave, ceea ce a generat incertitudine privind continuitatea leadershipului. Anunțul privind starea sa de sănătate a dus la o scădere de aproape 22% a acțiunilor TCS Group, compania-mamă a *Tinkoff Bank*, pe bursa de la Londra [7].

Astfel de situații subliniază fragilitatea unei companii al cărei brand este prea strâns legat de imaginea unei singure persoane.

5. Valorile corporative ca reflecție a founder-centristului

Valorile corporative se transformă adesea în extensia valorilor personale ale founder-centristului. În primele etape de dezvoltare, acestea nu sunt rezultatul unui proces formalizat, ci reflectă viziunea și convingerile liderului. Literatura de specialitate arată că valorile personale ale antreprenorului influențează direct modul în care se stabilesc prioritățile organizaționale și felul în care se iau deciziile strategice [14].

Exemplele din businessul global confirmă această afirmație. Obsesia pentru calitate a lui *Steve Jobs* a devenit un element central al culturii *Apple*, definind standardele de design și inovație ale companiei. În mod similar, insistența lui *Jeff Bezos* asupra orientării către client s-a transformat într-o valoare fundamentală a Amazon, ghidând atât modelul operațional, cât și strategiile de expansiune. Aceste cazuri demonstrează că valorile fondatorului nu sunt doar repere personale, ci se instituționalizează ca principii fundamentale în cadrul organizației.

Această transmitere a valorilor aduce atât beneficii, cât și riscuri. Pe de o parte, oferă coerență culturală și un avantaj competitiv bazat pe identitatea distinctivă a firmei. Pe de altă parte, o dependență excesivă de valorile personale ale liderului poate limita capacitatea companiei de a se adapta la schimbările externe sau la tranzițiile de leadership. În consecință, înțelegerea și documentarea acestor valori devin esențiale pentru asigurarea sustenabilității organizaționale pe termen lung.

6. Founder-centrismul și succesiunea

Unul dintre cele mai mari riscuri asociate cu founder-centrismul este lipsa unei strategii de succesiune. Companiile, în care totul depinde de fondator sunt fragile în fața oricărei absențe sau retrageri neplanificate. Lipsa unui plan clar de tranziție poate genera crize de leadership, neîncredere în rândul investitorilor și pierderi reputaționale.

Exemplul lui *Steve Jobs* la *Apple* este edificator: decesul său a provocat pierderi bursiere imediate [8]. În schimb, *Bill Gates* a gestionat o tranziție ordonată către *Steve Ballmer*, păstrând valoarea companiei. De asemenea, în cazul Amazon, *Jeff*

European Union member states declining by 40% in July of that year compared to the previous one [15].

In *Tinkov's* case, the company's image was not undermined by public statements but by the announcement of his severe illness, which generated uncertainty regarding leadership continuity. The announcement of his health condition led to a decline of almost 22% in the shares of TCS Group, the parent company of *Tinkoff Bank*, on the London Stock Exchange [7].

These situations highlight the fragility of a company whose brand identity is excessively tied to the image of a single individual.

5. Corporate values as a reflection of the founder-centrist

Corporate values frequently evolve as an extension of the personal values of the founder-centrist. In the early stages of development, these values are seldom the result of a formalized process, but rather reflect the founder's vision and convictions. The academic literature highlights that the entrepreneur's personal values directly influence how organisational priorities are established and how strategic decisions are made [14].

Examples from global business practice confirm this statement. *Steve Jobs's* obsession with quality became a defining element of *Apple's* culture, defining the company's standards of design and innovation. Similarly, *Jeff Bezos's* insistence on customer orientation turned into a fundamental value of Amazon, guiding both its operating model and expansion strategies. Such examples demonstrate that the founder's values are not simply personal reference points but are institutionalised as fundamental principles within the organisation.

This transmission of values generates both advantages and risks. On the one hand, it ensures cultural coherence and a competitive advantage grounded in the distinctive identity of the firm. On the other hand, excessive reliance on the leader's personal values may limit the company's capacity to adapt to external changes or leadership transitions. Therefore, the recognition and documentation of these values are vital to ensuring long-term organisation sustainability of the organisation.

