



**Volumul VI, Numărul 10 / 2004**

**ISSN 1454-9980**

---

**Cadourile în afaceri – între cultură organizațională,**

**marketing și foloase necuvenite**

**(pag. 25-34)**

**Daniela-Tatiana CORODEANU**

---

**Volume VI, Issue 1 (10) / 2004**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

## CADOURILE ÎN AFACERI – ÎNTRE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ, MARKETING ȘI FOLOASE NECUVENITE

---

*Daniela-Tatiana CORODEANU*

*"Cadourile sunt cârlige"  
(Martial, Epigrame)*

Conform DEX-ului<sup>1</sup>, **cadoul** (din fr. cadeau) reprezintă ceea ce se primește sau se oferă în dar (p.124).

**Dar (daruri, s.n.)** I.1. Obiect primit de la cineva sau oferit fără plată cuiva, în semn de prietenie sau ca ajutor etc.; cadou.

**De dar** = primit gratis, dăruit

**În dar** = fără plată, gratis, degeaba; plocon; donație

I.2. (bis.) prinos, ofrandă

II.2. Avantaj, binefacere (p. 260)

**Folos (foloase, s.n.)** – câștig moral sau material; avantaj, profit, haznă, folosință (p. 389)

Cadourile sau darurile sunt dovada dragostei și sunt expresia verbului "A DA". Învățătura creștin-ortodoxă are la bază darul sub multiplele fațete ale sale. Cei trei magi s-au dus cu daruri la nașterea lui Isus: «și deschizând vistериile lor i-au adus lui daruri: aur, tămâie și smirnă» (Evanghelia după Matei, 2,11).

În ritualul Sfintei Liturghii credincioșii primesc în dar, ca recunoaștere a credinței adevărate, Sfânta Împărtășanie, cu trupul și sângele lui Hristos. Tot atunci preotul binecuvântează cu Sfintele Daruri credincioșii prezenți la slujbă. La sfârșit se dăruiește Sfânta Anafură sau preotul dă cu mir pe frunțile celor prezenți. Oamenii aduc în dar ofrande pentru pomenire ("Dacă îți vei aduce darul tău la altar...", Evanghelia după Matei, 5, 23) care, după sfințire, se dăruiesc oamenilor. Credința presupune milostenia, adică a da celor care nu au. Sfânta Scriptură ne vorbește de parabola talanților (daruri) care sunt dăruți de către

Dumnezeu fiecărui muritor la naștere, și care nu trebuie risipiți, îngropați ci valorati și valorificați, înmulțiți, căci altfel: «Celui care are i se va mai da, celui ce nu are și puținul ce are ori crede că are i se va lua» - (Evanghelia după Matei 25, 29; Marcu, 4, 25; Luca 8, 18 și 19, 26). «Suntem așadar tratați și răsplătiți proporțional cu intensitatea părtășiei ce manifestăm neprofanului». Sfânta Scriptură învață în același timp și despre zădărnicia avuțiilor lumești: «Vedeți și păziți-vă de toată lăcomia, căci viața cuiva nu stă în prinosul avuțiilor sale» (Evanghelia după Luca, 12, 15). În cartea sa «Dăruind vei dobândi», Nicolae Steinhardt detaliază: «Nu putem sta pasivi ori nepăsători, necum ne împotrivi prin fărădelegi, ne mânji și compromite prin fapte josnice și slute, ne depărta de Atotțiitorul prin calcule interesate, grija de rapida chiverniseală și alte soiuri de jalnice scârnavii».

În lumea afacerilor, oferirea sau acceptarea unui cadou poate constitui un demers inocent: aprecierea stimei față de cineva, sărbătorirea unui succes al angajaților sau exprimarea bucuriei apropierei Sărbătorilor de iarnă sau de Paște, promovarea unor produse noi de către o firmă sau chiar o tehnică de fidelizare a clienților acesteia și, de ce nu, stimularea forței de vânzare. Cadourile sunt de fapt «bunele maniere» ale unei firme. Fac parte din cultura sa organizațională. Sunt simboluri care exprimă valori ce caracterizează respectul și buna înțelegere cu partenerii de afaceri, manifestarea recunoștinței pentru o colaborare fructuoasă, ospitalitatea față de cei care vizitează organizația, interesul pentru angajați cărora le sunt oferite ca trofee care demonstrează înalta performanță. Cadourile pot aduce bucurii,

---

<sup>1</sup> Dicționar explicativ al limbii române, Institutul de lingvistică "Iorgu Iordan", Ed. Univers Enciclopedic, București, 1998, ediția a II-a

satisfacție, atmosferă relaxată. «Micile cadouri întrețin prietenia». Atunci când sunt oferite drept recunoaștere a valorii umane și profesionale pot modela relațiile între personalul de conducere și ceilalți salariați, pot contribui la creșterea loialității față de firmă sau, alături de aplicarea altor tehnici de motivare a forței de muncă, pot

crea sentimente de identificare cu aceasta. Cadourile sunt motive de evenimente, împliniri recunoscute, istorie, generatoare de invidii, simpatii sau aplauze, uneori dovezi ale prestigiului sau puterii.

#### **Cadoul – element al culturii organizaționale**

*În anul 1993, departamentul de Auditoria y Consultaria al lanțului hotelier spaniol Grupo Sol-Melía Hoteles din Islas Baleares-Spania avea cele câteva birouri într-un imobil obișnuit, în care locuiau și câteva familii. Spațiul era eficient amenajat, astfel încât fiecare activitate să poată fi desfășurată corespunzător, fără să afecteze sau să fie afectată de către celelalte. Membrii departamentului erau ca o familie. Nu lipseau ritualurile de un sfert de oră, de la ora zece fără un sfert dimineața, când toți se adunau să savureze o cafea, să se relaxeze puțin și să mai povestească ce-au mai făcut, cu ce probleme se confruntă sau ultimele știri politice. La prima oră, când începea programul, fiecare bătea la ușa celorlalte birouri să-și salute colegii, urându-le o zi bună. Așa se știa cine și când a venit. La fel se întâmpla și la sfârșitul programului, fiecare mergând la celelalte birouri pentru a saluta de plecare. Așa se știa cine și când a plecat. Fiind un lanț hotelier recunoscut pe plan european, aici aveau posibilitatea să dezvolte programe de practică mulți studenți, veniți din întreaga Europă. Fiecare student era integrat ca un alt membru al departamentului. În cultura organizațională a acestui departament, pe lângă elementele amintite anterior, un farmec deosebit și antrenant pentru membrii departamentului erau ceremoniile: la plecarea unui student care făcuse practica acolo, sau de ziua de naștere a unui angajat, trebuia să se dea o mică petrecere. Ceilalți membri îi cumpărau sărbătoritului un cadou și îi scriau o scrisoare unde toți semnalau alăturând o urare potrivită personalității persoanei în cauză.*

