

**Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați  
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane  
Domeniul de doctorat: Management**



**TEZĂ DE DOCTORAT  
REZUMAT**

**Contribuții privind perfecționarea managementului  
serviciilor în domeniul asigurărilor**

**Doctorand: Ciprian Eugen Mățiș**  
**Presedinte Prof. univ. dr. habil. Adrian Micu**  
Universitatea Dunărea de Jos din Galați  
**Conducător științific: Prof. univ. dr. habil. Nicoleta Cristache**  
Universitatea Dunărea de Jos din Galați  
**Referenți științifici:**  
**Prof. univ. dr. Ion Popa**  
Academia de Studii Economice din București  
**Prof. univ. dr. habil. Cristinel Vasiliu**  
Academia de Studii Economice din București  
**Prof. univ. dr. habil. Marian Năstase**  
Academia de Studii Economice din București

**Seria E2: Management Nr. 26**

**Galați, 2024**

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE**

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria E 3: **Marketing**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**
- Seria SJ: **Drept**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE**

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

**Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII**

- Seria C: **Chimie**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE**

- Seria M: **Medicină**

## **Motto**

*„Dacă ar fi după mine, aş scrie cuvântul asigurare pe uşa fiecărei case şi pe fruntea fiecărui om întrucât sunt convins că pentru un sacrificiu neconceput de mic, familii întregi pot fi protejate împotriva catastrofelor care le-ar putea distruge pentru totdeauna.”*

**Winston Churchill**



## Cuprins

Lista figurilor .....	8
Lista graficelor .....	8
Lista tabelelor .....	10
Lista abrevierilor .....	12

<b>Introducere.....</b>	<b>14</b>
-------------------------	-----------

**Capitolul I. Stadiul actual al cercetării în domeniul managementului serviciilor . Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

1.1. Managementul serviciilor – analiză conceptuală <b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>	
1.1.1. Abordări conceptuale privind managementul serviciilor <b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>	
1.2. Managementul serviciilor de asigurări – între abordări empirice și evolutive .....	19
1.2.1. Abordări și aprecieri teoretice .....	19
1.2.2. Componentele managementului serviciilor de asigurări.....	22
1.2.3. Particularitățile managementului serviciilor de asigurări <b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>	

**Capitolul II. Analiza descriptiv-evolutivă a performanței managementului în domeniul asigurărilor .....** Eroare! Marcaj în document nedefinit.

2.1. Managementul relațiilor cu clienții (CRM) - Instrument de management eficient în asigurări.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
2.2. Perfecționarea managementului asigurărilor – de la managementul riscurilor la eficiență în asigurări.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
2.2.1. Riscul în managementul asigurărilor.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
2.2.2. Eficiența în managementului asigurărilor .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
2.3. Asimetria informațională în domeniul asigurărilor <b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>	
2.3.1 Abordare conceptuală a asimetriei informaționale în cadrul societăților de asigurare .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
2.3.2. Analiza și rezultatele empirice privind aplicabilitatea teoriei asimetriei informaționale.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>

<b>Capitolul III. Dezvoltarea pieței asigurărilor din România – stadiu esențial pentru integrarea în tendințele internaționale .....</b>	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
3.1. Piața internațională a asigurărilor.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
3.2. Piața asigurărilor în context european.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
3.3. Piața asigurărilor din România .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
3.4. Analiza SWOT a pieței asigurărilor .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
3.5. Impactul pandemiei covid-19 asupra sectorului global al asigurărilor ..	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>

<b>Capitolul IV. Evaluarea politicilor de management adoptate de companiile de asigurări din România și optimizarea acestora prin model statistic .....</b>	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
---	--

4.1. Motivația și scopul studiului.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
4.2. Metodologia cercetării .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
4.2.1. Prezentarea chestionarelor ca instrument de lucru .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
4.2.2. Eșantionul ales .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
4.3. Ipotezele cercetării.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
4.4. Analiza datelor, rezultate, interpretare.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
4.5. Concluziile studiului .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
4.5.1. Analiza impactul globalizării asupra industriei de asigurări din România prin ecuații structurale – modelul SEM PLS.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>

<b>Capitolul V. Considerații finale, contribuții proprii, limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare .....</b>	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
5.1. Considerații finale .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
5.2. Contribuții proprii.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
5.3. Limite ale cercetării și direcții viitoare de cercetare .....	31

<b>Referințe bibliografice .....</b>	<b>33</b>
<b>Anexe.....</b>	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>



## Lista figurilor

Figura 1.1. Funcțiile managementului în domeniul asigurărilor.....	21
Figura 1.2. Elemente comune managementului companiilor de asigurări.....	23
Figura 2.1. Performanța managerului companiilor de asigurări ..	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 2.2. Principiile standardului BS 8477 privind servirea clienților.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 2.3. Procesele cheie ale managementului relației cu clienții.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 2.4. Clasificarea riscurilor în asigurări .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 2.5. Clasificarea riscurilor după Directiva EU /Solvency II .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 2.6. Identificarea și evaluarea riscurilor .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 2.7. Activități ale managementului conform încadrării în categoriile de risc .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 2.8. Indicatorii societăților de asigurări .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 4.1. Evaluarea politicilor de management și optimizarea acestora prin model statistic .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 4.2. Modelul conceptual bazat pe modelare prin ecuații structurale .	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 4.3. Coeficienții de efect și contribuțiile indicatorilor la variabilele latente reflectiv .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 4.4. Reprezentarea grafică a coeficienților de relație.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Figura 4.5. Determinarea valorilor P asociate relațiilor dintre variabilele modelului după realizarea procedurii de bootstrap.....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>

## Lista graficelor

Graficul 3.1. Distribuția de asigurări pe piața mondială .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Graficul 3.2. Primele 10 Companii de Asigurări din lume după volumul activelor .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Graficul 3.3. Top zece reasiguratori pe piața mondială .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>
Graficul 3.4. Dinamica primelor brute subscrise în perioada 2018–2022 (mil.lei) .....	<b>Eroare! Marcaj în document nedefinit.</b>



- Graficul 3.5. Primele 10 companii de asigurări cu cele mai mari volume de prime brute subscrise (PBS) ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 3.6. Primii 10 brokeri de asigurare în funcție de volumul total al primelor intermediare ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.1. Date despre respondenți-clienți persoane fizice și juridice ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.2. Date despre respondenți-societăți de asigurare și brokeri de asigurare ... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.3. Indicatorul de calitate existența dotărilor de ultimă generație .. **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.4. Indicatorul de calitate facilitățile tangibile ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.5. Indicatorul de calitate ținuta impecabilă a angajaților ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.6. Indicatorul calitatea superioară a materialelor promoționale.... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.7. Indicatorul de calitate îndeplinirea promisiunilor în timpul asumat **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.8. Indicatorul de calitate interesul și atitudinea proactivă față de dificultățile clientului..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.9. Indicatorul calitatea serviciilor oferite .... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.10. Indicatorul de calitate promptitudinea în prestarea serviciilor **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.11. Indicatorul de calitate eliminarea erorilor din sistem ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.12. Indicatorul de calitate asumarea termenelor și comunicarea acestora ... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.13. Indicatorul de calitate conduita profesională..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.14. Indicatorul de calitate deschiderea față de client.. **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.15. Indicatorul de calitate disponibilitatea față de client..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.16. Indicatorul de calitate menținerea standardelor ridicate ale serviciilor .... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.17. Indicatorul de calitate siguranța tranzacțiilor ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.18. Indicatorul de calitate comportament adecvat ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.19. Indicatorul de calitate pregătirea profesională ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.20. Indicatorul de calitate lipsa discriminării - comportament deontologic .... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.21. Indicatorul de calitate flexibilitatea programului de lucru ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**
- Graficul 4.22. Indicatorul de calitate oferirea de servicii personalizate ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Graficul 4.23. Indicatorul de calitate orientarea către client .....**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Graficul 4.24. Indicatorul de calitate înțelegerea completă a cererii..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Graficul 4.25. Digrama de previziune pe interval de confidență..**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Graficul 4.26. Testul statistic de normalitate (Reprezentarea grafică a modelului – Clopotul lui GAUSS) ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

### Lista tabelelor

Tabelul 2.1. Evaluarea probabilității evenimentului nedorit.....**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 2.2. Analiza de risc calitativă – matricea de risc .....**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 2.3. Aplicații empirice ale teoriei asimetriei informaționale și a rezultatelor documentate cu privire la existența acesteia..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 3.1. Top 10 țări din lume după volumul primelor de asigurări și cotele de piață ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 3.2. Primele 10 companii de asigurări din lume la nivel global în funcție de volumul activelor la nivelul anului 2022 (mld. USD)...**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 3.3. Primele 10 companii de asigurări din lume în funcție de volumul primelor subscrise în anul 2022 (milioane USD) ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 3.4. Volumul primelor și cotelor de piață în Europa pe țări în perioada 2021-2022 ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 3.5. Structura rezervelor tehnice brute..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 3.6. Penetrarea și densitatea asigurărilor în perioada 2015-2022... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 3.7. Primele 10 societăți de asigurare din România după volumul de prime brute subscrise și ponderea lor în total piață la 31.12.2022 **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.1. Distribuția histogramică a factorilor exogeni de performanță asupra cărora opinia majorității respondenților este de acord sau acord total ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.2. Distribuția histogramică a factorilor endogeni de performanță asupra cărora opinia majorității respondenților este de acord sau acord total ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.3. Distribuția histogramică a factorilor endogeni și exogeni asupra cărora opinia majorității respondenților este nici de acord, nici dezacord ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.4. Distribuția histogramică a factorilor endogeni și exogeni asupra cărora opinia majorității respondenților este de dezacord .... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.5. Variabilele pentru analiza SWOT ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.6. Abordări specifice managementului prin obiective ..**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.7. Abordări specifice managementului prin bugete .....**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.8. Indicatori de calitate ridicată pe care îi putem fructifica..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.9. Fructificarea oportunităților și evitarea amenințărilor prin leadership organizațional ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.10. Evitarea amenințărilor prin leadership organizațional..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.11. Rezultatele coeficienților de relație ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.12. Evaluarea consistenței interne și validității convergente în cazul modelului de măsurare reflectivă ..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.13. Evaluarea validității discriminante în cazul modelului de măsurare reflectivă (criteriul Fornell-Larcker)..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.14. Evaluarea testului statistic de coliniaritate 3 .....**Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Tabelul 4.15. Valorile semnificației asimptotice P și testului T pentru cele 6 ipoteze din modelul structural..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

## Lista abrevierilor

ADAS	Administrația Asigurărilor de Stat
AG	Asigurări Generale
AIG	Grupul Internațional American /American International Group
ANSPDCP	Autoritatea Națională de Supraveghere a Prelucrării Datelor cu Caracter Personal
ASF	Autoritatea de Supraveghere Financiară
AV	Asigurări de Viață
BS 8477	Codul de practică pentru servirea clienților BS 8477/ British Standard / Code of Practice for Customer Service BS 8477
CNVM	Comisia Națională a Valorilor Mobiliare
CRM	Managementul Relației cu Clienții / Customer Relationship Management
CA	Cifra de afaceri
CEA	Comitetul European de Asigurări / Comite Europeen des Assurances
CEE	Europa Centrală și de Est/Central and Esten Europe
CFL	Combaterea Finanțării Terorismului /Combating Terrorist Financing
CML	Combaterea Spălării Banilor /Combating Money Laundering
CSA	Comisia de Supraveghere a Asigurărilor
CSSPP	Comisia de Supraveghere a Sistemului de Pensii Private
DNT	Formular de analiză a cerințelor și necesităților clienților /Demands and Needs Test
CERS	Consiliul European pentru Risc Sistemic/European Systemic Risk Board
FATF	Acțiunea Financiară privind Spălarea Banilor/ Financial Action Task Force
GDPR	Regulamentul UE 679/2016 privind Protecția Persoanelor Fizice în ceea ce privește Prelucrarea Datelor cu Caracter Personal /General Data Protection Regulation
IAIS	Asociația Internațională a Supraveghetorilor în Asigurări/ International Association of Insurance Supervisors
MCR	Cerințe Minime de Capital / Minimum Capital Requirements
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică/ Organisation Economic Cooperation and Development
ONPCSB	Oficiul Național de Prevenire și Combatere a Spălării Banilor
PIB	Produsul Intern Brut
PBS	Prime Brute Subscrise
SCR	Cerințe de capital de solvabilitate/Solvency Capital Requirement
SEO	Optimizare de căutare a site-urilor / Search Engine Optimization
SPSS	Pachetul Statistic pentru Științe Sociale / Statistical Package for the Social Sciences
Solvency II	Directiva privind Solvabilitatea Companiilor de Asigurări și Reasigurări/ Directive 2009/138/EC
SAS	Sistemul de analiză statistică
UE	Uniunea Europeană

UNSAR            Uniunea Națională a Societăților de Asigurare și Reasigurare din  
România

## Introducere

Abordările contemporane privind domeniul asigurărilor sunt extrem de dinamice, cu atât mai mult cu cât ne confruntăm cu un domeniu complex din punct de vedere al riscurilor care se doresc acoperite și multitudinea de produse de asigurare oferite de societățile de asigurări. Astfel, putem afirma fără riscul de a greși că literatura de specialitate încearcă și reușește să trateze un domeniu deloc simplu de abordat. Demersul nostru științific nu se anunță unul ușor, dar se vrea a fi un prim pas spre a deschide calea către o direcție de cercetare cu puternice influențe venite dinspre următorii itemi: managementul strategic, abilitatea de a maximiza valoarea creată prin fidelizarea clienților; particularitățile managementului în domeniul asigurărilor prin gândirea de strategii de competitivitate și, nu în ultimul rând, printr-un management al excepțiilor, managementul financiar și leadership-ul managerial aplicabil în condițiile globalizării pieței de asigurări.

