

# INTERDEPENDENȚA DINTRE CULTURĂ ȘI EVAZIUNE FISCALĂ ÎN PRACTICA DIFERITOR ȚĂRI

## RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE AND TAX EVASION IN THE PRACTICE OF DIFFERENT COUNTRIES

**Maia BAJAN, dr., conf.univ., ASEM**

e-mail: [bajan.maia@ase.md](mailto:bajan.maia@ase.md)

**Ana-Carolina BĂRBIERU, ASEM**

Academia de Studii Economice a Moldovei

e-mail: [carolinabarbieru@gmail.com](mailto:carolinabarbieru@gmail.com)

**Abstract.** *Tax evasion is a widespread phenomenon and continues to be a problem for many countries, although there are sanctions and audits. National culture can contribute to a better understanding of non-compliance in different countries. This study approaches the influence of national culture on tax compliance levels in 50 countries. Using Hofstede's cultural framework as a basis for forming hypotheses, it was found that a profile of a non-conforming country is characterized by several motivating factors, which will be extensively approached in this study. The results obtained can serve as source information for policy-makers. Specifically, policy-makers should take cultural values into account when drafting compliance legislation and possible behavioral irregularities.*

**Key words:** culture, tax evasion, fiscal policies, tax compliance, black economy, legislation, uncertainty avoidance, individualism, power distance, masculinity.

**Cuvinte cheie:** cultură, evaziune fiscală, politici fiscale, respectarea impozitelor, economia neagră, legislația, evitarea incertitudinii, individualism, distanța de putere, masculinitatea.

**JEL classification** E 62, H 26, H 30, H 87, M 14

### Introducere.

Evaziunea fiscală este un fenomen răspândit și continuă să fie o problemă pentru mai multe țări. De exemplu, economia subterană a Greciei, conform revistei Forbes, este estimată la aproximativ 21,5% din PIB – fiind considerată cea mai mare din Uniunea Europeană (Atena, 2017); autoritățile fiscale italiene estimează că 19,8% din toată activitatea economică nu este raportată (Roma, 2017), iar în SUA această valoare este mult mai mică, constituind 5,4% din PIB.

Unele forme de pedeapsă stabilite, sunt folosite ca mijloc de combatere a evaziunii fiscale în interiorul țărilor. Chiar dacă există sancțiuni și controale, evaziunea fiscală continuă să reprezinte o amenințare semnificativă pentru economia țării, afectând astfel bugetul acesteia prin venituri pierdute. Acest studiu explorează în continuare rolul pe care cultura națională a diferitor țări îl poate juca în explicarea comportamentului fiscal al acestora în ceea ce privește *evaziunea fiscală*.

*Scopul cercetării* constă în explicarea diferențelor internaționale în evaziunea fiscală care pot fi explicate prin diferențe în cultura națională, așa cum a propus savantul olandez Geert Hofstede încă din 1980. În viziunea acestuia există patru dimensiuni culturale prezentate în figura 1, care identifică valorile fundamentale, și anume:



**Figura 1. Dimensiunile culturale după Geert Hofstede**

*Sursa: elaborat de autori în baza [7]*

În baza dimensiunilor culturale identificate de savantul olandez Hofstede, în această lucrare se prezintă legătura dintre cultură cu nivelurile de conformitate fiscală între țări. Cercetările efectuate sugerează că dimensiunile culturale identificate de savant par să fie relevante în explicarea nivelurilor internaționale de evaziune fiscală. Mai exact, evitarea incertitudinii și distanța de putere sunt asociate cu niveluri mai ridicate de evaziune fiscală. De asemenea, considerăm că sprijinul acordat individualismului superior este asociat cu evaziunea fiscală mai mică și totodată descoperim că o masculinitate mai mare este asociată cu niveluri scăzute de evaziune fiscală în diferite țări.

Economistul Joulfaian (2000) constată că evaziunea fiscală corporativă este mai mare atunci când este administrată de directori care și-au subestimat impozitele personale. Acest comportament disfuncțional în ceea ce privește respectarea impozitelor devine mai dificil, deoarece corporațiile desfășoară activități în mai multe țări, supunându-le legilor fiscale din diferite țări. Predispozițiile pentru respectarea sau evitarea taxelor pot influența dacă o companie respectă totalmente legile fiscale, parțial sau deloc, atât în interiorul țării, cât și între țări. Astfel, factorii de decizie trebuie să ia în considerare și cultura („țara de origine”) în scopul îmbunătățirii modelelor de selecție a auditului.