6. Founder-centrism and succession

One of the greatest risks associated with founder-centrism is the absence of a well-defined succession strategy. Companies in which all decision-making depends on the founder are inherently fragile when faced with unplanned absences or unplanned withdrawal. The absence of a clear transition plan may generate leadership crises, undermine investor confidence, and result in reputational losses.

The case of *Steve Jobs* at *Apple* is illustrative: his death triggered immediate stock market losses [8]. By contrast, *Bill Gates* managed an orderly transition to *Steve Ballmer*, thereby preserving the company's

Bezos a delegat conducerea către Andy Jassy într-un mod etapizat și anunțat din timp, asigurând stabilitate organizațională.

Literatura despre guvernanta corporativă subliniază importanța mecanismelor instituționale și a documentării regulilor pentru a garanta continuitatea organizațională [13]. Pentru a asigura stabilitatea, este esențial ca fondatorul să documenteze principiile de conducere, să dezvolte lideri interni care le împărtășesc viziunea și să creeze mecanisme de guvernanta, care nu depind de o singură persoană. Succesul pe termen lung implică o cultură organizațională bazată pe valori comune, nu doar pe carisma founder-centristului.

7. De ce funcționează founder-centrismul în companiile din sectorul tehnologic?

Companiile din sectorul tehnologic sunt definite de inovație, iar fondatorii reprezintă principalii creatori de produse noi. CEO-ii profesioniști se dovedesc, adesea, mai eficienți în implementarea proceselor de creștere organizată, însă mai puțin eficienți în lansarea succesivă a produselor inovatoare [9]. Această diferență de abordare explică preferința investitorilor pentru fondatori activi în conducerea companiilor din sectorul tehnologic, cel puțin în primele faze de dezvoltare.

Fondatorii precum Larry Page, Sergey Brin sau Mark Zuckerberg au învățat să se dezvolte împreună cu organizațiile lor. Ei au fost sprijiniți de echipe executive competente și au știut să își păstreze rolul de vizionari, lăsând în același timp spațiu consolidării structurilor manageriale. În cazul Google, numirea lui Eric Schmidt ca CEO, în perioada de creștere, a avut rolul de a echilibra inovația cu o conducere eficientă [10].

În plus, în sectorul tehnologic, unde ciclurile de inovare sunt accelerate, fondatorii pot lua decizii curajoase, fără a fi constrânși de birocratie sau cicluri rigide de raportare. Aceștia au o înțelegere intuitivă a produsului, a nevoilor pieței și a momentului oportun pentru schimbarea direcției strategice. De aceea, companiile din sectorul tehnologic manifestă o toleranță mai ridicată față de stilul de conducere atipic, nonconformist, deseori asociat cu fondatorii.

8. Analiza CEO în companiile tehnologice din lista Fortune Global 500 (2025)

Pentru a completa analiza teoretică, autorii au realizat un studiu asupra companiilor din sectorul tehnologic incluse în clasamentul revistei *Fortune Global din anul 2025*, întrucât acest domeniu constituie un spațiu privilegiat pentru studierea fenomenului de *founder-centrism*. În tehnologie, influența fondatorului este mult mai pronunțată decât în alte industrii, deoarece inovația și viziunea personală joacă un rol decisiv în definirea produsului și a modelului de afaceri [9]. În acest context, a fost selectat un eșantion de zece companii din *Fortune Global 500*

value. Similarly, Jeff Bezos ensured in Amazon's stability by gradually delegating leadership to Andy Jassy through a phased and pre-announced process. organisation

The literature on corporate governance highlights the importance of institutional mechanisms and documented rules to guarantee organisational continuity [13]. To ensure stability, it is essential for founders to document leadership principles, develop internal leaders who share the vision, and create governance mechanisms that do not depend on a single individual. Long-term success requires an organisational culture based on shared values, rather than one sustained solely on the charisma of the founder-centrist.