Domeniul ales spre a fi cercetat este unul puternic abordat atât în cercetarea internațională cât și națională, fapt pentru care apare întrebarea următoare: De ce încă un studiu ce va aborda managementul asigurărilor? Răspunsul în acest sens îl aducem în atenție atât ca argumentare a alegerii unei astfel de teme cât și pentru a sublinia liniile directoare de cercetare spre care dorim să ne îndreptăm atenția. Argumentele noastre sunt următoarele:

- ✧ domeniul vizat nu dispune încă de soluții complete de management în domeniul serviciilor în asigurări, soluții care să țină pasul cu un domeniu atât de dinamic precum acesta. Se abordează soluții gândite la nivel internațional aplicabile regional dar care pot suferi îmbunătățiri calitative numai prin cunoașterea temeinică a particularităților pieței în care activează cu referire la culturile, obiceiurile și nevoile clienților;
- ✧ managementul în viziunea noastră este privit în acest domeniu ca și o doctrină tehnocrată care nu se pliază pe excepții de la regulile stabilite, pe studierea factorilor critici de succes sau implementarea CRM (engl. Customer Relationship Management) în acest domeniu. Ne îndreptăm așadar atenția spre aceste aspecte întrucât considerăm că nu trebuie să avem soluții generale pentru cazuri cu specificitate ridicată și, de asemenea, ne îndreptăm atenția spre gestionarea optimă a rețelei de clienți și a opțiunilor acestora. Considerăm că oricât de bun este un serviciu, clientul este cel care îi dă valoare acestuia prin alegerea pe care o face în funcție de informațiile primite. Prin urmare, în acest domeniu cunoașterea modului în care clientul va acționa este esențială;
- ✧ crearea de valoare sau optimizarea economică a serviciilor de asigurare necesită o atenție deosebită și strategii de management clare care să conducă spre aceste deziderate. Managementul în domeniul asigurărilor poate fi oricum dar nu neparticipativ sau care să nu aibă capacitatea de a se plia pe tendințele actuale în domeniu. Trăind într-o economie de piață, a beneficia de resurse financiare este primordial. A răspunde în timp util cerințelor pieței și a ști să gestionezi riscurile asociate este drumul sigur spre eficiență economică;

- ✧ dorim, de asemenea, să abordăm și direcții mai puțin discutate și anume: etica și responsabilitatea în domeniul asigurărilor și a randamentelor investiționale; gestiunea riscurilor de lichiditate și a riscurilor morale [1], neexcluzându-le pe acele obiective exogene sau piloni de nișă precum: managementul excepțiilor și managementul financiar în condițiile globalizării pieței asigurărilor;
- ✧ Într-un studiu de cercetare bazat pe chestionar dorim să determinăm factorii de influență asupra serviciilor de asigurare din România, făcând o comparație între așteptările și percepțiile reale ale respondenților și relația factorilor motivaționali cu politicile de management;
- ✧ identificarea și evaluarea unui model integrat, utilizabil în evaluarea și îmbunătățirea performanței manageriale a firmelor de asigurări din România.
- ✧ implementarea Directivelor UE în distribuția de asigurări a determinat modificări semnificative în România. Directiva a urmărit armonizarea activităților și managementului la dispozițiile coerente cu dreptul Uniunii Europene. Impactul globalizării a stat la baza cercetării tratată în capitolul IV;
- ✧ privit sub o manieră mai puțin tehnică, începutul acestei cercetări se află și sub influența unor factori precum: importanța asigurărilor în economie dar și în viața de zi cu zi. Cum discutăm de un segment aflat în permanentă creștere la nivel internațional ([www.sirnet.org](http://www.sirnet.org), [www.eiopa.europa.eu](http://www.eiopa.europa.eu)) dar și național ([www.asfromania.ro](http://www.asfromania.ro)), *un astfel de demers științific este justificabil și, mai mult de atât, unul care are potențialul de a aduce contribuții importante.*

*Lăsând la o parte componenta economică spre care ne îndreptăm și noi preponderent prin cercetarea întreprinsă, domeniul asigurărilor este unul de permanent interes întrucât pierderea financiară care nu poate fi recuperată de multe ori are consecințe psihologice ce afectează integritatea fizică, mentală, capacitatea de muncă, conducând în final la consecințe dintre cele mai grave. Nevoia ființelor umane de a se simți protejate și în siguranță este una naturală, firească și se manifestă permanent. Regăsim așadar o puternică componentă psihologică la care vom face și noi recurs destul de des în demersul științific asumat.*

Întrucât cea mai importantă componentă în abilitatea asiguratorilor de a face față neprevăzutului este funcția de management, am considerat studierea acesteia ca fiind extrem de oportună. La acest nivel se manifestă competența de a dezvolta strategii, politici, a identifica nevoi specifice, toate acestea conducând la avantaje competiționale. Crearea unei *comunități de risc* care să preia și să aplice *principiul mutualității* în suportarea pagubelor, care să permită funcționarea neîntreruptă a mecanismului asigurărilor și să confere un confort psihologic membrilor unei societăți are și va avea întotdeauna premisele necesare de a dezvolta direcții fructuoase de cercetare. Demersul științific ales este de mare interes dată fiind extinderea de care se bucură acest domeniu.

În sfera serviciilor, prin natura specifică a activităților identificăm practic un domeniu distinct cu trăsături, dimensiuni și principii proprii de abordare. Astfel, stabilirea locului și importanței serviciilor la dezvoltarea societății necesită în primul rând identificarea și stabilirea acelor domenii de activitate care au ca obiect prestarea de servicii, ponderea acestora și factorii care influențează evoluția acestora.

Serviciile, se află în relații de interdependență cu toate ramurile și sectoarele de activitate, influențând progresul și eficiența activităților. De asemenea, serviciile pot contribui la definirea cadrului general al evoluției și creșterii economice.

În acest context, asigurarea echilibrului socio-economic presupune realizarea unor corespondențe între dezvoltarea serviciilor și a celorlalte ramuri.

Pornind de la complexitatea și eterogenitatea sferei serviciilor cât și a rolului lor în bunul mers al activităților desfășurate în economie, ansamblul de legături se poate structura în două direcții:

- a) Sfera procesului de producție;
- b) Sfera nevoilor clienților.

Sectorul serviciilor se află în conexiune directă cu cel al producției, respectiv, cu dinamica pe care acesta o înregistrează structural.

De asemenea, trebuie să amintim că dezvoltarea sectorului productiv depinde de serviciile din domeniul informatic, cercetare, proiectare etc.

Cerințele și nevoile clienților sunt cele care determină dezvoltarea și îmbunătățirea serviciilor, iar pe de altă parte, globalizarea, accesul la informații duce implicit la diversificarea acestora. De asemenea, dezvoltarea serviciilor este puternic influențată de evoluțiile tehnice, dacă avem în vedere ponderea tot mai mare a serviciilor comercializate electronic. Pe piață apar furnizori de servicii și aplicații software dedicate pentru vizualizarea, informarea și comercializarea produselor și serviciilor.

Trebuie amintit că dezvoltarea serviciilor este determinată și de concurența de pe piețele interne și internaționale. Globalizarea determină intrarea pe piețele naționale a unor servicii care se diferențiază ca preț și calitate.

Un alt factor de care depinde comercializarea serviciilor este relația care se creează între client și distribuitor, de aceea, managementul relațiilor cu clienții reprezintă un element important în realizarea strategiilor companiilor. Fiecare companie dispune de politici proprii pentru comercializarea serviciilor (relațiile cu clienții, cultura organizațională, gradul de informatizare etc.).

*„Fiecare ofertant de servicii dispune de o paletă întreagă de mijloace pentru a se diferenția: bineînțeles, calitatea prestației sale pe care clienții sunt adesea incapabili de a*



*aprecia la justa sa valoare, relația personală pe care o întreține cu clientela sa, atmosfera din unitate și amplasarea sa geografică” [2].*

Raportul dintre volumul serviciilor și creșterea economică este determinat nu numai de veniturile populației ci și de conștientizarea, informarea și educația acestora.

Dezvoltarea serviciilor în concordanță cu nevoile și cerințele clienților contribuie la realizarea echilibrului macroeconomic, la dezvoltarea unor sectoare de activitate, utilizarea eficientă a resurselor umane.

Având în vedere tema cercetării, considerăm de un deosebit interes managementul particularizat pe **managementul serviciilor**, *„evoluția managementului serviciilor evidențiază pregnant că, după ce a fost restructurat și remodelat pe baza conceptelor și metodelor aplicate în sectoarele productive, devine în prezent un valoros instrument pentru conducerea tuturor tipurilor de organizații” [3].*

Împărtășim ideea lui Peter Drucker, care spunea: *„Știm că trebuie să măsurăm rezultatele. De asemenea, știm că, exceptând afacerile, nu știm cum să măsurăm rezultatele în cele mai multe organizații” [4].*

Evaluarea performanței este o componentă indispensabilă a procesului de management în servicii. Creșterea performanței în managementul serviciilor reprezintă un element important în procesul de integrare a diverselor instrumente de management în strategiile companiilor. Măsurarea performanței nu este o problemă simplă în orice organizație, dar pentru sectorul serviciilor este și mai dificilă.

În opinia noastră, performanța în servicii ar trebui să aibă în vedere raportarea atât la obiectivele stabilite cât și la potențialul și resursele companiei.

Sistemul de evaluare a performanței în managementul serviciilor implică instrumente de evaluare mult mai performante în condițiile în care piața serviciilor are particularități bine definite. Perfecționarea managementului serviciilor poate fi abordată atât la nivelul companiilor cât și global, în interdependență cu celelalte sectoare de activitate.

Fundamentarea deciziilor de management în vederea atingerii indicatorilor de performanță trebuie să aibă în vedere :

- ✧ o alegere între mai multe posibilități;
- ✧ alegerea să fie conștientă, precedată de o deliberare;
- ✧ alegerea trebuie să aibă unul sau mai multe scopuri;
- ✧ alegerea trebuie să conducă la o acțiune [4].

Astfel, la fiecare etapă a procesului de deliberare putem sesiza influența deciziei asupra exercitării altor funcții ale subsistemelor din sectorul serviciilor.