#### **Analiza literaturii de specialitate.**

Mai multe studii efectuate de diferiți economiști asupra interdependenței dintre cultură și evaziune fiscală permit efectuarea unei analize asupra comportamentului în materie de conformitate fiscală într-un cadru internațional. Economiștii Frey și Weck Hannemann (1984), folosind rezultatele sondajelor între țări, au găsit diferențe semnificative în imoralul fiscal al țărilor. Martinez-Vanquez, McKee și Johnson (2004) au utilizat date experimentale și sondaje pentru a investiga comportamentul de conformitate fiscală în Botswana, Africa de Sud și SUA. Aceste cercetări identifică diferențele dintre diverse țări în ceea ce privește nivelurile de conformitate fiscală și atribuie aceste deosebiri în primul rând diferențelor dintre: corectitudinea administrării fiscale la nivel de țară; echitatea percepută a schimbului fiscal și atitudinea generală față de guvern.

Savantul olandez Hofstede (1980) prezintă o viziune multidimensională asupra culturii naționale și identifică un set limitat de valori sociale pe care le numește „dimensiuni ale culturii”. Aceste dimensiuni sunt determinate empiric dintr-un proiect de cercetare, care cuprinde circa 116 000 de sondaje și examinează valorile legate de muncă ale probelor de angajați ale unei companii multinaționale (IBM) din 50 de țări. În baza sondajului efectuat, Hofstede (1980) constată că jumătate din variația scorurilor medii ale țărilor poate fi explicată prin cele patru dimensiuni culturale menționate prin care țările diferă și sugerează existența unor relații specifice între aceste dimensiuni culturale și indivizi. Aceste scoruri ale dimensiunilor culturale au în mod normal o valoare cuprinsă între 0 și 100, însă valorile înregistrate sub 0 și peste 100 sunt posibile din punct de vedere tehnic (Hofstede, 1994).

Prin cele patru dimensiuni culturale se identifică valorile fundamentale care încearcă să explice asemănările generale și diferențele dintre culturile din întreaga lume. Cadrul propus de Hofstede (1980) este utilizat în mod extensiv în management și permite de a examina influența culturii asupra performanțelor organizaționale și a luării deciziilor individuale. În plus, numeroase studii în domeniul auditului (exemplu: Cohen, Pant, & Sharp, 1995; Chan, Lin, & Mo, 2003) și contabilității de gestiune (Harrison & McKinnon 1999) 1980), sugerează că dimensiunile par a capta esența culturii naționale într-un mod util în cercetarea academică. Prin aceste dimensiuni se oferă construcții explicite, care pot fi folosite în analizarea impactului culturii asupra nivelurilor de evaziune fiscală ale țărilor.

**Investigarea dimensiunilor culturale** se prezintă drept „măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de incertitudine sau de situații necunoscute”. Culturile, cu valori ale UA înalte, tind să ignore situațiile incerte și ambigue, ceea ce poate conduce la niveluri mai ridicate de anxietate. Cu toate acestea, este important de menționat că evitarea incertitudinii nu se echivalează cu evitarea riscurilor. Interesant este faptul că culturile cu UA înalte sunt adesea pregătite să se angajeze într-un comportament riscant pentru a reduce ambiguitățile dacă acțiunea riscantă va reduce anxietatea lor. În schimb, culturile cu UA scăzut sunt mai capabile să facă față situațiilor nesigure și ambigue, ducând la niveluri mai scăzute de anxietate. Ca urmare a acestor niveluri de anxietate scăzute, persoanele din societățile cu nivel redus de UA nu sunt la fel de înclinate să se implice în acțiuni riscante. Din cele 50 de țări examinate, Grecia, Portugalia și Guatemala au nivelul cel mai înalt pe dimensiunea UA, în timp ce Singapore, Jamaica și Danemarca înregistrează cel mai mic scor față de această dimensiune (tabelul 1).