7. Why founder-centrism is effective in technology companies?

Technology companies are characterised by continuous innovation, with founders frequently serving as the principal creators of new products. While professional CEOs often prove to be more effective in implementing structured growth processes, they tend to be less effective in driving the successive launch of innovative products [9]. This difference in approach explains investors' preference for active founder involvement in technology companies, particularly during the early stages of development.

Founders such as Larry Page, Sergey Brin, or Mark Zuckerberg exemplify this dynamic. They grew alongside their organisations, supported by competent executive teams, managing to retain their visionary role while also allowing for the consolidation of managerial structures. In Google's case, for example, the appointment of Eric Schmidt as CEO during a period of rapid growth phase helped to balance innovation with effective leadership [10].

Moreover, in the technology sector, where innovation cycles are markedly accelerated, founders are often able to make bold decisions without being constrained by bureaucracy or rigid reporting cycles. Their intuitive understanding of the product, of market needs, and of the appropriate timing for strategic pivots provides them with a distinctive advantage. For this reason, technology companies tend to demonstrate greater tolerance for the atypical, nonconformist leadership styles often associated with founders.

8. CEO Analysis in Technology Companies from Fortune Global 500 List (2025)

To complement the theoretical analysis, the authors conducted a study on technology companies listed in the *2025 Fortune Global*, since this sector represents a particularly relevant setting for examining the phenomenon of *founder-centrism*. In the technology industry, the influence of the founder is significantly more pronounced than in other industries, since innovation and personal vision play a decisive role in defining both the product and the business model [9]. Within this framework, a sample

și verificat dacă CEO-ul actual este fondator/ cofondator sau manager de profesie. Rezultatele sunt prezentate în **tabelul 2**.

of ten companies from the *Fortune Global 500* was selected, with the aim of determining whether the current CEO is a founder/co-founder or a professional manager. The results are presented in **table 2**.

Tabelul 2/ Table 2

**Statutul CEO-ului în zece companii tehnologice selectate din Fortune Global 500 (2025)/
CEO Status in ten Fortune Global 500 Technology Companies (2025)**

Companie/ Company	CEO actual/ Current CEO	Statut fondator/ CEO status	Anul fondării/ Year founded
Meta Platforms	Mark Zuckerberg	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	2004
NVIDIA	Jensen Huang	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	1993
Tesla	Elon Musk	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	2003
Tencent Holdings	Ma Huateng (Pony Ma)	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	1998
Alibaba	Eddie Wu	Cofondator, CEO/ Co-founder, CEO	1999
Apple	Timothy D. Cook	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1976
Alphabet (Google)	Sundar Pichai	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1998
Amazon	Andrew R. Jassy	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1994
Microsoft	Satya Nadella	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1975
Samsung	Young-Hyun Jun	Nefondator, CEO/ Non-founder, CEO	1969

Sursa: elaborat de autori în baza [16]/ **Source:** elaborated by the authors based on [16]

Rezultatele analizei arată că 50% dintre companiile tehnologice din eșantion sunt încă conduse de fondatori, chiar și după mai bine de două decenii de la înființare. Acest rezultat diferă de concluziile lui Skok [3], potrivit căruia, după șapte ani de la fondare, mai puțin de 30% dintre fondatori mai ocupă funcția de CEO. Diferența poate fi explicată prin particularitățile eșantionului: studiul lui Skok analizează startup-uri aflate în faze incipiente, în timp ce analiza de față vizează companii mature și de mare succes, incluse în *Fortune Global 500*. Astfel, este posibil ca în sectorul tehnologic liderii-fondatori, care depășesc primele etape critice, să aibă șanse mai mari de a rămâne în poziția de CEO pe termen lung.

Totuși, această constatare confirmă observațiile lui Wasserman [1], potrivit cărora fondatorii domină conducerea în fazele incipiente și medii de creștere, dar sunt înlocuiți treptat de manageri profesioniști în companiile mature, unde provocările de guvernare și succesiune devin prioritare.