Perfecționarea managementului serviciilor presupune desfășurarea de către manageri a unui proces amplu de analiză, ce ar trebui să înceapă cu sesizarea diferențelor între

obiectivele previzionate și rezultatele obținute, care vor fi enumerate mai jos și care vizează [5]:

- ✧ stabilirea particularităților managementului serviciilor în contextul managementului universal, care la rândul său permite cercetarea cauzelor ce împiedică realizarea sarcinilor principale;
- ✧ fundamentarea, în baza experienței managementului din alte domenii a unor noi soluții pentru problemele ce apar în procesul de activitate a managerilor din sectorul serviciilor;
- ✧ fixarea de noi obiective de perfecționare și reformare a tuturor proceselor de management din sectorul serviciilor;
- ✧ abordarea sistemică a conceptelor specifice, utilizând diverse aspecte ale categoriilor filozofice – forma și conținutul;
- ✧ elaborarea unei scheme a legăturilor dintre subsistemul structural și operațional și partajarea acestora pe niveluri ierarhice;
- ✧ stabilirea influenței pe care o exercită anumiți factori economici și politici asupra proceselor din domeniul serviciilor și care reprezintă complexitatea nevoilor sociale în contextul realizării lor;
- ✧ identificarea și cercetarea bazelor conceptuale ale organizării și funcționării organizațiilor care operează în domeniul serviciilor;
- ✧ investigarea soluțiilor pentru organizarea și funcționarea eficientă a managementului companiilor din domeniul serviciilor prin perfecționarea dirijării influenței factorului coordonator, stabilizator, rațional și de organizare;
- ✧ impactul rolului managementului resurselor umane în perfecționarea managementului serviciilor și elaborarea unei scheme de formare a domeniilor funcției de conducere a managementului serviciilor;
- ✧ determinarea principalelor probleme în procesul de gestionare a resurselor umane privind formarea, evaluarea, recrutarea, perfecționarea și motivarea angajaților din sectorul serviciilor;
- ✧ investigarea căilor de armonizare a concordanței managementului serviciilor cu dispozițiile cadrului legal;
- ✧ elaborarea unui ansamblu de măsuri de perfecționare a managementului serviciilor.

Eficiența proceselor manageriale din domeniul serviciilor este determinată de calitatea prestatorilor serviciilor care interacționează cu clienții, iar prestația profesională a acestora depinde hotărâtor de cunoașterea și aplicarea principiilor de management. Aceasta presupune posibilitatea înțelegerii particularităților cu care se identifică sectorul serviciilor, analiza structurilor organizaționale din sectorul serviciilor, cunoașterea relațiilor care există între componentele acestora și alte domenii de activitate (sănătate, turism, asigurări, producție,

transport etc.), a rolului fiecărui element în cadrul întregului, a competențelor, sarcinilor și responsabilităților ce revin managerilor din acest domeniu.

Eficacitatea sa se apreciază, în primul rând, prin raportarea la gradul de realizare al obiectivelor fixate de echipa de management și nu în funcție de simpla „rentabilitate” financiară.

Eficiența managerială în sectorul serviciilor depinde de abilitatea și profesionalismul angajaților și echipei de management de a crea un sistem de management performant fundamentat pe o viziune comună asupra rolului fiecărei componente a sistemului, ca parte a unui întreg bine definit. Deși, aparent, primele două principii se exclud reciproc, se poate afirma cu certitudine confirmată de practică faptul, că fiecare are un conținut distinct și clar delimitat.

## Managementul serviciilor de asigurări – între abordări empirice și evolutive

### Abordări și aprecieri teoretice

În contextul globalizării economiei la nivel internațional rolul și funcțiile managementului în domeniul asigurărilor capătă noi valențe, succesul organizațiilor depinde de capacitatea și competența managerilor de a identifica și stabili cele mai bune practici și politici în activitățile zilnice, adaptate la condițiile economice și financiare.

În abordarea problematicii rolului și funcțiilor managementului în domeniul asigurărilor trebuie să ținem seama de faptul că avem de-a face, în general, cu aceleași provocări ca în toate domeniile de activitate. Dar, în același timp, trebuie să menționăm că în domeniul asigurărilor și reasigurărilor acționează factori specifici care determină anumite particularități ale sistemului de organizare și conducere.

Tratată de o serie de teoreticieni și de practicieni, problematica managementului în domeniul asigurărilor ocupă un spațiu vast în literatura de specialitate abordând diverse aspecte privind activitățile și strategiile de management în acest domeniu.

Pornind de la analiza stadiului actual al cunoașterii și a problemelor ridicate de studii luate în considerare dar și de rezultatele documentate de acestea, **în anexa 1** prezentăm principalele studii din literatura de specialitate analizate, centralizate într-un tabel care prezintă **obiectivele, tipul de cercetare abordat și rezultatele aferente fiecărui studiu analizat**. Toate aceste aspecte sintetizate vor constitui baza teoretică de pornire în analizele pe care o să le efectuăm în continuare.

Pentru a aborda această temă din punct de vedere teoretic, trebuie să sintetizăm o parte din definițiile date managementului în domeniul asigurărilor, existente în literatura de specialitate astfel:

Este relevantă în acest sens ipoteza lui Bistriceanu [6] conform căreia managementul trebuie să fie preocupat pentru adaptarea formelor de asigurare la cerințele pieței de asigurări iar compania să fie în măsură să constituie din timp fondurile de asigurare *„în asigurări este necesar ca managementul să fie astfel conceput și organizat încât să se constituie din timp fondurile de asigurare, să se realizeze operativ despăgubirile și să se adapteze în permanență formele de asigurări la cerințele asiguraților”*.

Ca atare, deși fundamentele și principiile managementului sunt pe deplin valabile și în cazul societăților de asigurări, conceptul de management prezintă particularități determinate de nevoia de adaptare permanentă a serviciilor la nevoile și cerințele clienților și constituirii din timp a fondurilor necesare acoperirii eventualelor pierderi financiare pe care le suferă clienții.

Văcărel și Bercea [7] au considerat următoarea abordare a managementul asigurărilor *„Modul de organizare și conducere a activității de asigurare este determinat de acțiunea unor factori comuni și altor domenii de activitate cât și a unor factori specifici care generează anumite particularități”*. Autorii fac referire la particularități privind managementul în asigurări legate de nevoia de analiză și cuantificare a riscurilor asigurate astfel ca serviciile să răspundă cerințelor pieței.

În concepția lui Ciurel [8], *„asigurările nu sunt doar un business, ele au un foarte important rol social, de aceea managementului îi revine o mare răspundere față de clienți și societate”*.

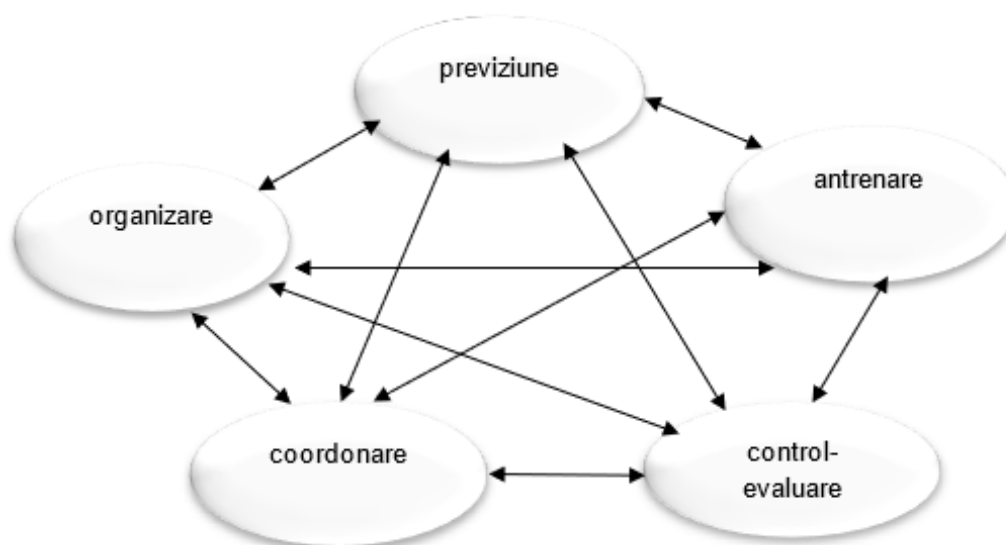
Astfel putem vorbi de o viziune complexă a managementului în asigurări care presupune în primul rând cunoașterea complexității lumii moderne de azi, a businessurilor și a riscurilor asociate acestora.

Când vorbim de management performant în domeniul asigurărilor trebuie amintit rolul managementului logistic, definit de Ilieș [9] astfel, *„realizarea mai eficientă a operațiilor de transfer a produselor către consumatori are un rol important atât asupra satisfacției clienților cât și asupra costurilor înregistrate, cu impact semnificativ asupra profitabilității și competitivității firmei”*.

Calitatea serviciilor este factorul care poate asigura succesul companiilor, ori acest lucru depinde de modul de distribuție a produselor și serviciilor către clienți. Vorbim tot mai mult de soluțiile de comercializare electronică a serviciilor și produselor de asigurări, transfer electronic de date securizate, gestiunea și evidența electronică a contractelor de asigurări (reglementate prin Legea 236/2018 cu privire la distribuția produselor și serviciilor de asigurare).

Nu putem omite cercetările efectuate de Williams C.A. și Heins R.M. în „*Management and Insurance*” [10], studii focalizate pe analiza managementului în asigurări, dezvoltarea și perfecționarea acestuia în condițiile globalizării. Lucrările amintite răspund și la o serie de întrebări referitoare la principiile și obiectivele echipelor manageriale, elementele de strategie în domeniul dezvoltării businessurilor.

Dacă ne referim la particularitățile funcțiilor în domeniul asigurărilor ne aliniem opiniei autorilor prezentați în tabelul 16, [10, 11, 12, 13, 14] care consideră că actul de conducere necesită prezența a cinci funcții.



**Figura 1.1. Funcțiile managementului în domeniul asigurărilor**

*Sursa: prelucrarea autorului*

Aplicarea funcțiilor managementului în domeniul asigurărilor generează anumite particularități determinate de specificul activităților de asigurări în care riscurile asumate prin contracte precum și riscurile globale pot duce la efecte financiare care uneori nu pot fi prognozate.

Dacă ne referim la **funcția de previziune** trebuie avut în vedere pe lângă scopul principal acela de a stabili obiective, strategii și mijloace ale dezvoltării viitoare ale companiilor și acțiunea unor factori externi a căror riscuri trebuie previzionate prin modelele de simulare a unor scenarii cu influență asupra indicatorilor de profitabilitate și solvabilitate. Ne referim la acele riscuri speciale ce se produc ca urmare a acțiunii unor grupuri de interese (război, greve, insolvabilitatea unor companii etc.) sau care sunt determinate de calamitățile naturale (cutremure, inundații etc.) și care pot produce schimbări în prognozarea financiară a activităților companiilor de asigurări.

În ce privește **funcția de organizare** este de menționat specificitatea societăților de asigurări de grupare a posturilor, funcțiilor, compartimentelor, competențelor de luare a deciziilor pe direcții în funcție de categoriile de asigurări: direcția asigurări de viață (departamente de asigurări de sănătate, de accidente, de viață), direcția asigurări auto (departamente de asigurări casco și răspundere civilă), direcția răspunderi civile și profesionale, direcția asigurări financiare. De asemenea transferarea unor părți din riscurile asigurate unor reasiguratori a determinat societățile de asigurări să-și constituie direcții de reasigurări. La nivel teritorial particularitățile organizatorice constau într-o specializare a resurselor umane pe tipuri de asigurări și gruparea sarcinilor la nivel de sucursale și agenții. Particularitatea funcției de **coordonare** constă în modul de armonizare a deciziilor și acțiunilor salariaților în funcție de politicile și strategiile societăților de asigurări și sistemele organizatorice stabilite.

**Funcția de antrenare** se referă la multitudinea proceselor care generează legături specifice între direcții, unități teritoriale, agenții, colaboratorii externi etc., iar **funcția de control-evaluare** se referă la indicatori specifici societăților de asigurare pentru măsurarea performanțelor, evaluarea neconformităților și diminuarea efectelor negative.