Cadourile în afaceri sunt la modă. Sute de site-uri pe Internet te invită să apreciezi oferta lor de cadouri de afaceri, cadouri de firmă sau cadouri promoționale:

“Ambalat în cutia sa roșie, cadoul Baccarat este ambasadorul dumneavoastră ideal. Atemporal, acesta va păstra intact, la capătul anilor, memoria gestului pe care l-ați făcut...Pentru confortul dumneavoastră, noi am selecționat dintre produsele noastre o gamă în cinci teme, cel mai bine adaptată nevoilor dvs.: seducția, biroul, specialități culinare, trofee și decorațiuni...<sup>2</sup>». Acestea pot fi adaptate în funcție de preferințele, exigențele sau bugetul clientului.

Unele firme dețin chiar certificatul ISO 9002 în distribuția de cadouri de afaceri, cadouri-recompensă și obiecte publicitare, cum este cazul firmei franceze Concorde (-cadeaux)<sup>3</sup>.

Cele mai des utilizate dar și cele mai ieftine **cadouri de Sărbători**, cu ocazia onomasticii sau alte evenimente familiale, sunt felicitările (chiar și cele format electronic) trimise atât angajaților cât și clienților. Acestea sunt personalizate cu însemnele firmei și sunt însoțite, pe lângă urările respective, de semnătura în original a managerului general și chiar de cartea de vizită.

Pentru o firmă care se respectă însă, petrecerea de sărbători, atât pentru salariați cât și pentru prieteni, cadourile și bonusurile pot reprezenta o cheltuială care să depășească 15.000 dolari<sup>4</sup>. De exemplu, cu ocazia Crăciunului compania Coca-Cola HBC România oferă cadou fiecărui partener de afaceri important (inclusiv mass-media) un brad împodobit cu globuri și beteală, un coș cu cozonaci și baxuri de Coca-Cola. Firma de publicitate Graffiti a dat dovadă de multă originalitate încă din 2001 prin binecunoscutul spray Graffiti, iar în 2002 fiecare prieten al agenției a primit o pereche de mănuși (firma împlinind zece ani de existență). Agenția Tempo Advertising a dorit ca să fie de sărbători alături de clienții săi trimițându-le cu această ocazie o cutie în care au așezat un ac de siguranță, confetti, un fluiet și un plasture, sfătuindu-i ca pe timpul vacanțelor să utilizeze “Tempo Holiday Survival Kit 2002, pentru a vă menține buna dispoziție”. În anul 2000, Larry Ellison, top-managerul de la firma americană de IT Oracle a organizat o tombolă mai puțin obișnuită: angajații cu funcții de conducere puteau extrage bilete cu premii care reprezentau acțiuni ale firmei sau care îi anunțau că li se reduceau salariile cu 10% !

<sup>2</sup> <http://www.baccarat.fr/fr/services/affaires.html>

<sup>3</sup> [www.concorde-cadeaux.com](http://www.concorde-cadeaux.com)

<sup>4</sup> revista “Capital”, nr. 52, 27 decembrie 2001

Banca Comercială Română a dorit să aleagă cadouri care să îndeplinească trei standarde: originalitate, utilitate și discreție (lipsă de ostentativitate). Trustul de presă Ringier a oferit participanților la decernarea premiilor Oskar Capital (tot în preajma Sărbătorilor) un coșuleț cu bomboane inscripționate cu brandurile «Capital» și «Libertatea», un portvizit și o agendă. Puternic mediatizate de televiziuni au fost și gesturile de caritate ale unor firme care, tot cu aceste ocazii, au făcut donații importante pentru casele de copii sau orfelinate.

Tot cu denumire de cadouri sunt și unele elemente de promovare a firmelor. **Cadourile promoționale**<sup>5</sup> sunt articole utile, inscripționate cu numele firmei care le acordă, oferite gratuit consumatorilor. Acestea pot fi sub formă de stilouri, pixuri, calendare, brelocuri, cutii de chibrituri, sacoșe, tricouri, șepci, căni de cafea, calculatoare de buzunar, ceasuri etc. Conform studiilor efectuate, 63% dintre cei chestionați purtau sau dețineau un articol primit drept cadou promoțional iar 75% dintre aceștia și-au amintit numele firmei care a oferit cadoul, înainte de a arăta articolul operatorului de interviu. (Kotler, 1999, p. 880). Cadourile de mici dimensiuni mai sunt cunoscute și sub denumirea «give-away». În ultima perioadă, pe piața românească au fost oferite cu succes cămile de cafea Jacobs (cadou gratuit la cumpărarea unui pachet-ofertă de două produse din această marcă de cafea) sau Tchibo, gențile Elle oferite prin revista cu același nume etc. Recent, marca «dr. Oetker» (produsul cremă de zahăr ars) a fost oferită cadou prin distribuția revistei pentru publicul feminin – «Ioana» iar șamponul marca Vitality de la Wella este distribuit prin revista «Unica», deși de această dată, prețul revistei încearcă să recupereze și valoarea cadoului! În aceste cazuri raționamentul firmei este de genul: «Clientul primește un pix sau o agendă, mulțumește, dar, în același timp, recunoaște existența firmei, deja s-a creat o legătură, iar în momentul în care va cumpăra se va gândi mai mult la mine decât la concurentul meu»<sup>6</sup>. De asemenea, se pot oferi rabaturi la prețul de vânzare al produselor, iar, în cazul clienților nemulțumiți, produse gratuite în cazul în care produsul nu a satisfăcut așteptările

acestora, au fost întârzieri la livrare sau le-a adus prejudicii.