Concluzii

Founder-centrismul oferă un avantaj competitiv real în fazele timpurii ale unei companii: viziune, curaj, angajament, inovație. Dar, pe măsură ce compania crește, acest model devine riscant dacă nu este completat de mecanisme clare de organizare, delegare și planificare.

Companiile mature necesită să găsească echilibrul între carisma founder-centristului și eficiența managementului profesionist. Aceasta presu-

The results of the analysis show that 50% of the technology companies in the sample continue to be led by their founders, even after more than two decades since their founding. This result differs from Skok's conclusions [3], according to which, fewer than 30% of founders still hold the position of CEO after seven years from the founding moment. The discrepancy can be explained by the particularities of the sample: while Skok's study analyses startups in their early stages, the present analysis focuses on mature and highly successful companies included in the *Fortune Global 500*. Thus, it is possible that in the technology sector, founder-leaders who surpass the initial critical stages are more likely to remain in the CEO position in the long term.

Nevertheless, this finding confirms Wasserman's observations [1], according to which founders dominate leadership in the early and medium stages of growth but are gradually replaced by professional managers in mature companies, where governance and succession challenges become a priority.

Conclusions

Founder-centrism provides a genuine competitive advantage during the early stages of a company's life cycle through vision, courage, commitment, and innovation. However, as the company grows, this model becomes increasingly risky unless complemented by well-defined mechanisms of organisation, delegation, and planning.

pune promovarea unui leadership partajat, dezvoltarea unui brand corporativ autonom și, mai ales, pregătirea activă a unei succesiuni sănătoase.

În același timp, infrastructura economică trebuie să susțină formarea unei culturi organizaționale în care fondatorii nu sunt mitizați, ci sprijiniți în dezvoltarea lor ca lideri. Astfel se creează premisele unei guvernante sănătoase și a unei inovații sustenabile.

Mai mult, este esențial ca investitorii, consiliile de administrație și stakeholderii să dezvolte instrumente prin care viziunea founder-centristului să poată evolua într-un model aplicabil, pe scară largă, fără a pierde dinamismul inițial. În această balanță fină între persoană și instituție, între mit și metodă, se află cheia unei organizații durabile. Analiza proprie confirmă tendința descrisă de Wasserman [1], potrivit căreia în companiile mature CEO-ul este, de regulă, un manager de profesie.

Leadership-ul eficient presupune formarea unei culturi organizaționale autonome, pregătirea unei succesiuni sănătoase și capacitatea de a transfera viziunea către o echipă care o poate continua. Fondatorii, care reușesc să lase o moștenire funcțională, nu doar o poveste personală, vor crea organizații reziliente, capabile să se reinventeze în timp și să supraviețuiască dincolo de imaginea unui singur om.

Mature companies need to find a balance between the charisma of the founder-centrist and the efficiency of professional management. This implies fostering shared leadership, developing an autonomous corporate brand, and, above all, preparing proactively for healthy succession.

At the same time, the economic infrastructure should encourage the development of an organisational culture in which founders are not mythologized but rather supported in their development as leaders. Such conditions create the foundations for sound governance and sustainable innovation.

Furthermore, it is essential that investors, boards of directors, and stakeholders develop mechanisms that allow the founder-centrist's vision to evolve into a broadly applicable model without losing its initial dynamism. In this delicate balance between person and institution, between myth and method, lies the key to building a sustainable organisation. The present analysis confirms the tendency described by Wasserman [1], according to which in mature companies the CEO is, as a rule, a professional manager.

Ultimately, effective leadership requires the formation of an autonomous organisational culture, the preparation of healthy succession, and the ability to transfer the founder's vision to a capable team that can carry it forward. Founders who succeed in leaving behind a functional legacy, rather than merely a personal story, will build resilient organisations able to reinvent themselves over time and to survive beyond the image of a single individual.