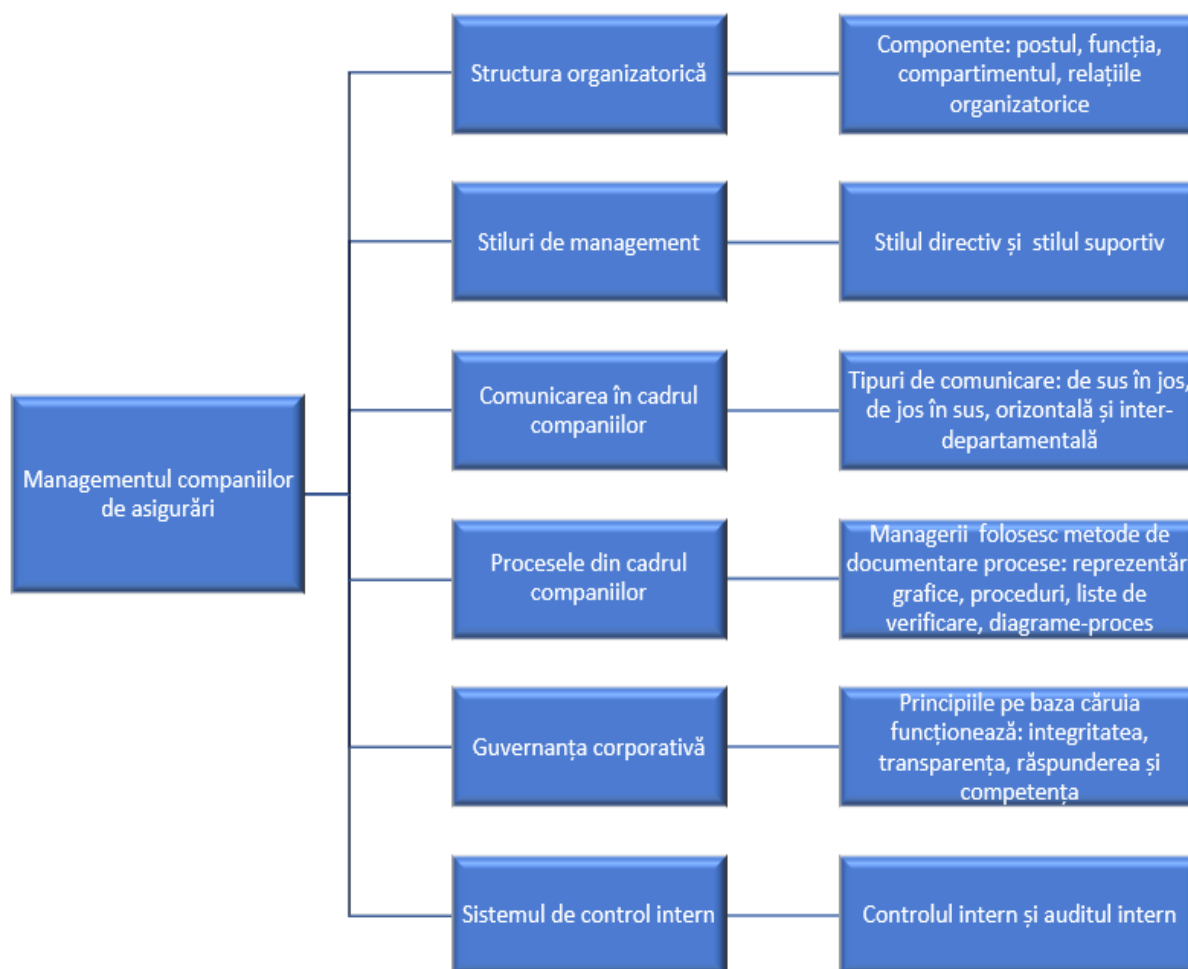
Așa cum rezultă din figura prezentată anterior, între funcțiile managementului există legături directe sau indirecte a căror interacțiune determină luarea deciziilor în funcție de obiectivele și strategiile previzionate, sistemele organizatorice stabilite, printr-o antrenare și evaluare a resurselor umane, o monitorizare permanentă a neconformităților apărute și luarea măsurilor de remediere.

## Componentele managementului serviciilor de asigurări

Dacă ne referim la managementul companiilor de asigurări putem afirma că reprezintă un ansamblu de activități, tehnici, instrumente, metode și acțiuni prin care se asigură funcționarea eficientă a activităților departamentelor, compartimentelor pentru realizarea obiectivelor strategice.

Managementul companiilor de asigurări este reprezentat de conducerile acestora așa cum sunt împuternicite în conformitate cu actele constitutive să îndeplinească funcțiile managementului (organizare, antrenare, previziune, control și coordonare).

Pe piața asigurărilor există mai multe tipuri de companii de asigurare (companii care distribuie produse de asigurări de viață, companii care distribuie asigurări generale și companii care distribuie toate tipurile de asigurări). Anumite aspecte manageriale în special cele care se referă la oferta de produse diferă de la un tip de companie la alta. Există elemente comune companiilor de asigurări indiferent de serviciile pe care le prestează, sintetizate astfel:



**Figura 1.2. Elemente comune managementului companiilor de asigurări**

*Sursa: prelucrarea autorului*

Dacă ne referim la structurile organizatorice în companiile de asigurări acestea sunt personalizate pe tipuri de companii în conformitate cu prevederile Legii 236/2018 privind distribuția de asigurări, având aceleași componente: postul, funcția, compartimentul și relațiile organizatorice [15].

Stilurile de management sunt adaptate nivelului de competență și de motivare. Întâlnim *stilul directiv* care se potrivește angajaților cu un nivel de competențe și de motivare redus în care obiectivele, sarcinile, termenele, metodele de evaluare a performanței sunt stabilite de către manager – scopul fiind realizarea obiectivelor. În companiile în care angajații au un nivel de competență și de motivare ridicat se potrivește *stilul de conducere suportiv* în care comunicarea se face atât de la manager către angajat cât și solicitarea de sugestii, se încurajează angajații în realizarea sarcinilor și schimbul de informații- scopul îmbunătățirea abilităților individuale, dezvoltarea relațiilor interpersonale și realizarea unui climat de muncă de echipă. Managementul prin obiective presupune schimbul de informații și comunicarea între membrii echipei.

Un aspect important al managementului în companiile de asigurări este modul de administrare a proceselor, având în vedere că ele sunt interconectate, ieșirile dintr-un proces constituie intrări în alt proces (*de exemplu: oferta acceptată de client ca ieșire din procesul de ofertare devine intrare în procesul de emitere a poliței, iar ieșirea din procesul de emitere polițe, devine intrare în procesul de gestionare polițe*).

Având în vedere studiile care ni le-am propus să le realizăm prin prezenta cercetare, dorim să ne referim la particularitățile **Guvernanței corporative** în companiile de asigurări. În acest sens este de amintit codul de bune practice privind modul cum companiile sunt conduse, controlate și gestionate – *Raportul Cadbury*, precum și Principiile OECD (*Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare*) cu privire la administrarea companiilor (integritatea, transparența, răspundere și competența).

Managementul companiilor de asigurări pentru a realiza o conducere prudentă și corectă a activității aplică un sistem de guvernanță în conformitate cu principiul proporționalității, structuri organizatorice cu responsabilități și competențe clar definite, procese și proceduri cu privire la transmiterea corectă și la timp a informațiilor, sisteme de control eficiente la toate nivelurile organizatorice (în funcție de dimensiunea companiilor sunt aplicate proceduri privind controlul intern și auditul intern sau externalizarea acestora). Controlul intern urmărește respectarea procedurilor, a deciziilor conducerii, legislației, încasarea și depunerea la timp a primelor de asigurare, reconcilierea primelor de asigurare, întocmirea și transmiterea la timp a raportărilor cu privire la venituri, prime intermediare, petiții, riscuri operaționale etc.

Dacă ne referim la cerințele guvernanței din perspectiva afectării drepturilor clienților, managementul societăților implementează procese care asigură **calitatea informațiilor și serviciilor** pe tot parcursul relațiilor cu clienții.



## Considerații finale, contribuții proprii, limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare

În urma documentării și analizelor realizate cu privire la perfecționarea managementului serviciilor de asigurare prin adaptarea activităților și proceselor la nevoile actuale ale pieței asigurărilor, au fost formulate o serie de concluzii. Pornind de la analiza funcțiilor, principiilor și regulilor de funcționare a sectorului asigurărilor din România se poate concluziona că abordarea din perspectivă strategică a asigurărilor constituie o inițiativă importantă și mai ales necesară pentru a atinge obiectivele dorite în acest domeniu de activitate.

În contextul identificării perspectivelor de dezvoltare a pieței asigurărilor din România, opțiunea de orientare către o perfecționare a managementului serviciilor va da posibilitatea fundamentării de noi soluții pentru diversele aspecte ce pot apărea în acest sector de activitate. De asemenea, studiul diverselor aspecte legate de managementul riscurilor, asimetria informațională și managementul relațiilor cu clienții oferă posibilitatea de fixare a unor obiective de perfecționare și chiar reformarea mai multor procese din domeniul asigurărilor.

În prezent, piața asigurărilor este sub amprenta fenomenelor și proceselor economice generate de dezvoltarea economică a mai multor țări. Astfel, principalele provocări referitoare la managementul serviciilor de asigurări trebuie abordate din perspectiva fenomenului de creștere economică pe de o parte și de nevoi la nivelul clienților, pe de altă parte. Astfel, se dorește ca serviciile de asigurare să influențeze pozitiv calitatea vieții clienților.

Pentru dezvoltarea cu succes a sectorului serviciilor de asigurare este nevoie de informarea și educarea publicului privind beneficiile serviciilor de asigurări iar o *abordare integrată a managementului serviciilor de asigurare din România* este esențială pentru dezvoltarea sa în context internațional și european.

În contextul identificării perspectivelor de dezvoltare a pieței asigurărilor din România, opțiunea de orientare către *modele statistice integrate conferă posibilitatea viabilă de ajustare a politicii de management* pe baza evaluării critice a componentelor care influențează semnificativ activitatea segmentului de asigurări în context macroeconomic și conferă managementului acestui tip de companii un instrument viabil de evaluare și planificare strategică a schimbării politicii manageriale pentru a obține în final acel avantaj competitiv

Oportunitatea acestui studiu este dată de seria amplă de oportunități referitoare la oferta serviciilor de asigurare din România raportată la contextul european. Studiile întreprinse asupra cadrului actual al acestei piețe au permis formularea următoarelor concluzii: Importanța

studierii managementului în domeniul asigurărilor este de mare actualitate dacă avem în vedere evoluția acestui sector de activitate, care impune nevoia de a anticipa, dezvolta strategii și identifica nevoi specifice care să permită funcționarea neîntreruptă a mecanismului asigurărilor și să asigure stabilitate, continuitate și siguranță membrilor societății.

Managementul în domeniul asigurărilor trebuie să facă față provocărilor prezente, determinate de concurența pentru deținerea pozițiilor pe piața mondială, regională sau locală; să realizeze politicile și obiectivele stabilite de acționari, în condițiile aplicării legislațiilor naționale și internaționale; să ofere stabilitate și siguranță clienților.

În contextul globalizării economiei la nivel internațional, rolul și funcțiile managementului în domeniul asigurărilor capătă noi valențe, succesul organizațiilor depinde de capacitatea și competența managerilor de a identifica și stabili cele mai bune practici și politici în activitățile zilnice, adaptate la condițiile economice și financiare, la cerințele autorităților de reglementare, la nevoile și cerințele clienților.

Managementul trebuie să adopte strategii în concordanță cu politicile grupurilor multinaționale de asigurări, care își fac prezența pe piețele țărilor emergente cu tehnologii noi, know-how, abilități de management, produse de asigurări adaptate mediului economic, pregătind forțe de vânzare cu un nivel ridicat de profesionalism și competență.

Dezvoltarea rapidă a pieței asigurărilor în țările emergente din Europa și Asia obligă marile companii de asigurare să constituie și să mențină volume importante de rezerve tehnice, să transfere o parte a primelor, respectiv a riscului asigurat către reasuratori, să fie mai atenți la selecția riscurilor preluate în asigurare. În aceste condiții se justifică nevoia îmbunătățirii practicilor de management și elaborarea unor modele noi de guvernare a companiilor de asigurare și reasigurare.

Alinierea la noi standarde internaționale impune un nou tip de management capabil să organizeze și administreze riscurile, tehnologia, bazele de date și nu în ultimul rând să consilieze clientela în conștientizarea nevoii de protecție și de alegere a produselor de asigurare.

Un rol important revine managementului în selecția indicatorilor luați în analiză pentru stabilirea obiectivelor și strategiilor, cerințelor de solvabilitate, creșterea gradului de fidelizare a clienților și pentru eficientizarea tuturor formelor de asigurări pe tipuri de bunuri, categorii de riscuri și grupe de asigurați.

Pentru încadrarea în limitele de toleranță a riscurilor stabilite, managementul trebuie să impună măsuri legate de modelul de business, ajustări la structura organizatorică, revizuirea proceselor, procedurilor, regulamentului de ordine interioară. Studiile de impact vor permite managementului să identifice și să remedieze din timp problemele, reducând riscurile

și costurile asociate acestora. De asemenea acțiunile întreprinse vor spori în companie gradul de conștientizare a problemelor legate de confidențialitatea și protecția informațiilor.