În Franța, conform legislației în vigoare, cadourile de afaceri oferite clienților, partenerilor de afaceri sau furnizorilor sunt deductibile din rezultatele impozabile, în condițiile în care se demonstrează că au fost oferite exclusiv în interesul firmei. În ceea ce privește TVA-ul suportat pe aceste cadouri, în principiu nu este deductibil. Cu caracter de excepție, acesta se poate recupera în cazul cadourilor a căror valoare nu excede suma de 31 euro TTC (preț complet<sup>7</sup>) pe an și pe beneficiar, și în cazul prezențelor publicitare a căror valoare unitară nu depășește 110 euro TTC.

În cazul în care suma totală a cadourilor oferite de către firmă depășește 3000 euro pe an, aceasta trebuie menționată în situația cheltuielilor generale ale firmei.<sup>8</sup>

De ce sunt cadourile o dilemă etică? Cadourile încep să reprezinte o dilemă în momentul în care pot disimula un «ghid ascuns», adică pot sugera un tratament de favoare, riscă să devină o monedă curentă în relațiile de schimb între cel care oferă și cel care primește. Un vechi proverb spaniol spune: «Bine vinde cel ce dăruiește, bine înțelege cel ce primește»<sup>9</sup>.

Factorii care pot indica acest tip de favoare sunt:

- valoarea cadoului sau invitația depășesc de departe cu ce este obișnuit beneficiarul sau merge mult mai departe de ceea ce i-ar putea flata amorul-propriu;
- absența unui motiv evident pentru oferirea cadoului sau a unei invitații deși, în mod paradoxal, în anumite circumstanțe (cu ocazia Crăciunului, a unei promoții, a unui eveniment familial) este tentantă reconsiderarea propriilor coduri de etică;
- este posibil ca donatorul să dorească să dea impresia că dorește să împărtășească un secret sau să informeze despre o tranzacție care trebuie să rămână confidențială;
- semnalul de alarmă poate apărea și în cazul în care cadoul sau invitația sunt cu sens unic, nu există reciprocitate sau

<sup>5</sup> Cadou gratuit - distribuirea unui cadou pentru incitarea publicului la o acțiune determinată (Molle, 1987, p. 174)

Eșantion - talie redusă a unui produs difuzat gratuit pentru a se face cunoscută noutatea sa (idem)

<sup>6</sup> [www.faculte-antropologie.fr/economie/Jw\\_cadeau.htm](http://www.faculte-antropologie.fr/economie/Jw_cadeau.htm)

<sup>7</sup> TTC – tous tarifs compris

<sup>8</sup> <http://www.france-hotel-services.com/article> – «Les cadeaux d'affaires»

<sup>9</sup> traducere aproximativă: «Quien regala bien lo vende, quien recibe bien lo entiende»

posibilitatea de returnare a invitației sau a cadoului.

În spiritul legalității și al respectului politicii firmei, în cazul în care se primește un cadou sau o invitație, se impun două întrebări esențiale (Mahoney, 1997, p. 410):

1. Care este motivul pentru care este oferit cadoul (motiv care ar putea pune în cauză stima de sine)?
2. Care fațetă a puterii sau a influenței sale este așteptată sau solicitată, în schimbul favorurilor primite?

#### **a. Cadourile furnizor-achizitor**

##### ***Din Codul de etică al achizitorului***

*“Cumpărătorii-achizitori acționează și iau decizii în conformitate cu un cod de etică profesional recunoscut de către asociațiile profesionale de achiziții.*

##### ***Cadourile de afaceri și mărcile de ospitalitate***

*Cu scopul de a păstra imaginea și integritatea cumpărătorului-achizitor, a locului său de muncă și a profesiei sale, cadourile de afaceri nu ar trebui să fie acceptate, cu excepția articolelor fără valoare mare. Gesturile rezonabile de ospitalitate constituie, într-o anumită măsură, o expresie a curtoaziei admise în cadrul relațiilor de afaceri. Frecvența și natura cadourilor sau a mărcilor de ospitalitate acceptate nu trebuie să se facă dacă, acceptând asemenea cadouri sau mărci de ospitalitate, cumpărătorul-achizitor ar putea fi influențat în luarea deciziei sau să dea impresia că a fost influențat».*

Dilemele dispar atât timp cât se respectă cu scrupulozitate politica firmei în ceea ce privește oferirea sau primirea de cadouri: fie refuzarea categorică a cadourilor, fie declararea acestora, fie acceptarea lor menționând expres destinația lor spre opere de binefacere, fie acceptarea doar

a acelor cadouri de o valoare marginală. Se evită astfel apariția conflictelor de interese.

De exemplu, în relația achizitor-furnizor, anumite întreprinderi consideră o gravă lipsă de profesionalitate faptul că un cumpărător sau un membru al familiei sale ar accepta un cadou, oricare ar fi acesta. În cadrul acestora, cumpărătorii (achizitorii) nu pot să accepte nimic din partea furnizorilor, cu excepția articolelor publicitare de valoare neînsemnată sau a unei invitații la prânz. Mai mult, calitatea invitațiilor la masă trebuie să fie relaționată cu poziția ierarhică a beneficiarului: de exemplu, nu este compromiș să inviți directorul comercial a unei societăți de anvergură națională la cel mai bun restaurant din Paris. Aceeași invitație însă, prezentată unui simplu achizitor poate avea semnificația unei încercări de influențare a alegerilor sale profesionale. Toate firmele dispun de un buget de protocol care este folosit în scopul ameliorării relațiilor cu clienții. Este bine cunoscut faptul că o întâlnire de afaceri într-un cadru relaxant reduce tensiunile, favorizează o comunicare mai deschisă și deseori permite comerciantului obținerea de informații suplimentare. Dacă acest tip de invitații induc un avantaj pentru vânzător, acestea riscă să devină un dezavantaj pentru cumpărător, mai ales dacă prezintă un caracter excesiv în ceea ce privește calitatea invitației.