**Tabelul 1. Scorurile țărilor analizate la dimensiunile culturale determinate de Hofstede**

Țara	UA	IND	MASC	PD	Țara	UA	IND	MASC	PD
Argentina	86	46	56	49	India	40	48	56	77
Australia	51	90	61	36	Indonezia	48	14	46	78
Austria	70	55	79	11	Irlanda	35	70	68	28
Belgia	94	75	54	65	Italia	75	76	70	50
Brazilia	76	38	49	69	Japonia	92	46	95	54
Canada	48	80	52	39	Mexic	82	30	69	81
Chile	86	23	28	63	Olanda	53	80	14	38
Columbia	80	13	64	67	Norvegia	50	69	8	31
Costa Rica	86	15	21	35	Pakistan	70	14	50	55
Danemarca	23	74	16	18	Peru	87	16	45	64
Finlanda	59	63	26	33	Portugalia	104	27	31	63
Franța	86	71	43	68	Romania	90	30	42	90
Germania	65	67	66	35	Spania	86	51	42	57
Grecia	112	35	57	60	Tailanda	64	20	34	64
Guatemala	101	6	37	95	Turcia	85	37	45	66
Malaezia	36	26	50	104	UK	35	89	66	35
Venezuela	76	12	73	81	SUA	46	91	62	40
Uruguay	100	36	38	61	Elveția	58	68	70	34

Sursa: Elaborat de autori [6]

### **Cultura națională și evaziunea fiscală.**

**Evitarea incertitudinii (Uncertainty avoidance-UA)** se definește de Hofstede drept măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de incertitudine sau de situații necunoscute. Cultura în țările cu valori ale UA înaltă, tind să se ferească de situații incerte și ambigue, ceea ce poate duce la niveluri mai ridicate de anxietate. Cu toate acestea, este important de menționat că evitarea incertitudinii nu echivalează cu evitarea riscurilor, ci prin culturile cu UA înaltă țările sunt adesea pregătite să se angajeze într-un comportament riscant pentru a reduce ambiguitățile – cum ar fi începerea unei lupte ca măsură preventivă dacă acțiunea riscantă va minimiza anxietatea lor cu privire la o situație specifică. În schimb, culturile cu UA scăzută sunt mai capabile să facă față situațiilor nesigure și ambigue, ducând la niveluri mai scăzute de anxietate. Ca urmare, persoanele din societățile cu nivel scăzut de UA nu sunt predispuse să se implice în comportamente mai riscante. În baza datelor prezentate în tabelul 1 pe dimensiunea UA, din cele 50 de țări examinate în această cercetare, se situează ca cel mai înalt pentru Grecia, Portugalia și Guatemala în timp ce pentru Singapore, Jamaica și Danemarca se înregistrează cel mai mic scor față de această dimensiune.

În plus, savantul Hofstede (2001, 171) arată că nivelul de încredere a popoarelor în instituțiile sale guvernamentale este corelată negativ cu evitarea incertitudinii. Asta înseamnă că țările cu UA scăzute au mai multă încredere în instituțiile guvernamentale, în timp ce indivizii din țările cu UA înalte se simt înstrăinați de sistemele guvernamentale care le afectează viața. Astfel, indivizii dintr-o societate cu UA înalte trebuie să considere că evaziunea fiscală este un mijloc de reducere a ambiguității. Deoarece lipsa de încredere în instituțiile lor încurajează neconformitatea fiscală ca mijloc de minimizare a probabilității ca statul și politicienii să utilizeze în mod abuziv fondurile de trezorerie. În schimb, indivizii aflați într-o societate cu nivel scăzut de UA, în care instituțiile sunt considerate mai valoroase, vor avea mai puține șanse să considere neconformitatea fiscală drept o opțiune viabilă, care conduce la următoarea ipoteză: cu cât UA este mai mare într-o țară, cu atât este mai mare nivelul de evaziune fiscală din țara respectivă

**Individualismul (IND)** se referă la concepția de sine a oamenilor, prin care Hofstede sugerează că acesta este o preferință pentru o structură socială slabă, în contrast cu colectivismul, care sugerează o structură socială interdependentă. Problema fundamentală constă în gradul de interdependență pe care îl întreține o societate între indivizi. Sub o înaltă perspectivă, un individ poate fi privit ca unic și/sau întreg, având astfel o identitate de sine care este separabilă și nu depinde de afilierea la grup. În tabelul 1 sunt prezentate țările precum SUA, Australia și Regatul Unit cu cele mai mari scoruri ale individualismului, și țări care înregistrează cele mai mici scoruri precum Guatemala, Ecuador și Venezuela.