În condițiile globalizării industriei de asigurări nu putem vorbi de un management performant al relațiilor cu clienții fără o cunoaștere și aplicare a cerințelor standardului de satisfacție a clienților (*British Standard Code of Practice for Customer Service BS 8477*), armonizarea propriilor strategii, procese și proceduri cu obiectivele Directivei Parlamentului European (*Insurance Distribution Directive –IDD*) și implementarea unui sistem inteligent de abordare centrată pe client (*Customer Relationship Management*).

În domeniul asigurărilor se poate spune că piețele pot fi afectate de existența asimetriei informaționale prin cei doi poli ai acesteia, selecția adversă și hazardul moral. În timp ce selecția adversă presupune că cu cât este mai mare riscul cu atât agentul va alege o mai bună acoperire a acestuia, hazardul moral implică faptul că cu cât este mai mare acoperirea împotriva riscului aleasă de către agent cu atât va fi mai scăzut efortul acestuia de a preveni riscul. Rolul managementului este de a evalua magnitudinea asimetriei informaționale și a elabora coduri de conduită, care să garanteze transmiterea informațiilor pertinente cu privire la distribuția de produse de asigurare. Este necesar alocarea de timp și resurse pentru formarea și pregătirea continuă a angajaților care să le asigure competență și profesionalism în informarea și protejarea clienților.

Problema majoră ridicată prin intermediul acestui studiu este influența nivelului de calitate perceput de clienți asupra distribuției produselor de asigurări și asupra performanței managementului.

Rezultatele cercetării demonstrează că nivelul de calitate perceput al serviciilor influențează direct proporțional distribuția produselor de asigurări și indirect proporțional performanța în management. Influența în sectorul managerial are impact semnificativ asupra politicilor orientate către optimizare prin eficiență, respectiv acele politici care au legătură cu strategia de optimizare financiară aferentă managementului prin bugete.

Un alt aspect important urmărit a fost analiza structurală a opțiunilor pentru politicile de management în sectorul asigurărilor din România și cuantificarea vulnerabilităților care afectează aceste politici.

Analiza structurată pentru politicile de management a evidențiat cei trei piloni ai politicilor de management utilizați preponderant în managementul societăților de asigurări din România ca fiind: managementul prin obiective, managementul prin bugete și leadership-ul.

Vulnerabilitățile care afectează politicile de management au fost identificate în sfera de aplicare a principiului eficienței care prin necorelare cu eficacitatea a generat depunctarea calitativă a indicatorilor de percepție a calității cuantificați de utilizatorii finali prin grila bivalentă optimal realizată aplicată chestionarului.

Noul context oferit de rețelele sociale joacă un rol important și în domeniul asigurărilor, deoarece clienții pot lua decizii ținând cont de recenziile companiilor de asigurare.

Arhitectura pieței serviciilor de asigurări din România este marcată de o dinamică a mediului de afaceri în perioada 2016-2020, ceea ce evident necesită identificarea de noi metode și instrumente de perfecționare a managementului serviciilor companiilor de asigurări.

Modelul prezentat prin intermediul testelor statistice efectuate și-a demonstrat validitatea, reprezentativitatea statistică ridicată și semnificație statistică înaltă a distribuției variabilei dependente în raport cu variabilele de regresie stabilite la construcția modelului.

Testele statistice au permis generarea graficelor de previziune și de distribuție normală a variabilei dependente, grafice care confirmă omogenitatea și validitatea acestuia.

Modelul prezentat confirmă posibilitatea viabilă de ajustare a politicii de management pe baza evaluării critice a componentelor care influențează semnificativ activitatea segmentului de asigurări în context macroeconomic și conferă managementului acestui tip de companii un instrument viabil de evaluare și planificare strategică a schimbării politicii manageriale pentru a obține în final acel avantaj competitiv ce face diferența dintre managementul tradițional și managementul vizionar capabil să fructifice oportunitățile și să atenueze impactul amenințărilor aduse de comerțul global ramurii de activitate.

*Acest model are o înaltă aplicabilitate practică constituind un instrument util tuturor managerilor care conduc firmele de asigurări din România.*

Marjele de optimizare a politicilor de management prin instrumentul de evaluare a performanței realizat pe baza obiectivului trei, propus la cercetare, au demonstrat faptul că avantajul competitiv este evaluat în România de managementul companiilor de asigurări, acestea abordând preponderant modele clasice de management centrate pe obținerea imediată a performanței disponibilă pe baza cererii directe existente la un moment dat în piață. Considerăm ca este nevoie de un alt fel de management, management prin leadership, concept mai nou, mai adaptat globalizării, permite managementului flexibilitate, stilul de conducere care delegă funcțiile, orientat spre activitatea proactivă, fructifică eficacitatea și mai puțin eficiența. Leadership-ul este mai mult o abordare psihologică a managementului.

Concluziile formulate permit stabilirea clară a cadrului și perspectivelor de dezvoltare a pieței asigurărilor din România în context internațional, fapt ce a determinat elaborarea unui set de instrumente de eficientizare a activităților.

În continuare, evidențiem o serie de contribuții menite să completeze gradul de investigare a principalelor aspecte legate de perfecționarea managementului serviciilor din domeniul asigurărilor:

### **Contribuții teoretice**

Cercetarea teoretică a cuprins un fond științific format din lucrări de bază din domeniul managementului, articole care cuprind informații aferente temei analizate. De asemenea fondul științific dezbătut a avut caracter normativ dat fiind importanța legislației în domeniului asigurărilor.

- ❖ Obiectivul principal a constat în faptul că numai o îmbunătățire a managementului serviciilor poate asigura performanțe pe termen lung companiilor de asigurări. Scopul cercetării vizează găsirea unor soluții de maximizare a valorii create prin fidelizarea clienților, abordarea integrată a managementului, relaționarea cu clienții, stabilirea de strategii pentru asistență și consiliere pe tot parcursul ciclului de viață a produselor.
- ❖ Studiile axate pe curente ale școlii de management, concepte, funcții ale managementului constituie baze teoretice pentru stabilirea actului de conducere a companiilor
- ❖ Aspectul inovativ pe care am dorit să îl aducem în atenția societăților de asigurare a fost căutarea acelor cercetări care tratează asimetria informațională. Am dorit să atragem atenția asupra consecințelor pe termen lung asupra pieței asigurărilor derivate din asimetria informațională prin cei doi poli selecția adversă și hazardul moral.
- ❖ Am exemplificat importanța implementării Managementului Relațiilor cu Clienții și am intenționat să demonstrăm că CRM-ul nu este numai o tehnologie ci poate fi pentru manageri un sistem inteligent de abordare centrată pe client prin: crearea bazelor de date care permit o viziune integrată asupra informațiilor despre clienți; calcularea unor indicatori de performanță; o mai bună comunicare între diversele canale de distribuție; poate fi o provocare pentru management pentru dezvoltarea unui mecanism de primire a feedback-ului de la clienți.
- ❖ Nu în ultimul rând acest studiu subliniază necesitatea aplicării la nivelurile companiilor de asigurări a unui **management participativ, suportiv** care să aibă capacitatea de a îmbunătăți abilitățile și a responsabiliza angajații astfel încât să se asigure protejarea drepturile clienților. Managerii de la toate nivelurile organizatorice trebuie să implementeze coduri de conduită adaptate noilor cerințe europene cu privire la conduita distribuitorilor de produse de asigurare în relațiile cu clienții.
- ❖ Demersul științific cu privire la contextul în care companiile de asigurări din România fac eforturi pentru identificarea și stabilirea celor mai bune practici și politici pentru a face față cerințelor legislației europene a dus la formularea și confirmarea ipotezelor la nivel conceptual.

## Contribuții practice

- ❖ Aprecierea valorii adăugate prin studiile empirice dezvoltate poate fi realizată prin prezentarea rezultatelor pe fiecare studiu și validarea sau invalidarea ipotezelor formulate
- ❖ Conștientizarea managementului cu privire la stabilirea unor strategii pentru stimularea pieței asigurărilor, a creșterii încrederii populației în produsele și serviciile de asigurări, îmbunătățirea experienței cu clienții și creșterea eficienței operaționale prin utilizarea de tehnologii, aspect care să reducă decalajul între România și țările Uniunii Europene.
- ❖ Într-o piață a asigurărilor în care se colectează și se prelucrează baze mari de date cu caracter personal organismele de supraveghere, companiile de asigurări, intermediarii principali trebuie să creeze un **cadru unitar** de evaluare a probabilității de apariție a evenimentelor neconforme cu GDPR. Este recomandat aderarea la *Coduri de conduită* și *Mecanisme de certificare* care asigură o serie de benefici (încrederea clienților că organizația îndeplinește cerințele legale, procesarea și stocarea datelor se face în condiții de securitate, crește gradul de încredere a clienților cu privire la confidențialitatea datelor etc.).
- ❖ Analiza realizată la nivelul companiilor de asigurări ne duc la concluzia că nu este suficient a cunoaște și clasifica riscurile, ele trebuie cuantificate prin determinarea nivelului de acceptabilitate. Realizarea unui management eficient al riscurilor implică modele de business, ajustări la structurile organizatorice, revizuirea proceselor, procedurilor, regulamentele de ordine interioară, utilizarea studiilor de impact, sisteme informaționale auditate etc.
- ❖ Altă cerință pentru management, demonstrată prin studiul cu privire la asimetria informațională constă în nevoia de conștientizare a existenței asimetriei informaționale, clienții dispun de informații diferite fapt care contribuie la reacții și acțiuni diferite. Informarea corectă și transparentă a clienților poate reduce consecințele derivate din asimetria informațională.
- ❖ Cercetarea empirică cu privire legătura care există între calitatea serviciilor și factori de influență ca: profesionalismul și competența angajaților care sunt implicați în activități premergătoare încheierii contractelor, încheierea contractelor și ulterior încheierii polițelor de asigurare, modul de protecție a datelor indiferent de canalele de distribuție, modul de acordare a consultanței în alegerea produsului de asigurare în funcție de cerințe și necesități, modul de penetrare a produselor de asigurare, evitarea practicilor incorecte și abuzive în cadrul contractelor de asigurare, evitarea conflictului de interese în activitatea de distribuție a asigurărilor, implementarea unei culturi orientate spre client a demonstrat că în industria de asigurări din România există o legătură directă puternică între calitatea serviciilor și profesionalismul și competența

angajaților care sunt implicați în activitățile premergătoare vânzării, în vânzare și ulterior vânzării produselor de asigurare.

- ❖ Am identificat și evaluat un **model integrat realizat** pe baza celor mai mici pătrate, model care a fost demonstrat ca semnificativ, valid și utilizabil în evaluarea și îmbunătățirea performanței manageriale a firmelor de asigurări din România. Acest model are o înaltă aplicabilitate practică constituind un instrument util tuturor managerilor care conduc firmele de asigurări din România. Este util un astfel de model dacă avem în vedere că managementul companiilor de asigurări abordează preponderant modele clasice de management centrate pe obținerea imediată a performanței pe baza cererii directe existente la un moment dat în piață.
- ❖ Managementul trebuie să **implementeze procese, proceduri și mecanisme de evaluare și control** a cunoștințelor și competențelor angajaților, la standard de calitate care să răspundă așteptărilor clienților.

## Limite ale cercetării și direcții viitoare de cercetare

Fără a epuiza subiectele tratate cu privire la managementul companiilor de asigurări, considerăm că studiile prezentate în acest proiect constituie o perspectivă pentru cercetări viitoare, dar prezintă și anumite limite având în vedere complexitatea sectorului analizat.