Una dintre modalitățile cele mai eficiente de soluționare și evitare în viitor a acestor situații pot fi “scrisorile anti-cadou”. În cazul în care furnizorul “a îndrăznit” oferirea unui cadou celui care a facilitat tranzacția, acestuia i se poate trimite o scrisoare în care să i se explice politica firmei și regulile codului de etică în ceea ce privește cadourile primite:

##### ***Scrisoare Anti-cadou***

*Referința noastră:  
Referința dumneavoastră:*

*Dlui. Dir.ec. George Ionescu  
S.C. ALMEX, S.R.L.  
Str. Florilor, nr. 15, Iași*

##### ***Domnule Director,***

*Cu ocazia primei comenzi pe care v-o oferim, vă rugăm să luați în considerare unul dintre principiile codului de etică a firmei noastre, principiu căruia noi îi acordăm o foarte mare importanță în relațiile cu*

*Dir.ec. Ion Ion Popescu  
S.C. ASTRAL, S.R.L.  
Str. Sucidava, nr. 88, Iași  
5 martie 2003, Iași*

*partenerii noștri de afaceri: nici unul dintre colaboratorii (angajații) noștri, nici un membru al familiei sale, nu poate să accepte cadouri sau gratificații din partea furnizorilor noștri.*

*Scopul nostru este de a ne asigura, atât pe noi cât și pe dumneavoastră, că personalul nostru nu este influențat de favoruri în timpul relațiilor de afaceri, și de a evita apariția oricărei parțialități.*

*Noi suntem siguri că veți înțelege bunele intenții ale politicii noastre în materie, și că veți adera la aceasta, și de asemenea că veți face tot posibilul ca această politică să fie respectată de către toți membrii personalului dumneavoastră. În cazul nerespectării, vom fi constrânși să reconsiderăm termenii acordului pe care l-am semnat.*

*Cu speranța că această primă comandă va constitui începutul unei lungi și fructuoase colaborări între firmele noastre, cu sinceritate al dumneavoastră,*

*Dir. ec. Ion Ion Popescu*

*(adaptat după Charles Bouvier- "Audit des achats", Les Editions d'organisation, 1990, p. 104)*

O asemenea scrisoare ar trebui adresată tuturor partenerilor de afaceri noi. Unele firme trimit acest mesaj sistematic, în fiecare an, tuturor furnizorilor. Problema cadourilor este un aspect care se urmărește în auditul organizațional. Auditorul trebuie să verifice dacă în mod real a fost trimisă o asemenea scrisoare iar pentru aceasta cea mai sigură modalitate ar fi verificarea registrului cronologic al firmei.

Dacă în ciuda precauțiilor, unul dintre furnizori trimite totuși un cadou, acesta trebuie returnat imediat, însoțit de o scrisoare "anti-cadou" și de o invitație de a nu mai încălca niciodată politica firmei. O altă modalitate de acțiune în situații similare ar putea fi oferirea cadoului unei organizații caritabile, însoțit de o scrisoare în care, fără a se menționa numele furnizorului care a trimis cadoul, sunt explicate circumstanțele donației și faptul că acesta nu provine de la întreprindere. Furnizorul, la rândul său, trebuie avertizat asupra acestui fapt, dar nu i se va preciza numele organizației caritative. O soluție pragmatică, pentru cazuri excepționale -

prevăzută în codul firmei - ar fi acceptarea doar a acelor cadouri care pot fi consumate în maxim 24 de ore, dar lăsând să se înțeleagă clar mesajul că aceste cadouri nu vor influența cu nimic independența judecății în luarea deciziei (Mahoney, 1997, p. 411).

La angajarea personalului care se va ocupa de achiziții, top-managerul va solicita semnarea unui angajament scris prin care fiecare viitor salariat se angajează să informeze superiorul pentru cazul în care unul dintre furnizori trimite un cadou. Managerii sunt cei care pot decide dacă se va păstra sau va fi returnat cadoul iar în cazul în care salariatul îl primește, în ciuda angajamentului scris, acesta nu poate avea circumstanțe atenuante, el trebuie sancționat. Uneori, managerii pot apela la așa numitele "capcane" prin care să testeze corectitudinea lucrătorilor lor: ei pot vorbi cu unul dintre furnizorii de încredere să trimită un cadou, verificând astfel dacă angajatul va anunța sau nu superiorul despre aceasta.

#### **Studiu de caz – oferirea unui telefon mobil drept cadou unui potențial client important**

*Doriți să câștigați un client foarte important, ceea ce pentru firma pe care o conduceți ar însemna foarte mult. Agentul care se ocupă cu aprovizionarea vă sugerează că un "cadou" ar influența foarte mult decizia persoanei respective. Adjunctul dvs. vă sfătuiește că ar fi bine să trimiteți acasă la potențialul client un telefon mobil "ultimul răcnet". Cum ați reacționa ?*

*Nu este un secret că într-o economie de piață concurența este dură. Cu siguranță că o comandă importantă ar avea consecințe impotante pentru firmă, începând cu profitul și terminând cu satisfacția angajaților care au de lucru. Situația ipotetică prezentată anterior ar trebui să îngrijoreze însă pe managerul oricărei firme și să reflecteze sistematic la câteva aspecte:*

*- Este un caz clar de comportament coruptibil. Cum credeți că ar reacționa clientul în cazul în care ar primi telefonul mobil ? Nu și-ar pune întrebări de ce l-a primit ? Nu s-ar simți manipulat în alegerea sa ? Nu ar avea suspiciuni cu privire la calitatea produselor dvs. ? Calitatea produsului ar fi cel mai bun argument în acceptarea contractului. Dacă se supără și vă denunță, ați anticipat consecințele ?*

*- Dacă l-ar primi, ce părere v-ați face despre acest client ? Cum veți acționa la viitorul contract, veți oferi din nou un "cadou", dar mai scump ? Un proverb arab spune că "Cine poartă un cadou pe un măgar, așteaptă să primească un cadou pe o cămilă". Dacă vor afla astfel și alte persoane despre modul în care vă desfășurați afacerile ? Cum va fi afectată imaginea firmei ?*

- Dacă sunteți o firmă serioasă, cu produse de calitate dar nu reușiți să le vindeți deoarece concurenții dvs. aplică metoda “cadourilor” de influențare, cum ați reacționa? Vi s-ar părea corect?