După cum menționează Hofstede, țările cu economie mai dezvoltată au, de obicei, sisteme de reglementare mai stricte. Veniturile fiscale generate în aceste țări vor fi mai mari, deoarece oamenii vor fi mai puțin înclinați să-și trișeze impozitele și dețin sursele necesare pentru a-și plăti impozitele (Braun, Putnam, & Bagchi, 2006). Astfel, persoanele care se află într-o cultură IND înaltă trebuie să fie mai tolerante la evaziunea fiscală decât persoanele din țările industrializate. În baza celor menționate se prezintă următoarea ipoteză: cu cât indicele IND într-o țară este mai mare, cu atât nivelul evaziunii fiscale în acea țară este mai mic.

**Masculinitatea (MASC)** se referă atunci când rolurile de gen sunt diferențiate și la măsura în care valorile tradiționale masculine ale performanței și ale realizărilor vizibile sunt mai evidențiate în raport cu valorile feminine tradiționale. Un punctaj mare pe dimensiunea MASC se caracterizează prin concurență și realizarea succesului material. În schimb, un scor mai mic este considerat „feminin” și se caracterizează prin mentorat și atingând o calitate superioară a vieții. Cele mai mari scoruri MASC sunt înregistrate în Japonia, Austria și Venezuela, în timp ce Suedia, Norvegia și Olanda înregistrează cel mai mic scor față de dimensiunea masculinității.

Potrivit lui Hofstede (1991), culturile cu MASC înaltă tind spre o societate performantă, care se concentrează pe urmărirea succesului material într-o „lume nedreaptă” (Hofstede, 2001, 321). Husted (1999) constată că cu cât este mai mare masculinitatea într-o cultură, cu atât nivelul corupției este mai mare în acea țară. Accentul important al țărilor MASC asupra succesului și realizării materialelor contribuie la acceptarea evaziunii fiscale, iar țările cu MASC scăzut, pun un accent mai mare pe calitatea vieții, pe oameni și pe mediu.

Țările cu MASC mai mare se concentrează mai mult asupra pedepsei, în timp ce țările cu MASC mai mică tind să se concentreze pe corecție și reabilitare. Astfel, prezentăm ipoteză nondirecțională: va exista o relație semnificativă între MASC și nivelul evaziunii fiscale dintr-o țară.

**Distanța de putere (PD)** se referă la măsura în care ierarhia și distribuția inegală a puterii în instituții și organizații sunt acceptate. Societățile cu PD înalte se caracterizează prin acceptarea

inegalității și instituționalizarea ei în ierarhii, care localizează oamenii în locurile lor „de drept”. Dimpotrivă, societățile cu PD scăzute se caracterizează printr-o valoare normală că inegalitățile dintre oameni trebuie minimizate, deoarece ele există doar pentru confort administrativ. În tabelul 1 se prezintă că Malaezia, Guatemala și Panama înregistrează cele mai mari scoruri la PD, în timp ce Austria, Israel și Danemarca – cele mai mici valori din dimensiunea PD.

În țările cu PD înaltă, Hofstede (1991) sugerează existența unui consens implicit în care există un ordin de inegalitate în care toată lumea își are locul. De exemplu, țările înalte ale PD se caracterizează printr-o acceptare că cei de la putere au dreptul la privilegii, pe care se așteaptă să le folosească pentru a-și îmbunătăți averea. Diferențele salariale în țările înalte ale PD sunt mari, ducând la o abatere majoră de venit între clasele superioare și inferioare (Hofstede, 1991, 39; Hofstede, 2001, 112). Aceste diferențe de venit mari sunt sporite în continuare de sistemul fiscal (Begue, 1976), ceea ce ar putea crea mai mult un stimulent de evaziune fiscală. Spre deosebire de țările cu PD înalte, țările cu PD scăzute manifestă diferențe de venit mai mici, care sunt reduse și mai mult de sistemele de impozitare progresive. Husted (1999) susține acest argument demonstrând că creșterea numărului de PD într-o țară este asociată cu o corupție mai mare. Cele menționate conduc la următoarea ipoteză: cu cât PD este mai mare în acea țară, cu atât nivelul evaziunii fiscale într-o țară este mai ridicat.