Cercetarea cadrului actual al activității companiilor de asigurări a permis fixarea particularităților activităților din acest domeniu și implicit a cauzelor care pot genera diverse problematici. Astfel, direcțiile viitoare de cercetare vizează o multitudine de aspecte legate de stabilirea unor obiective de perfecționare a managementului serviciilor de asigurări atât la nivelul proceselor din companiile de asigurări cât și a celor de comercializare a lor, abordarea continuă fiind condiția esențială a succesului demersului întreprins. Principalele direcții vizează:

- ❖ Stabilirea unor modele matematice particularizate pentru diferite subdomenii: asigurări auto, asigurări de sănătate, asigurări agricole etc.;
- ❖ Fundamentarea științifică prin cuantificarea de noi indicatori, cum ar fi calitatea vieții, calitatea tehnologiilor etc.;
- ❖ Realizarea de analize statistice în privința valorii serviciilor de asigurări și impactul asupra societății și propunerea de soluții ulterioare;
- ❖ Realizarea și rezolvarea de noi probleme de optimizare privind performanța în sistemul asigurărilor;
- ❖ Abordarea conceptului de performanță la nivelul companiilor de asigurări;
- ❖ Extinderea conceptului de consultant în asigurări responsabil și promovarea implicațiilor la nivelul societăților;

- ✧ Din moment ce am condus o revizuire a literaturii de specialitate, articolele incluse în cadrul eșantionului pot reprezenta o astfel de limită întrucât suntem conștienți că este posibil să fi lăsat în afara sferei de interes articole importante din domeniul asigurărilor sub influența asimetriei informaționale, întrucât noi am fost interesați numai de selecția adversă și hazardul moral ca și poli ai acesteia. Nu am introdus în eșantionul nostru studii empirice care tratează alte fațete ale asimetriei informaționale cum ar fi itemi legați de prezentarea informațiilor sau screening;
- ✧ Ne propunem ca pe viitor să extindem aria de cercetare prin includerea în sfera noastră de interes a unor itemi de actualitate precum impactul crizei asupra piețelor de asigurări aflate sub egida asimetriei informaționale. De asemenea abordarea interdisciplinară a prezentei arii de cercetare este una dintre prioritățile viitoare;
- ✧ Cercetarea empirică privind calitatea serviciilor de asigurare deși a avut loc la nivel național fiind intervievați manageri din companiile de asigurări și brokeri de asigurare din locații diferite a fost limitată de disponibilitatea subiecților de a răspunde în timpul alocat studiului;
- ✧ Referitor la studiul cu privire la evaluarea riscurilor operaționale, având în vedere numărul mare de amenințări și vulnerabilități la nivelul companiilor de asigurări am orientat cercetarea numai spre riscurile generate de protecția datelor personale. Ne propunem ca în viitor să extindem cercetările prin studii de impact cu privire la riscurilor operaționale și influența acestora asupra afacerii companiilor;
- ✧ Prezentul studiu poate constitui punctul de plecare pentru cercetări viitoare cu privire la efectele globalizării asupra companiilor de asigurare atât din punct de vedere al legislației cât și a distribuției de produse de asigurare;
- ✧ Orice cercetare viitoare cu privire la contribuțiile privind perfecționarea managementul în domeniul asigurărilor trebuie să aibă în vedere caracterul interdisciplinar, dacă ne referim la analizele financiare, analizele de risc, analizele de securitate, calculul rezervelor de prime, daune, beneficii, cerințele de solvabilitate, aplicarea legislației europene, standardele de raportări în domeniul contabil și de audit.

Complexitatea temei, caracterul fluid, dinamicitatea, relativitatea unor segmente cercetate anterior, importanța dată acestui domeniu în cadrul oricărei economii sau societăți civilizate au fost motivele care au condus la alegerea acestui demers științific.

În concluzie, considerăm că realizarea măsurilor propuse creează premisa perfecționării managementului serviciilor de asigurări în vederea eficientizării activității companiilor de asigurări care susțin piața asigurărilor din România.

Oprindu-ne la importanța dată acestui domeniu, concluzionăm prin cele spuse de Henry Ford (important dezvoltator industrial american, 1863-1947) a căror cuvinte sunt mai mult decât actuale în societatea noastră de astăzi:



## Referințe bibliografice

1. Cooper, R., Frank, G. L., (2005), The Highly Troubled Ethical Environment of the Life Insurance Industry: Has It Changed Significantly from the Last Decade and If so, Why?
2. Ecalle, Fr., (1989), L'economie des services, PUF, Paris
3. Nistor, L.R., (2007), De la calitate la managementul calității totale, Cluj-Napoca, Editura Alma Mater , p. 9-31
4. Drucker, P., Eficiența factorului decizional, București, Editura Destin, 2001, p.147.
5. Negoita, A., (1977), Stiinta administratiei, Editura Didactica și Pedagogică, Bucuresti
6. Bistriceanu,G,(2010) Sistemul asigurărilor și reasigurărilor din România, Editura Universitară, București
7. Văcărel,I., Bercea, F., (2007) Asigurări și Reasigurări, Editura Expert, București
8. Ciurel,V.,(2000), Asigurări și Reasigurări:Abordări Teoretice și Practice Internaționale, Editura All Beck, București, p.32, 39
9. Ilieș,L., (2003) Management logistic, Editura Dacia, Cluj-Napoca, p.13
10. Williams C.A.,Heins R.M., (1985) Management and Insurance, 5th edition, Mc Graw-Hill Insurance Series, New York
11. Popa, I., (2005), Management general, Editura ASE, p.10-11, p.10-25
12. Burduș, E., & Căprărescu, G., (1999). Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, p. 22
13. Borza, A. et al., (2005). Management. Cluj-Napoca: Risoprint, p. 51-60.
14. Burciu, A., et al., (2008). Introducere în management. București: Editura Economică, p. 55.
15. Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., & Wang, X. (2023). Supply chain management in the insurance industry—symmetrical and asymmetrical analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
16. Codul de practică pentru serviciul clienți BS 8477” (“British Standard Code of Practice for Customer Service BS 8477”)
17. Biswamohan, D., Bidhubhusan, M., (2012) ”E-CRM Practices and Customer Satisfaction
18. Kasman, A. și Turgutlu, E. (2011), Performance of European insurance firms in the single insurance market, *International Review of Applied Economics*, vol. 25, nr. 3
19. Nistor, L.R., et al., (2013), Managementul proiectelor europene, Cluj-Napoca, Editura Eikon, p.204-205
20. Montserrat, G., Nielsen, J.P. și Scheike, T.H., (2012), ”Time-varying effects in the analysis of customer loyalty insurance”, *Expert Systems with Applications*, vol. 39, nr. 3, p. 551-558.
21. Kumar, V., Reinartz, W.,( 2012), ”Customer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools”, Springer Berlin Heidelberg, p. 55-85.
22. Capitanio, F., Diaz-Caneja, M.B., Cafiero, C. și Adinolfid, F. (2011), Does market competitiveness significantly affect public intervention in agricultural insurance: the case in Italy, *Applied Economics*, vol. 43, nr. 27, p. 149-159
23. Regulamentul UE 679/2016 privind protecția persoanelor fizice în ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal(GDPR)
24. Rockwell, B. (2022). Mitigating Inflation's Effect on Insurance Programs. *Risk Management*, 69(6), 4-5.

25. Amponsah, A. A., Adekoya, A. F., & Weyori, B. A. (2022). Improving the financial security of national health insurance using Cloud-based blockchain technology application. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(1), 100081.
26. Guillén, M., Nielsen, J. N., Scheike, T. H. și Pérez-Marín A. M., (2012), "Time-varying effects in the analysis of customer loyalty: A case study in insurance", *Expert Systems with Applications*, vol. 39, nr. 3, p. 551–558.
27. Rachman, M. I., Nuryartono, N., Arifin, B., & Bakhtiar, T. (2021, April). Optimizing crop insurance strategy as a protection tool from crop failure, due to climate change through private sector involvement. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 739, No. 1, p. 012029). IOP Publishing.
28. Girishankar, S., (2000). Companies Want CRM Tools to Manage Business Relationships, *Information Week*, p. 65.
29. Trepper, C., (2000), Match your CRM tool to your business mode, *Information week*, Vol 15, Issue 786
30. Newell, F., (2000), *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw-Hill
31. Graff, N. A., Fischer, B. L., Bryant, H. L., & Anderson, D. P. (2023). Dual use insurance for annual forage producers: comparing risk management alternatives. *Agricultural Finance Review*.
32. Ciumaș, C., (2002), *Economia Asigurărilor*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, p.57
33. Ciurel, V., (2011), *Asigurări și Reasigurări o Perspectivă Globală*, Editura Rentrop&Straton, București, p.34,48,54,78, 79
- 34.** Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II)
35. Guo, C., Nozick, L., Kruse, J., Millea, M., Davidson, R., & Trainor, J. (2022). Dynamic modeling of public and private decision-making for hurricane risk management including insurance, acquisition, and mitigation policy. *Risk Management and Insurance Review*, 25(2), 173-199.
36. Eckert, C., Neunsinger, C. & Osterrieder, K. Managing customer satisfaction: digital applications for insurance companies. *Geneva Pap Risk Insur Issues Pract* **47**, 569–602 (2022). <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00257-z>
37. Crișan, E., Zevoianu A.C., Mitra, C.C., Stegorean R., (2018), *Managementul riscurilor organizaționale o abordare procesuală aplicativă*, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, p.104-105
38. Einav, L., A. Finkelstein, Levin, L., (2010), *Beyond Testing: Empirical Models of Insurance Markets*, *Annual Review of Economics*, vol. 2, p. 311-336
39. Kau, J-B., Keenan, D-C., Lyubinov, C., Slawson, V-C., (2012), *Asymmetric Information in the Subprime Mortgage Market*, *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, Springer, vol. 44, issue 1, p. 67-89
40. Chiappori, P. A., & Salanie, B. (2000). Testing for asymmetric information in insurance markets. *Journal of political Economy*, 108(1), 56-78.
41. Spindler, M., (2012), *Asymmetric information and unobserved heterogeneity in the accident insurance*, Working Paper, Ludwig-Maximilian University, Munich
42. Akerlof, G. (1970), *The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism*, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 74, p. 488-500
43. Puelz, R., Snow, A., (1994), *Evidence on Adverse Selection: Equilibrium Signaling and Cross-Subsidization in the Insurance Market*, *Journal of Political Economy*, vol. 102, p. 236-257
44. Fagart, M-C., Bidénam, K-C., (2003), *Aléa moral et sélection adverse sur le marché d'assurance*, CREST Working paper, Nr. 2003-39

45. Chassagnon, A., Villeneuve, B.,(2005), Efficient risk sharing under adverse selection and subjective risk perception, *Canadian Journal of Economics*, vol. 38, p. 955-978
46. Jullien B., Salanie B., Salanié, F. (2007), Screening Risk-Averse Agents Under Moral Hazard : single-crossing and the CARA case, *Economic Theory*, vol. 30, issue 1, p. 151-169
47. Kothari, S.P., (2001), Capital markets research in accounting, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, p. 105-231
48. Rothschild, M., Stiglitz, J. E., (1976), Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 90, p. 630-649
49. Frieden, B-R., Hawkins, R-J.,(2010), Asymmetric information and economics, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, vol. 389, issue 2, p. 287-295
50. Pouyet, J., Salanié B., Salanié, F.,(2006), On Competitive Equilibria with Asymmetric Information, *The B.E. Journal of Theoretical Economics*, Topics, 8, article 13
51. Villeneuve, B.,(2003), Concurrence et antisélection multidimensionnelle en assurance, *Annales d.Economie et Statistique*, vol. 69, p. 119-142
52. Cohen, A., Siegelman, P.,(2010), Testing for Adverse Selection in Insurance Markets, *Journal of Risk and Insurance*, vol. 77, issue 1, p. 39-84
53. Cappiello, A. (2020). The digital (r) evolution of insurance business models. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12(1), 1-13.
54. Cohen, A.,(2005), Asymmetric Information and Learning: Evidence from the Automobile Insurance Market, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 87, issue 2, p. 197-207
55. Grun-Réhomme, M., Benlagha, N., (2007), Choix de contrat et sinistralité chez les jeunes conducteurs, *Insurance and Risk management*, vol. 74, issue 4, p. 505-532
56. Abbring, H. J., Chiappori, P.A., Pinquet, J., (2003), Moral Hazard and Dynamic Insurance Data, *Journal of the European Economic Association*, vol. , issue 4, p. 767-820
57. Dionne, G., Michaud P.C., Dahchour, M, (2004), Separating Moral Hazard from Adverse Selection and Learning in Automobile Insurance: Longitudinal Evidence from France,<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?>
58. Kim, H., Kim, D., Im, S., (2009), Evidence of Asymmetric Information in the Automobile Insurance Market: Dichotomous Versus Multinomial Measurement of Insurance Coverage, *Journal of Risk and Insurance*, vol. 76, issue 2, pp. 343-366
59. Gaumont, D., Zekri, M., (2010) ,Is there any asymmetries of information in insurance cross-sectional data? The impact of aversion to effort, Working paper, Pantheon Assas University, Paris, available at: <http://ermes.u-paris2.fr/doctrav/1002.pdf>
60. Hubbard, R-G., (1990), *Asymmetric Information*, Corporate Finance and Investment, Chicago: University of Chicago
61. Cawley, J., Philipson, T., (1999), An Empirical Examination of Information Barriers to Trade in Insurance, *American Economic Review*, vol. 89, issue. 4, p. 827-846
62. He, B., (2009), The Life Insurance Market: Asymmetric Information Revisited, *Journal of Public Economics*, vol. 93, p. 1090-1097
63. Spindler, M., Winter, J., Hagmayer, S.,(2011), Asymmetric information in automobile insurance: evidence from Germany, Working Paper, Ludwig-Maximilian University, Munich
64. Ciumaș, C.,(2001). Asigurările internaționale Arhitectură și Problematică la debutul mileniului III, Editura Intelcredo, Deva, p.22,27
65. Swiss Re Sigma, <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research.htm>
66. Banks around the World, <https://www.relbanks.com/top-insurance-companies/world>
67. Autoritatea de Supraveghere Financiară, [www.asf.ro](http://www.asf.ro)