- Ce credeți despre salariații dvs. care vă sfătuiesc cu atâta nonșalanță să acționați așa într-o astfel de situație? Un manager care conduce o firmă cu principii etice va reacționa foarte prompt în aceste situații. Cu siguranță că principiile de conduită etică nu sunt cunoscute de către angajații respectivi sau în cel mai bun caz nu sunt respectate. Probabil au acționat de mai multe ori așa, punând în joc securitatea și imaginea firmei. Pentru aceste cazuri, specialiștii în comportament etic recomandă ca metodă de soluționare FERMITATEA. Managerul trebuie să aibă o discuție serioasă cu angajații săi, să verifice dacă ei cunosc politica firmei în privința eticii în afaceri, dacă au mai acționat așa și să-i avertizeze că la prima abatere vor fi concediați. Managerul va monitoriza comportamentul lor și va putea aplica chiar “testul de corectitudine”, înscenând o situație similară pentru a verifica dacă ei acționează corect.

Trebuie menționat că în cazul în care firma produce chiar telefoane mobile, se practică deseori cadourile disimulate, în sensul că se oferă produsul firmei pentru a se testa dacă funcționează corect. De fapt, aceste produse nu se mai recuperează niciodată. În astfel de cazuri este o acceptare tacită, balanța aprecierii se înclină mai mult spre marketing și se acuză mai puțin de comportament neetic.

(sursa: adaptat, Philip Kotler, “Principiile marketingului”, 1999, p. 88)

### **b. Cadourile oferite personalului administrativ, funcționarilor publici și presei**

Firmele pot fi în dilemă în privința cadourilor și în cazul în care le oferă la rândul lor. Respectarea tradițiilor și derularea unor relații armonioase determină ca firma să se preocupe și de acest aspect. Este binecunoscută oferirea cadourilor personalului auxiliar, de întreținere, pază sau de servire. Pentru evitarea impresiei că remunerarea respectivă ar implica o relație de subordonare, este prudent să se anexeze o scrisoare cadoului remis:

“În calitate de utilizator a serviciilor care ne sunt oferite de societatea pe care dvs. o reprezentați, suntem bucuroși ca, odată cu sosirea noului an să vă oferim...”. În România aceste scrisori ar părea un gest exagerat. Domeniul serviciilor publice este “fragil” în privința cadourilor. Acestea depășesc rolul lor, de “ambasadori” ai bunelor relații de afaceri și se transformă din ce în ce mai mult în mită. Pătrunderea în sistemul birocratic românesc devine anevoioasă dacă nu se “ung” roțile sistemului. În urma standardelor impuse de Uniunea Europeană, Banca Mondială sau Fondul Monetar Internațional, lupta împotriva corupției a devenit o provocare pentru țara noastră. Sistemul legislativ, prin adoptarea Legii Corupției încearcă să stopeze aceste cazuri dar măsurile sunt insuficiente dacă nu sunt corelate cu punerea la punct a sistemului de salarizare din Administrația Publică (sondajele arată că actele de corupție în rândul funcționarilor sunt “justificate” și de salariile mici) de exemplu, pe baza performanței angajatului, precum și cu

instaurarea unui dialog pe baze reale și transparent între cetățeni și funcționarii publici.

“În 2001 au fost soluționate dosare penale privind 13.021 de infracțiuni de corupție referitoare la darea de mită, traficul de influență și luarea de mită, în 2002 au fost dosare penale privind 10.913 infracțiuni de corupție, iar de la începutul anului 2003 până acum, la Parchete se află dosare penale privind 2.000 de infracțiuni de corupție”<sup>10</sup>.

Implementarea codurilor de etică și realizarea programelor de monitorizare a climatului etic din instituțiile publice se impun cu atât mai mult, întărind astfel cultura organizațională. Pentru aceasta, managerii instituțiilor trebuie să demonstreze ei-înșiși onestitate și să fie un exemplu de comportament etic. Schimbarea unei mentalități de tipul “toată lumea face așa, noi de ce n-am face la fel?” nu poate fi realizată într-o singură zi, oricât de aspre ar fi penalizările. Sunt necesare programele de pregătire a personalului pe teme de etică în care să se demonstreze implicațiile negative ale comportamentelor incorecte, nu numai asupra organizației ci și asupra angajatului-înșiși. Pentru a fi implementate, codurile de etică necesită o perioadă de timp, astfel încât fiecare persoană să înțeleagă cum acționează acestea în practică și, totodată să poată fi incluse situațiile noi apărute care n-au fost prevăzute inițial.

Încă de la începutul secolului trecut, Dimitrie Drăghicescu ne scuză această practică (oferirea sau primirea mitei), asociind-o cu un ritual românesc bine implantat în viața

românilor, ritual născut din caracterul practic și social al religiozității neamului nostru: «Românii niciodată n-au trecut pragul celor mari cu mâna goală (prinoasele aduse bisericii), deoarece ei au

avut mereu convingerea scoasă din practica vieții de toate zilele că nimic nu se face fără plocon și fără bacșiș».

#### **Cadourile și legislația - prevenirea corupției în România**

*Pentru prevenirea corupției au fost adoptate: H nr. 1065 publicată în M.Of. nr. 728 din data: 11/15/2001, HG1065/2001, Hotărâre nr. 1065 din 25 octombrie 2001 privind aprobarea Programului național de prevenire a corupției și a Planului național de acțiune împotriva corupției. Conform acestei hotărâri, "Corupția reprezintă utilizarea abuzivă a puterii publice pentru obținerea de foloase personale necuvenite".*

*Corupția în sens larg, ca și corupția penală, scoate în evidență aceeași atitudine față de morală și etică și pentru a merge la esență trebuie precizat că în toate situațiile ea ține de abuzul de putere și de incorectitudinea în luarea unei decizii.*

*Corupția implică utilizarea abuzivă a puterii publice în scopul obținerii, pentru sine ori pentru altul, a unui câștig necuvenit:*

- *abuzul de putere în exercitarea atribuțiilor de serviciu;*
- *frauda (înșelăciunea și prejudicierea unei alte persoane sau entități);*
- *utilizarea fondurilor ilicite în finanțarea partidelor politice și a campaniilor electorale;*
- *favoritismul;*
- *instituirea unui mecanism arbitrar de exercitare a puterii în domeniul privatizării sau al achizițiilor publice;*
- *conflictul de interese (prin angajarea în tranzacții sau dobândirea unei poziții ori a unui interes comercial care nu este compatibil cu rolul și îndatoririle oficiale).*