### **Rezultate și concluzii.**

În acest studiu, am investigat influența dimensiunilor culturale propuse de Hofstede asupra nivelurilor de conformitate fiscală. Luate în ansamblu, rezultatele obținute susțin propunerea conform căreia cultura națională, se prezintă ca un factor semnificativ în explicarea nivelurilor de evaziune fiscală din diferite țări. Rezultatele modelului propus (Eq. (1) arată că trei dintre dimensiunile culturale ale lui Hofstede sunt legate de nivelurile internaționale de evaziune fiscală în direcțiile așteptate. În mod specific, rezultatele indică faptul că evitarea incertitudinii și PD sunt asociate cu niveluri mai scăzute de evaziune fiscală, în timp ce individualismul superior este asociat cu evaziune fiscală mai mică între țări. Acest rezultat este în concordanță cu cercetarea care examinează relația dintre cadrul Hofstede și raportarea financiară globală, în special pentru evitarea incertitudinilor și individualismul (vezi Douppnik & Tsakumis, 2004 pentru o revizuire a acestei literaturi). De asemenea, descoperim că masculinitatea mai mare (mai mică) este asociată cu evaziunea fiscală scăzută (ridicată)

Acest studiu a angajat cadrul cultural al lui Hofstede ca mijloc de a explica diversitatea internațională a respectării impozitelor. Rezultatele sugerează că cultura națională este utilă în explicarea nivelurilor de evaziune fiscală din diferite țări. Pe baza rezultatelor noastre, putem descrie un profil cultural tentativ al țării cu o scară redusă de impozitare (adică o țară cu evaziune fiscală ridicată) ca fiind una cu UA înaltă, cu indice scăzut, cu MASC scăzut și cu PD înalt. Aceste rezultate pot ajuta la direcționarea cercetărilor viitoare, servind drept începutul unui cadru pentru viitoarele studii internaționale de conformitate fiscală.

Rezultatele noastre ar trebui să fie de interes pentru factorii de decizie politică. În mod specific, factorii de decizie ar trebui să ia în considerare valorile culturale atunci când elaborează legislația privind conformitatea cu taxele și investighează posibilele nereguli în materie de comportament Unele dintre sancțiunile de respectare a taxelor care funcționează bine în SUA ar putea să nu funcționeze bine în țările cu profiluri culturale diferite. De exemplu, Porcano și Price arată că stigmatizarea socială (exemplu: anunțarea activităților contribuabilului în ziar) are un efect descurajator semnificativ asupra evaziunii fiscale ipotetice a persoanelor. În plus, mai multe state din SUA au reușit să reducă evaziunea fiscală prin programele lor de stigmatizare socială (Herman,

2004a, 2004b). În timp ce stigmatizarea socială poate constitui o sancțiune eficientă pentru evadatorii fiscali din SUA – o țară cu UA inferior, IND mai mare, MASC mai mic și PD mai mic – este posibil să nu aibă același efect de descurajare într-o țară cu un profil cultural mai puțin conform cu standardele fiscale. Un cetățean care este mai puțin conform cu taxele (cetățeni mai în vârstă, cu indice mai scăzut și PD mai înalt) poate reacționa diferit la o pedeapsă socială de stigmatizare. Într-o țară în care evaziunea fiscală este o practică obișnuită, pedepsirea și ulterior dezvăluirea drept infractor poate să nu fie suficientă pentru a declanșa procesul de stigmatizare.