68. The 2020 Global Insurance Market Raport( GIMAR) publicat de IAIS( The International Association of Insurance Supervisors ), publicat în data de 5/4/2021
69. Buiga,A., Cristian,D., Lazăr, D.,Brendea, G., Litan,C., Mare, C., (2018), Statistică Descriptivă, Editura Napoca Star, Cluj-Napoca
70. Abbring, J.H., Chiappori, P.A., Zavadil, T., ( 2009), Better Safe than Sorry? Ex ante and Ex post Moral Hazard in Dynamic Insurance Data, Mimeo, Working paper, VU University of Amsterdam
71. Bae, Y.-K. și Benítez-Silva, H., (2011), Do vehicle recalls reduce the number of accidents? The case of the U.S. car market, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 30, nr. 4, p. 821-862
72. Balestreri, A., Kent, J. și Morgan, E., (2011), Dynamic Asset Liability Management A Method for Optimising Investment Strategy, *European Actuarial Journal*, vol. 1, nr. 1, p. 29-46
73. Basse, T., Reddemann, S., Riegler, J.-J., Graf von der Schulenburg, M. (2011), Dividend policy and the global financial crisis: empirical evidence from the Italian insurance industry, *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, vol. 100, p. 131-140
74. Baublyte, L., Mullins, M. și Garvey, J., (2012), Risk selection in the London political risk insurance market: the role of tacit knowledge, trust and heuristics, *Journal of Risk Research*, nr. 15, p. 1101-1116
75. Biener, C. și Eling, M., (2012), Organization and efficiency in the international insurance industry: A cross-frontier analysis, *European Journal of Operational Research*, vol 221, nr. 2, p. 454–468
76. BlueSun Inc., (2009) BlueSun White Paper: How CRM has failed insurance, p.2-6
77. Bolderdijk, J. W., Knockaert, J., Steg, E. M. și Verhoef, E. T., (2011), Effects of Pay-As-You-Drive vehicle insurance on young drivers' speed choice: Results of a Dutch field experiment, *Accident Analysis & Prevention*, vol. 43, nr. 3, p. 1181–1186
78. Botzen, W.J.W. și van den Bergh, J.C.J.M. (2012), Risk attitudes to low-probability climate change risks: WTP for flood insurance, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 82, nr. 1, p. 151–166
79. Brătianu, C., Mândruleanu, A., Vasilache, S., & Dumitru, I., (2011), Business management. București: Editura Universitară, p. 30-31.
80. Brunette, M., Cabantous, L., Couture, S. și Stenger, A., (2012), The impact of governmental assistance on insurance demand under ambiguity: a theoretical model and an experimental test, *Theory and Decision*
81. Byrnes, M. J., Goldstein, S., Venator, V., Pollicino, C., Ng, S.–K., Veroff, D., Bennett, C. și Scuffham, P., A., (2012), The impact of population-based disease management services for selected chronic conditions: the Costs to Australian Private Insurance - Coaching Health (CAPICHe) study protocol, *BMC Public Health*
82. Cardon, J-H., Hendel, I.,(2001), Asymmetric Information in Health Insurance: Evidence from the National Medical Expenditure Survey, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 32, No. 3, p. 408-427
83. Casadonte, A. P. și Nevius, J. G., (2012), Insurance for Insurance: Adapting the National Flood Insurance Program to the Challenges of the Present and the Future, *Environmental Claims Journal*, vol. 24, nr. 4, p. 300-313
84. Castagnolo, F. și Ferro, G., (2013), Could we rely on market discipline as a substitute for insurance regulation?, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, vol. 21, nr. 1, p. 4 – 15
85. Chambers, R. J., (1991), Accounting and Corporate Morality—The Ethical Cringe, *Australian Journal of Corporate Law*, vol. 18

86. Chang, H.-H. și Mishra, A. K., (2012), Chemical usage in production agriculture: Do crop insurance and off-farm work play a part?, *Journal of Environmental Management*, vol. 105, p. 76–82
87. Chelcea, S., (2007), *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, București
88. Chernykh, L. și Cole, R. A., (2011), Does deposit insurance improve financial intermediation? Evidence from the Russian experiment, *Journal of Banking & Finance*, vol. 35, nr. 2, p. 388–402
89. Chew, P. și Wirtz, J., (2011), Managing word of mouth: the referral incentive programme that backfired, *Emerald Emerging Markets Case Studies Collection*
90. Chiappori, P.A., Jullien, B., Salanié, B., Salanié, F., 2006. Asymmetric Information in Insurance: General Testable Implications, *RAND Journal of Economics*, vol. 37, p. 783-798
91. Chiappori, P.A., Salanié, B., (2000), Testing for Asymmetric Information in Insurance Markets, *Journal of Political Economy*, vol. 108, p. 56-78
92. Clarke, D. J. și Grenham, D., (2012), Microinsurance and natural disasters: Challenges and options, *Environmental Science & Policy*
93. Clarke, F.L., G. W. Dean and K. G. Oliver, (2003) *Corporate Collapse: Accounting, Regulatory and Ethical Failure*, 2nd ed., Cambridge University Press
94. Cnossen, S. (2012), A proposal to apply the Kiwi-VAT to insurance services in the European Union, *International Tax and Public Finance*
95. Coppola, M., D'Amato, V., (2012), Backtesting the solvency capital requirement for longevity risk, *The Journal of Risk Finance*, vol. 13, nr. 4, p.309 – 319
96. Couilbault, Fr., Eliashberg C., Latrassé M., (2002), *Les grands principes de l'assurance*, L'Argus Editions, Paris, p.18
97. Crocker, K., Moran, J.,(2003), Contracting with Limited Commitment: Evidence from Employment-Based Life Insurance Contracts, *RAND Journal of Economics*, vol. 34, issue 4, p. 694-718
98. Cummins, J., D. și Xie, X., (2012), Efficiency, productivity, and scale economies in the U.S. property-liability insurance industry, *Journal of Productivity Analysis*
99. De Lisa, R., Zedda, S.,Vallascas, F., Campolongo, F. și Marchesi, M. (2011), Modelling Deposit Insurance Scheme Losses in a Basel 2, Framework *Journal of Financial Services Research*, vol. 40, nr. 3, p. 123-141
100. Deakins, D., Paddison, A. și Bentley, P., (1997), Risk management, insurance and high technology small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 4, nr. 1, p. 21 – 29
101. DeMeza, D., Webb, D., (2001), Advantageous selection in insurance markets, *Rand Journal of Economics*, p. 249-262
102. Desyllas, P. și Sako, M., (2013), Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance, *Research Policy*, vol. 42, nr. 1, p. 101–116
103. Dionne, G., Michaud, P.-C., Pinquet, J., (2012), A review of recent theoretical and empirical analysis of asymmetric information in road safety and automobile insurance, Working paper 12-04, Centre Interuniversitaire sur le Risque les Politiques Economiques et l'Emploi, available at: <http://neumann.hec.ca/gestion-desrisques/12-01.pdf>
104. Dionne, G., St-Amour, P., Vencatachellum, D.,( 2009), Asymmetric Information and Adverse Selection in Mauritian Slave Auctions, *Review of Economic Studies*, vol. 76, p. 269-295
105. Dotterweich, A. și Köstner, S., (2011), Optimisation of limit systems for investment risks in accordance with Solvency II, *European Actuarial Journal*, vol. 1, nr. 2, p. 283-302

106. Dorfman, Mark S., (2017), *Introduction to Risk Management and Insurance (7th Edition)*, Prentice Hall Finance Series, p.214-280
107. Drucker, P., *Managing the Non-Profit Organization*, Harper – Collins, New York, (1990); *The Pension Fund Revolution*, Harper & Row Publishers, 1976; *The New Society*, Harper & Row Publishers, 1950
108. Duncan, WJ.,(1988), *Great Ideas in Management*, CA. Jossey-Bass Publishers,San Francisco
109. Duus-Otterström, G. și Jagers, S. C., (2011), *Why (most) climate insurance schemes are a bad idea*, *Environmental Politics*, vol. 20, nr. 3, p. 322-339
110. Earl, M., (2001), *Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy*, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, p. 215-233
111. EIOPA statement on actions to mitigate the impact of Coronavirus/COVID -19 on the EU insurance sector, publicat în data de 5/17/2020.
112. Elango, B. și Jones, J., (2011), *Drivers of insurance demand in emerging markets*, *Journal of Service Science Research*, vol. 3, p. 185-204
113. Farhi, E. și Werning, I., (2013), *Insurance and taxation over the life cycle*, *Review of Economic Studies*, vol. 80, nr. 1
114. Ferran, E., (2012), *Regulatory lessons from the payment protection insurance mis-selling scandal in the UK*, *European Business Organization Law Review*, vol. 13, nr. 2, p 247-270
115. Finkelstein, A., McGarry, K., (2006), *Multiple Dimensions of Private Information: Evidence Fromthe Long-TermCare InsuranceMarket*, *American Economic Review*, vol. 96, p. 938-958
116. Furlan, Š., Vasilecas, O. și Bajec, M. (2011), *Method for selection of motor insurance fraud management system components based on business performance*, *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 17, nr. 3, p. 535-561
117. Gan, L., Huang, F., Mayer, A., (2011), *A simple test of private information in the insurance markets with heterogeneous insurance demand*, NBER Working Paper 16
118. Gendron, M. și Bourdeau-Brien, M., (2012), *Title insurance and the “race to the bottom”*, *Property Management*, vol. 30, nr. 4, p.376 – 386
119. Gilbreth L. M., *Psychology of Management: the Function of Mind in Determining, Teaching, and Installing Methods of Least Waste* (New York, 1914). 33
120. Gjesdal, F., (2007), *Moral Hazard with Hidden Information*, in R. Antle, F. Gjesdal, and P. J. Liang, eds., *Essays in Accounting in Honor of Joel S. Demski*, Springer
121. Griffin, R.W., Ebert, R.J., (2010), *Business Essentials*, 8th Edition, Prentice Hall. Groeneveld, Richard A., Meeden Glen, (1984), *Measuring Skewness and Kurtosis*, *The Statistician*, no.33, pp.391.399.
122. Gujarati, D.N., (1995), *Basic Econometrics*, Third Edition, McGraw-Hill Inc, New York
123. Hall, M. L., (2011), *Sensing the vision: sense making and the social construction of leadership in the branch office of an insurance company*, *Atlantic Journal of Communication*, vol. 19, nr. 2, p. 65-78
124. Halpern, P.,Weston, F.J.,Brighan, E.F.,(1998),*Editura Economică*, Chambers, R. J., (1991), *Accounting and Corporate Morality—The Ethical Cringe*, *Australian Journal of Corporate Law*, vol. 18
125. Hendel, I., Lizzeri, A., (2003), *The Role of Commitment in Dynamic Contracts: Evidence from Life Insurance*, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, p. 299-327
126. Ho, L-C., Cadle, J. și Theobald, M., (2011), *An analysis of risk-based asset allocation and portfolio insurance strategies*, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, vol. 36, nr. 2, p. 247-267

127. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoianu, C., Lungescu, D., (2005), Managementul firmei Editura Risoprint, Cluj-Napoca, p.69
128. Ilieș, L., Mortan M., Lungescu D., Lazăr I., Popa M., Vereș V., (2009), Management, Cluj-Napoca, Risoprint, p. 39-49
129. Jain, A., Leka, S. și Zwetsloot, G. (2011), Corporate social responsibility and psychosocial risk management in Europe, *Journal of Business Ethics*, vol. 101, nr. 4, p. 619-633
130. Jia, J. Y., Adams, M și Bucklea, M. (2011), The strategic use of corporate insurance in China, *The European Journal of Finance*, vol. 17, nr. 8, pp. 675-694
131. Jiang, W., Adams, M. și Jia-Upreti, J. (2012), Does managerial entrenchment motivate the insurance decision?, *International Review of Financial Analysis*, vol. 24, p. 117–128
132. Kotler, J.P., (1996), *Leaging Change*, Harward Business School Press
133. Lehtonen, T-K. și Liukko, J., (2011), The Forms and Limits of Insurance Solidarity, *Journal of Business Ethics*, vol. 103, p. 33-44
134. Li, K. X., Wang, Y., Tang, O. și Min, J. (2012), Disclosure in insurance law: a comparative analysis, *Disclosure in insurance law: a comparative analysis*, *Disclosure in insurance law: a comparative analysis*
135. Liang, Z. și Huang, J., (2011), Optimal dividend and investing control of an insurance company with higher solvency constraints, *Insurance: Mathematics and Economics*, vol. 49, nr. 3, p. 501–511
136. Lin, H.-J., Wen, M.-M. și Yang, C. C., (2011), Effects of risk management on cost efficiency and cost function of the U.S. property and liability insurers, *North American Actuarial Journal*, vol. 15, nr. 4, p. 487-498
137. Loisel, S. și Milhaud, X., (2011), From deterministic to stochastic surrender risk models: Impact of correlation crises on economic capital, *European Journal of Operational Research*, vol. 214, nr. 2, p. 348–357
138. Macho-Stadler, I., Perez-Castrillo, D-J., (2001), *Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts*, 2nd edition, Oxford
139. Maggioni, Massimiliano, Turchetti, Giuseppe, (2018), *Fundamentals of the Insurance Business*, Springer Verlag, p. 128-205
140. Mățiș, C., Ilieș, L., (2013), *A Review and Analysis of Insurance Field of Research: 2010-2013, Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 6<sup>th</sup> edition, 2013, Babes Bolyai University, Cluj-Napoca
141. Mățiș, C., Mățiș, E., (2013), *Asymmetric Information in Insurance Field: Some General Considerations*, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* Volume1, issue 15, 2013, p. 194-204
142. Mățiș, C., Ilieș, L., (2014), *Customer Relationship Management in the Insurance Industry*, *ELSEVIER Emerging Market Queries in Finance and Business Science direct*, volum 15, 2014, p. 1138-1145
143. Mățiș, C., (2015), *The Management of Insurance Agencies-Functional Pillars, Present and Perspectives*, *Managerial Challenges of the Contemporary Society, Proceedings*, vol.8 nr 2, Babes Bolyai University, Cluj-Napoca: p. 95-100
144. Mățiș C., (2019) *Opinions Regarding the Impact of Globalization on the Insurance Industry*, *Annals of Dunarea de Jos University of Galati, Fascicle I. Economics and Applied Informatics*
145. Mătiș, C., *Current Elements Regarding Risk Management in Insurance Companies*, *Conferinta Risk in Contemporary Economy*, 2019
146. Mayo, G.E., (2004) *Critical Evaluation in Business and Management*, Routledge, London

147. Medeiros Garcia, M. T., (2012), Determinants of the property-liability insurance market: evidence from Portugal, *Journal of Economic Studies*, vol. 39, nr. 4, p.440 – 450
148. Michael, C., Wood, M. C., (2004), *Evaluări critice în afaceri și management*, Ed. John Cunningham Wood
149. Mihuț, I., et al., (2003). *Management general*, Cluj-Napoca, Carpatica, p. 31-40.
150. Mody, A., Sandri, D., Gürkaynak, R., (2012), The eurozone crisis: how banks and sovereigns came to be joined at the hip, *Economic Policy*, Vol. 27, No. 70 (April 2012), p. 199, 201-230
151. Nissim, D., (2012), Relative valuation of U.S. insurance companies, *Review of Accounting Studies*
152. Norkin, B., V., (2011), Mathematical models for insurance business optimization, *Cybernetics and Systems Analysis*, vol. 47, p. 117-133
153. Orros, G. C. și Smith, J., (2012), Enterprise risk management for health insurance from an actuarial perspective, *British Actuarial Journal*, vol. 17, nr. 2, p 259-314
154. Pantelous, A. A. și Passalidou, E. (2012), Optimal premium pricing policy in a competitive insurance market environment, *Annals of Actuarial Science*, p 1-17
155. Pasiouras, F. și Gaganis, C., (2012), Regulations and soundness of insurance firms: International evidence, *Journal of Business Research*
156. Planchet, F., Guibert, Q., Juillard, M. (2012), Measuring uncertainty of solvency coverage ratio in ORSA for non-life insurance, *European Actuarial Journal*, vol. 2, nr. 2, p. 205-226
157. Radermacher, R., Brinkmann, J. (2011), Insurance for the Poor? *Journal of Business Ethics*, vol. 103, p. 63-76
158. Radulescu, M.S., (2006), *Metodologia cercetării științifice*, Editura Didactică și Pedagogică, București
159. Raportul ASF privind analiza indicatorilor specifici activității de protective a consumatorilor din piața asigurărilor –reasigurărilor în anul 2020, publicat în data de 19/02/2021
160. Ramirez, O. A. și Carpio, C. A., (2012), Premium estimation inaccuracy and the actuarial performance of the US crop insurance program, *Agricultural Finance Review*, vol. 72, nr.1, p.117 – 133
161. Ranyard, R. și McHugh, S., (2012), Defusing the risk of borrowing: The psychology of payment protection insurance decisions, *Journal of Economic Psychology*, vol. 33, nr. 4, p. 738–748
162. Richaudeau, D., (1999), Automobile Insurance Contracts and Risk of Accident: An Empirical Test Using French Individual Data, *Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*, vol. 24, p. 97-114
163. Ronen, J. and Yaari, V. (2008), *Earnings Management: Emerging Insights in Theory, Practice and Research*, Hardcover, Springer Series in Accounting Scholarship, vol. 3, p. 289
164. Saito, K., (2009), Testing for asymmetric information in the automobile insurance market under rate regulation, *Journal of Risk and Insurance*, vol. 73, p. 335-356
165. Savelli, N. și Clemente, C. B., (2011), Hierarchical structures in the aggregation of premium risk for insurance underwriting, *Scandinavian Actuarial Journal*, nr. 3, p. 193-213
166. Schmeiser, H., Siegel, C. și Wagner, J., (2012), The risk of model misspecification and its impact on solvency measurement in the insurance sector, *The Journal of Risk Finance*, vol. 13, nr. 4, p.285 – 308
167. Schwarzbach, C., Kunze, F., Rudschuck, N. și Windels, T., (2012), Asset management in the German insurance industry: the quality of interest rate forecasts, *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, vol. 101, p. 693-703
168. Shim, J. (2011), Mergers and Acquisitions, Diversification and performance in the U.S. property-liability insurance industry, *Journal of Financial Services Research*, vol. 39, p. 119-144



169. Simon, H., (1997), *Administrative Behaviour: A Study of Decision– Making Processes in Administrative Organization*, 4th edition, The Free Press
170. Stăncioiu, I., Militaru, G., (1998), *Management Elemente fundamentale*. București, Teora
171. Staum, J. (2012), Systemic risk components and deposit insurance premia, *Quantitative Finance*, vol. 12, nr. 4, p. 651-662
172. James, Stevens, (2016), *Insurance: Best Practical Guide for Risk Management, Property, Liability, Life and Health with Concepts and Coverage (Personal Finance Book 1)*, Working Paper, Ludwig-Maximilian University, Munich, p. 247-281
173. Tata Consultancy Services,(2009), "Innovation in customer relationship management", p. 3-5.
174. Turcu,O., et al.,(2008), *Management*, Editura Alma Mater, Bacău
175. Van Nostrand, J. M. și Nevius, J. G. (2011), Parametric insurance: using objective measures to address the impacts of natural disasters and climate change, *Environmental Claims Journal*,vol. 23, nr. 3-4, p. 227-237
176. Wang, C.-P. și Huang, H.-H., (2012), Optimal insurance contract and coverage levels under loss aversion utility preference, *Quantitative Finance*, vol. 12, nr. 10, p. 1615-1628
177. Wang, M., Shi, P., Ye, T., Liu, M. și Zhou, M., (2011), Agriculture insurance in China: History, experience, and lessons learned, *International Journal of Disaster Risk Science*, vol. 2, p. 10-22
178. Webb, K., (2012), Political risk insurance, CSR and the mining sector: An illustration of the regulatory effects of contracts, *International Journal of Law and Management*, vol. 54, nr. 5, p.394 – 415
179. Zboja, J. J. și Hartline, M. D., (2012), An examination of high-frequency cross-selling, *Journal of Relationship Marketing*, vol. 11, nr. 1, p. 41-55
180. Zorlentan T., et.al., (1998), *Managementul organizației*, Editura Economica, București, p. 44-45.

## LISTA LUCRĂRI

### DRD MATIS CIPRIAN

1. Matis, C. (2021). A Study on the Quality of Insurance Services in Romania. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 27(1). [http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021\\_1/CiprianMatis.pdf](http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021_1/CiprianMatis.pdf)
2. Pricopoaia, O., Susanu, I., **Matiș, C.**, Cristache, N., Murariu, S., & Vrabie, T. (2022). The Impact of the Energy Crisis on the Final Consumers of Energy. *Revista de Management Comparat International*, 23(4), 560-572. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1094022>
3. Cristache, N., Maftei, C. O., Nastase, M., Pustianu, A., Matis, C., & Achim, V. I. (2019). Exploring Romanian Entrepreneurs' Social Identity. *Economics and Applied Informatics*, 2, 80-85. [http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2019\\_2/Cristache\\_Maftei\\_Nastase\\_Pustianu\\_Matis\\_Achim.pdf](http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2019_2/Cristache_Maftei_Nastase_Pustianu_Matis_Achim.pdf)

4. Iancu, F., MATIȘ, C., & MATIȘ, C. (2023). Analysis of the Impact of Environmental, Social and Governance Factors on the Performance of Firms. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 29(2).  
[http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2023\\_2/Iancu\\_Matis\\_Matis.pdf](http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2023_2/Iancu_Matis_Matis.pdf)
5. Cristache, N., SUSANU, I. O., Busila, A. V., Matis, C., & Pricopoaia, O. (2022). The Impact of Sensory Marketing on the Development of Organisations in the Fashion Industry. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 28(1).  
[http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022\\_1/Cristache\\_Susanu\\_Busila\\_Matis\\_Pricopoaia.pdf](http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022_1/Cristache_Susanu_Busila_Matis_Pricopoaia.pdf)
6. Matis, C., & Matis, C. (2019). Opinions Regarding the Impact of Globalization on the Insurance Industry. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 25(2).  
[http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2019\\_2/Ciprian\\_Matis\\_Cosmin\\_Matis.pdf](http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2019_2/Ciprian_Matis_Cosmin_Matis.pdf)
7. Vrabie, T., Raducan, M., Cristache, N., Matis, C., & Matis, C. (2022). Comparative Analysis of Management Models in European and Non-European States. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 28(3).  
[http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022\\_3/VrabieRaducanCristacheMatisMatisTanasescu.pdf](http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022_3/VrabieRaducanCristacheMatisMatisTanasescu.pdf)
8. Aura, C., Tincuța, V., Geanina, C., & Ciprian, M. (2020). Use of the Six Sigma Model for Improvement and Management of top Performance of Public Administration and Training Institutions. *Risk in Contemporary Economy*, 274-284.  
[http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan\\_Vrabie\\_Colan\\_Matis2.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan_Vrabie_Colan_Matis2.pdf)
9. Aura, C., Ciprian, M., & Nicoleta, C. (2021). Analysis of the Influence of Stress on the Educational Performance of Employed Students. *Risk in Contemporary Economy*, 432-442.  
<http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/ColanMatisCristache.pdf>
10. Aura, C., Tincuța, V., Geanina, C., & Ciprian, M. (2020). Assessment of the Management of Adult-Training Institutions and Public Administration in the Southeast Region. *Risk in Contemporary Economy*, 246-255.  
[http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan\\_Vrabie\\_Colan\\_Matis1.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan_Vrabie_Colan_Matis1.pdf)
11. Petrita, I., Doina, S., Daniela, D., & Ciprian, M. (2021). Educational Management and Marketing. *Risk in Contemporary Economy*, 426-431.  
<http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/IlieSanduDamianMatis.pdf>