*Grupul Multidisciplinar privind Corupția (GMC), înființat de Comitetul Miniștrilor al Consiliului Europei în anul 1994, a adoptat provizoriu următoarea definiție: "Corupția cu care are legătură activitatea GMC al Consiliului Europei cuprinde comisioanele oculte și toate celelalte demersuri care implică persoane investite cu funcții publice sau private, care și-au încălcat obligațiile care decurg din calitatea lor de funcționar public, de angajat privat, de agent independent sau dintr-o altă relație de acest gen, în vederea obținerii de **avantaje ilicite**, indiferent de ce natură, pentru ele însele sau pentru alții."*

*Convenția penală a Consiliului Europei privind corupția, semnată de România la data de 27 ianuarie 1999, definește corupția în cele două modalități de săvârșire, activă și pasivă:*

*Corupția activă: "promisiunea, oferirea sau darea, cu intenție, de către orice persoană, direct sau indirect, a oricărui **folos necuvenit**, către un funcționar public, pentru sine ori pentru altul, în vederea îndeplinirii ori abținerii de la a îndeplini un act în exercițiul funcțiilor sale".*

*Corupția pasivă: "solicitarea ori primirea, cu intenție, de către un funcționar public, direct sau indirect, a unui **folos necuvenit**, pentru sine ori pentru altul, sau acceptarea unei oferte sau promisiuni a unui astfel de folos, în vederea îndeplinirii ori abținerii de la a îndeplini un act în exercițiul funcțiilor sale".*

*Potrivit convenției, aceste fapte constituie corupție dacă sunt săvârșite de funcționari publici naționali, funcționari publici străini, parlamentari naționali, străini și ai adunărilor parlamentare internaționale, funcționari internaționali, precum și de persoane care reprezintă organizații internaționale. De asemenea, corupția privește atât sectorul public, cât și cel privat.*

*Controlul corupției prin prevenție produce efectele scontate, atacând în primul rând baza piramidei fenomenului, faptele din categoria corupției mici, care au cel mai puternic impact pentru percepția publică.*

Legea 78/2000 privind prevenirea și sancționarea faptelor de corupție menționează în articolul 4 al.1 că persoanele prevăzute la art. 1 (care exercită funcții publice, care exercită atribuții de control, potrivit legii, care acordă asistență specializată și participă la luarea deciziilor etc.) "au obligația să declare, în termen de 30 de zile de la primire, orice donație directă sau indirectă sau daruri manuale primite în legătură cu exercitarea funcțiilor sau

atribuțiilor, cu excepția celor care au o valoare simbolică". Din păcate, nu se dau detalii cu privire la tipul de cadouri care s-ar putea încadra în categoria cu valoare "simbolică", favorizând astfel libertatea interpretării. Misiunea este plasată codurilor de etică care ar trebui să precizeze clar acest lucru.

#### **Studiu de caz - Cadouri pentru personalul din Administrația Publică: cutia de trabucuri**

- *George Vasilaș, funcționar la primăria X se ocupă de evaluarea licitațiilor cu privire la construcția unei noi aripi pentru clădirea primăriei. De această dată constructorul obișnuit al primăriei, care obținuse până*



*acum toate contractele, a pierdut licitația în favoarea unei alte firme, care a prezentat un proiect mai eficient. Decizia este luată dar rezultatele se vor anunța abia săptămâna viitoare. Azi dimineață George Vasilaș a găsit pe biroul său cutia cu trabucuri preferată, pe care constructorul obișnuit al primăriei i-o trimitea în fiecare an, cu ocazia Sărbătorilor de Paște, exact cum este și situația de acum. Funcționarul privi cutia și, pentru prima dată își dădu seama că nu știe cum să reacționeze: «să primească sau nu cutia de trabucuri? Decizia este deja luată deci, oricum cutia nu-i influențează decizia. Dar ce va gândi constructorul? În definitiv, toate licitațiile pe care le-a acordat până acum au fost corecte și nu a fost influențat de nici o “atenție”. Pe de altă parte, se apropie Paștele iar cutia de trabucuri poate fi, de fapt, un cadou de sărbători...”*

*Chiar dacă se apropie Sărbătorile de Paște, primirea cutiei de trabucuri nu este justificată. De sărbători cadourile sunt oficiale și specifice, purtând însemnele firmei care le oferă sau un mesaj prin care se menționează motivul cadoului și împrejurările în care se oferă. Funcționarul ar fi trebuit să dea dovadă de **fermitate** încă de la început, de la prima cutie oferită și, delicat, să o refuze. Chiar dacă decizia sa cu privire la acordarea licitației este obiectivă, iar cutia cu trabucuri nu l-a influențat, funcționarul a făcut deja **compromisul**. În general, cutiile cu trabucuri de calitate au prețuri ridicate și nu pot fi încadrate în categoria “cadouri cu valoare simbolică». O situație de genul acesta demonstrează că primăria respectivă nu are pus la punct un cod de etică profesională care să ghideze angajații în aceste cazuri.*

Cele mai des mediatizate și ironizate cazuri sunt chiar cele privind **relația firmei cu presa**<sup>11</sup>. Firma va ține legătura cu presa, anunțând astfel evenimentele importante din viața sa, dar intrând totodată în atenția potențialilor clienți, care fie află de existența sa și a produselor sale, fie își reamintesc de acestea. De obicei, firmele au un atașat de presă sau o persoană de legătură cu jurnalistul, care-l va ajuta pe acesta din urmă să cunoască mai repede aspectele care vor face subiectul articolului despre firmă și să servească interesului general al cititorilor săi. Relația atașat de presă-jurnalist trebuie să fie fundamentată pe baze corecte, fără folosirea cadourilor sau a altor mijloace neetice, trebuie să fie o relație de tip parteneriat. În acest sens, anglo-saxonii sunt foarte drastici, ei refuză chiar și cel mai mic cadou și chiar își plătesc cheltuielile de transport ale călătoriilor de presă. Ei nu refuză niciodată un dosar prezentat inteligent. Nu același lucru se poate spune despre francezi. Ei încă mai plătesc tribut obiceiurilor mediteraneene. Chiar și cadoul-eșantion nu poate masca această problemă. Există însă și cadourile de sfârșit de an care și-au dovedit profesionalismul și au construit relația de parteneriat: posterul translucid de la Swatch, briciul mecanic de la Midland sau scrisoarea telefonică a Ministerului de Poștă și Telecomunicații sunt exemple pe cât de creative, pe atât de apreciate, în special pentru valoarea lor demonstrativă și mai puțin pentru costul lor. Călătoriile de presă în cele mai scumpe stațiuni de iarnă sau în locuri exotice,