Bibliografie/ Bibliography:

1. WASSERMAN, Noam. *The Founder's Dilemma*. Online. HARVARD BUSINESS REVIEW. 2008. Disponibil: <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma> [accesat 2024-03-19].
2. COOPER, Arnold C.; Y. WOO CAROLYN and William C. DUNKENBERG. *Entrepreneur's perceived chances for success*. Online. 1988. Disponibil: <https://gwern.net/doc/psychology/cognitive-bias/1988-cooper.pdf> [accesat 2025-05-29].
3. SKOK, Michael. *Can Startup Founders Evolve With Their Business' Needs?* Online. UNDERScore VC. 2025. Disponibil: <https://underscore.vc/resources/can-startup-founders-scale/> [accesat 2025-05-29].
4. BRAND FINANCE. *CEO Brand and Company Reputation Report 2023*. Online. Disponibil: <https://brandfinance.com/reports/brand-guardianship-index-2023> [accesat 2025-05-29].
5. *Elon Musk Settles SEC Fraud Charges; Tesla Charged With and Resolves Securities Law Charge*. Online. U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. 2018. Disponibil: <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2018-226> [accesat 2025-05-29].
6. PRIMACK, Dan. *"Funding secured" may become the two costliest words ever tweeted*. Online. AXIOS. 2018. Disponibil: <https://www.axios.com/2018/09/19/funding-secured-elon-musk-stock-price-tesla> [accesat 2025-06-20].
7. MARROW, Alexander and Tom BALMFORTH. *TCS founder Tinkov discloses leukemia fight amid US tax charges; shares slide*. Online. REUTERS. 2020. Disponibil: <https://www.reuters.com/article/us-tcs-usa-tinkov/tcs-founder-tinkov-discloses-leukemia-fight-amid-us-tax-charges-shares-slide-idUSKBN20T2E9/> [accesat 2025-06-20].
8. *Apple Stock (AAPL) Dips After Steve Jobs' Death*. Online. ABC NEWS. 2011. Disponibil: <https://abcnews.go.com/Business/steve-jobs-death-apple-stock-aapl-dips/story?id=14680622> [accesat 2025-06-25].

9. HOROWITZ, Ben. *Why We Prefer Founding CEOs*. Online. ANDREESSEN HOROWITZ. 2025. Disponibil: <https://a16z.com/why-we-prefer-founding-ceos/> [accesat 2025-06-15].
10. VISHWKARMA, Gaurav. *The Forgotten CEO That Saved Google From Its Own Founders*. Online. LINKEDIN. 2023. Disponibil: <https://www.linkedin.com/pulse/forgotten-ceo-saved-google-from-its-own-founders-gaurav-vishwkarma> [accesat 2025-05-19].
11. CONGER, Jay A. and Rabindra N. KANUNGO. *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. Online. Academy of Management Review. 1987, no. 12(4), p. 637. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/248126140_Toward_a_Behavioral_Theory_of_Charismatic_Leadership_in_Organizational_Settings [accesat 2025-05-26].
12. BOEKER, Warren and Rushi KARICHALIL. *Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure*. Online. Academy of Management Journal. 2002, no. 45(4), pp. 818-826. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/324989314_Entrepreneurial_Transitions_Factors_Influencing_Founder_Departure [accesat 2025-05-27].
13. SHLEIFER, Andrei and Robert W. VISHNY. *A Survey of Corporate Governance*. Online. The Journal of Finance. 1997, vol 12, no. 2, pp. 737-782. Disponibil: <https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorp.gov.pdf> [accesat 2025-05-27].
14. SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Online. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010. Disponibil: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizational_Culture_AndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf [accesat 2025-05-27].
15. CONDON, Bernard. *Tesla sales plunge again in Europe as anger at Musk keeps buyers away for 7th month in a row*. Online. ASSOCIATED PRESS. 2025. Disponibil: <https://apnews.com/article/tesla-europe-car-ev-sales-bda33724e56d1b2bc72b9cac0f75fe09> [accesat 2025-08-20].
16. *Fortune Global 500 ranking*. Online. FORTUNE. 2025. Disponibil: <https://fortune.com/ranking/global500/> [accesat 2025-09-04].