mesele de afaceri la cele mai luxoase restaurante sunt însă exemple de practici grosiere care nu pot fi încadrate în categoria cadourilor de protocol. O călătorie de presă trebuie să constituie o deplasare profesională și nu prilej de turism sau corupție. Este normal ca un jurnalist să fie invitat la fața locului pentru a scrie un reportaj, deoarece așa va putea obține o informație completă, obiectivă și realistă. Cum va putea scrie despre ambientul propice din interiorul firmei sau despre noile linii tehnologice de produs țigări achiziționate recent de întreprindere dacă el n-a fost acolo? Cum va putea vorbi în articolul său despre personalitatea și modul cum se comporta managerul cu salariații săi dacă n-a avut prilejul să vadă atmosfera sau să vorbească cu aceștia “în mediul lor”? Informația, cel puțin din punctul de vedere al celui care invită jurnalistul să se deplaseze trebuie să fie pe măsura “bugetului pus în joc” și a duratei deplasării.

Între cadourile oferite de către firmă presei (jurnalistului) se pot menționa (Dupuy, 1995, p. 129-130):

- **cadoul personal** – evident că, dacă articolul de presă scris de jurnalist a fost peste măsura așteptărilor, satisfacția celor din firmă este mare și atunci va apărea inevitabil tentația de a recompensa jurnalistul, oferindu-i-se un cadou personal. Pentru evitarea ambiguităților pe termen lung este recomandat însă să se mulțumească doar printr-un singur apel telefonic sau printr-o invitație la masă. Când va trebui recompensat jurnalistul: înainte sau după viitorul articol?
- **cadoul surpriză** – trimiterea sistematică a unui obiect care însoțește comunicatul de

<sup>11</sup> Difuzarea de informații importante prin mijloacele de comunicare, cu scopul de a atrage atenția către o persoană, un produs sau un serviciu (Kotler, 1999, p. 890)

presă este de fapt o strategie cu scopuri bine definite ; această metodă, împrumutată direct din practicile de marketing direct are drept scop compensarea sau deghizarea unei informații slabe, inconsistente. Cadoul ajută în acest caz la captarea atenției și generează simpatie. Pentru a-și îndeplini misiunea trebuie să fie mai degrabă imaginativ decât costisitor. Aceste cadouri (numite “clin d’œil” sau “făcutul cu ochiul”) s-au generalizat însă în ultima vreme, pot fi deseori interpretate de către destinatar ca fiind chiar recunoșterea slăbiciunii.

- **cadoul deghizat** – sau a oferi fără a părea că se oferă: această practică, mult răspândită în ultima vreme, consistă în împrumutarea, pe o durată nedeterminată a unor obiecte (calculatoare, televizoare, îmbrăcăminte, automobile), cu scopul de a servi pentru demonstrații. Acestea nu vor mai fi recuperate niciodată. Cel care împrumută este, în cele mai multe cazuri, un comerciant care servește de intermediar. Disimularea demersului celui care împrumută vorbește despre starea sa de conștiință.
- **cadoul de sfârșit de an** – reprezintă modalitatea de a cultiva relațiile de afaceri, de a le întreține. Jurnalistul poate fi invitat la lansarea unei ediții noi de carte de artă și în acest cadru poate să i se ofere și o lucrare în care sunt prezentate produsele, meseriile, realizările firmei, pașii de succes sau regulile de aur care au fost urmate pentru a ajunge aici. Este în același timp atât o modalitate de a aminti despre firmă, cât și de a îmbina utilul cu plăcutul. Des oferite cu aceste ocazii sunt casetele cu vinuri și diferite obiecte de cultură și artă.
- **cadoul-eșantion** – eșantionul servește ca un element de informare sau poate înlocui o demonstrație; întreprinderile pot să se folosească și de eșantioane care nu ies din atelierul propriu, folosindu-se de actualitatea culturală și sportivă. Jurnalistul este invitat la Gala Națională de Tenis sau la un mare concurs pe hipodrom. Jurnalistul nefiind un împătimit al acestor sporturi, firma poate profita prin delegații săi, atrăgându-l în discuții pe tema realizărilor acesteia, eliminând astfel «timpii morți» și valorificând circumstanțele «provocate» chiar de ea.

### c. Cadourile de ospitalitate și cadourile transculturale

Cadourile de ospitalitate reprezintă o temă pe cât de spectaculoasă, pe atât de delicată. Arta de a face cadouri în afaceri implică o foarte bună cunoaștere a partenerilor de afaceri (mai ales în cazul afacerilor internaționale), a obiceiurilor și tradițiilor regiunilor de unde provin, rafinament și intuiție. Uneori indiferența față de practicile sociale și de afaceri locale poate sugera lipsa de angajament în tranzacțiile desfășurate, ceea ce la un moment dat poate genera pierderea oportunităților de afaceri. În această categorie se includ și invitațiile de a servi masa la un restaurant-mesele de afaceri.

De exemplu, în Marea Britanie, S.U.A. și Italia mesele de afaceri sunt o practică obișnuită, dar nu același lucru se întâmplă în Germania. În Franța există mese de afaceri de cunoaștere a partenerilor de afaceri, fără a da sau a primi ceva în schimb, de stabilire a unor raporturi dar și mese la restaurant pentru sărbătorirea succesului, de încheiere a unei tranzacții (Kotler, 1999, p. 238).

Modelul de afaceri japonez<sup>12</sup> pune un accent deosebit pe încrederea reciprocă, loialitate și angajament pe termen lung. Conceptul de obligație socială mutuală (“giri”) este foarte important. Obligația de a răsplăti o favoare se aplică numai în cazul în care între părțile implicate în afaceri există o colaborare foarte strânsă. În relațiile care s-au dovedit viabile pe termen lung există posibilitatea ca părțile să-și facă favoruri care vor fi răsplătite mai târziu, chiar dacă aceste favoruri nu sunt stipulate în contract. Obligațiile existente pot să depășească interesele economice. În Japonia, oferirea de cadouri în afaceri este o practică așteptată. Cele mai potrivite cadouri sunt cele specifice regiunii și care poartă însemnele firmei. Acestea trebuie să fie de calitate, ambalate rafinat și cu profesionalism și nu neapărat scumpe. Este ideal dacă pot fi împărțite în cadrul unui grup. De exemplu, în tranzacțiile cu canadienii, printre produsele preferate<sup>13</sup> s-au regăsit obiectele, băuturile sau alimentele regionale de Quebec. Tradițional, se dau cadouri clienților importanți sau în relațiile importante de afaceri cu ocazia sărbătorii Ochugen

<sup>12</sup> <http://www2.gol.com/users/romembjp/indrumar.htm>

<sup>13</sup> [http://www.mri.gouv.qc.ca/tokyo/affaires\\_fr.html#cadeaux](http://www.mri.gouv.qc.ca/tokyo/affaires_fr.html#cadeaux)

(mijlocul lunii iunie - mijlocul lunii iulie) și Oseibo (sfârșitul lui noiembrie - a treia săptămână din decembrie). Regula de aur în această privință o reprezintă evitarea cadourilor de 4 obiecte, deoarece la japonezi numărul patru este un număr nefast, a cărui pronunție este la fel

ca cea a substantivului moarte. Foarte interesant este modul în care reacționează superiorii japonezi în cazul în care sunt invitați la masă de către un subaltern: acesta nu va refuza invitația dar va plăti consumația de față cu toți cei prezenți.

*Studiu de caz – Etica și diferențele transculturale: televizorul japonez*

- **Imaginați-vă că partenerul dvs. de afaceri japonez vă trimite la firmă, în semn de recunoștere a colaborării fructuoase pe care ați avut-o un televizor color, de marcă. Cum veți reacționa?**

Cu siguranță că partenerul de afaceri a trimis televizorul fiindcă a apreciat cu adevărat această relație de afaceri, fundamentată pe termen lung. Refuzul ar fi o jignire pentru partenerul japonez (ținând cont de particularitățile de derularea a afacerilor cu japonezii menționate anterior), o nerecunoștere a colaborării bazate pe încredere și respect. Dacă firma pe care o conduceți are un cod de etică în care este precizat clar refuzul oricărui cadou din partea partenerilor de afaceri, în cazul acesta se admit excepțiile sau mai bine spus este necesară adaptarea corectă la circumstanțe. Succesul a fost obținut împreună cu salariații, deci ideal ar fi ca de acest cadou să se bucure toți cei care au muncit. Expunerea televizorului într-o sală unde toți angajații pot avea acces pe timpul pauzei de lucru sau în afara programului de lucru ar fi modalitatea ideală, astfel încât să nu apară probleme în viitor, nici în ceea ce privește comportamentul etic și nici în afacerea cu japonezii. (sursa: adaptat, Gary Johns – «Comportament organizațional, Ed. Economică, București, 1998)

Mesele de afaceri presupun la rândul lor un alt tip de cadou, destinat cel mai des personalului de deservire din restaurant. Specialiștii în bune maniere ne sfătuiesc despre eticheta bacșișului (Sabath, 2000, p.141-142). Există **bacșișul de influență** care se acordă în general cuiva pentru a arăta aprecierea pentru un serviciu sau o favoare care ți-au fost făcute (de exemplu, rezervarea unei mese la restaurant) și **bacșișul de mulțumire**, ca o modalitate de recunoștere acordată unei persoane care a efectuat un serviciu pentru tine (te-a servit la masă în mod deosebit, a chemat un taxi, ți-a păstrat haina la garderobă), acest bacșiș fiind acordat după ce serviciul a fost prestat. Există chiar și în acest domeniu “reguli de bună conduită”: de exemplu, se poate face o bună impresie dacă la un restaurant se dă chelnerului

un bacșiș de 15-20% din nota totală de plată (sumă fără TVA).

Oricum ar fi oferite, oricum ar fi încadrate, orice valoare ar avea, cadourile presupun sacrificiu și reciprocitate. Atât din partea celui care dă, deci care renunță la ceva ce-i aparține, cât și din partea celui care primește, deoarece, sub o formă sau alta trebuie să dea ceva în schimb. “Pe de o parte, deci, sacrificiul îndepărtează obiectul, pe de alta, el îi apropie pe cei care consimt la el ... Niciodată însă...nu ne privăm și nu cedăm nimic fără a aștepta de la celălalt să facă la fel, în mod proporțional. Sacrificiul cere sacrificiul în condițiile în care trebuie să reprezinte o măsură justă și superioară pentru fiecare”(Moscovici, 1995, p, 179).

## Bibliografie

1. Blanchard, K., Peale, N.V. (1988): *Ethique et management*, Les Editions d'organisation, Paris
2. Bouvier, C. (1990): *Audit des achats*, Les Editions d'organisation, Paris
3. Dupuy, E., Cintas, Y. (1990): *Communiquer avec la presse - l'entreprise a la une*, Les Editions d'organisation, Paris
4. Johns, G. (1998): *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București
5. Kotler, Ph. ș.a. (1999): *Principiile marketingului* (ediția europeană), Ed. Teora, București
6. Mahoney, J. – “Cadeaux, corruption, extorsion” în *L'art du management*, Pearson Professional Limited et Editions Village Mondial, Paris, 1997
7. Molle, P. (1987): *La négociation – pratique de la relation commerciale producteur-distributeur*, Les Editions d'organisation, Paris
8. Moscovici, S. (1995): *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Ed. Universității “Al. I. Cuza” - Iași

9. Sabath, A. M. (2000): *Codul bunelor maniere în afaceri*, Ed. Vremea, București
10. Steinhard, N. (1994): *Dăruind vei dobândi*, Ed. Dacia, Cluj Napoca
11. Winnepeninckx, J. – *Étude anthropologique du cadeau dans la relation marchande*, [www. faculte-antropologie.fr/economie/Jw\\_cadeau.htm](http://www.faculte-antropologie.fr/economie/Jw_cadeau.htm)
12. revista “Capital”, nr. 52, 27 decembrie 2001