În plus, rezultatele au implicații asupra modelelor de selecție a auditului și externalizarea pregătirii declarației fiscale. Firmele continuă să externalizeze de contabilitate și de muncă fiscală (exemplu: Engardio, Bernstein, & Kripalani, 2003) și de cercetare de către Institutul Global McKinsey indică faptul că până la 31% din finanțe și contabilitate de locuri de muncă ar putea fi exportate până în 2008 (Thottam, 2005). În timp ce India este lider în activitatea de outsourcing, un raport al firmei de cercetare de piață Gartner, Inc. notează că o serie de țări emergente, cum ar fi Filipine, Malaezia, Vietnam și țările est-europene (inclusiv Ungaria și Polonia) conducerea în externalizarea proceselor de afaceri offshore (Bhatnaqar, 2005). Unele dintre țările în care se externalizează lucrările sunt țări care respectă impozitele mici, iar aceste niveluri mai scăzute de conformitate se datorează în parte profilurilor lor culturale. Dacă acest comportament va fi transferat la activitatea de pregătire a contabilității și a declarației fiscale, atunci astfel de declarații fiscale ar avea rate mai mari decât cele care nu corespund. Ca atare, eficacitatea modelelor de selecție a auditului ar putea fi îmbunătățită dacă acestea includ o variabilă suplimentară (în cazul în care pregătirea returnării a fost externalizată și, dacă da, atunci în ce țară a fost externalizată).

Metodele de selecție a modelelor de audit se utilizează, prin natura lor, profilarea; variabilele de selecție sunt utilizate deoarece, în ansamblu, contribuie la dezvoltarea unui profil al fiecărui dosar fiscal ca fiind unul cu potențial de audit "bun" sau "slab". Rezultatele sugerează că programul de audit al unei țări ar trebui să ia în considerare naționalitatea. Adică, atunci când examinăm returnările corporative și returnările non-rezident, o variabilă suplimentară folosită pentru selectarea auditului ar trebui să fie țara de origine. Având în vedere numărul mare de corporații multinaționale (MNC) care desfășoară activități în multe țări și cetățenii străini care lucrează în multe țări, utilizarea unei astfel de variabile ar putea reduce evaziunea fiscală de către IMM-urile străine și indivizi. De exemplu, dacă evaziunea fiscală este ridicată în Grecia și acceptată, atunci companiile și cetățenii greci care lucrează în străinătate tind să fie mai neconformați de alte companii și persoane fizice. Utilizarea țării de origine ca variabilă suplimentară de selecție ar putea identifica mai bine evadatorii.

Unele limitări ale studiului curent ar trebui, de asemenea, abordate, și anume:

- 1) în primul rând, dimensiunile culturale ale lui Hofstede au fost dezvoltate acum 20 de ani, ceea ce le poate face să pară depășite. Cu toate acestea, este important de observat că mai multe studii (de exemplu, Hoppe, 1990; Merritt, 2000) confirmă fiabilitatea, validitatea, aplicabilitatea și direcția diferențelor dintre scorurile lui Hofstede în timp și între țări.

- 2) în al doilea rând, studiul actual se concentrează asupra dimensiunilor culturale naționale ca explicații primare ale nivelurilor de evaziune fiscală din diferite țări. Pentru a dezvolta un model mai complet de conformare fiscală la nivel internațional, cercetarea viitoare ar trebui să examineze alte variabile (exemplu: sistemele juridice ale țărilor) împreună cu cultura națională.

3) în al treilea rând, eşantionul studiului a constat din 50 de țări. Prin urmare, pot fi necesare cercetări suplimentare pentru a se asigura că rezultatele sunt generalizabile în alte țări. În plus, cercetarea viitoare ar trebui să examineze rolul culturii naționale în atenuarea eficacității sancțiunilor de evaziune fiscală în interiorul țărilor și între acestea. De asemenea, ar trebui să exploreze utilizarea „țării de origine” și a „externalizării taxei de pregătire” ca variabile suplimentare în modelele de selecție a auditului.

#### **Referințe bibliografice:**

1. Alm, J., & Torgler, B. Culture differences and tax morale in the United States and in Europe. *Journal of Economic Psychology*, 2006, p. 224–246.
2. Braun, G. P., Putnam, K., & Bagchi, K.. Culture and international tax rates: An empirical investigation. Working Paper. El Paso: University of Texas, 2006.
3. Chan, K. H., Lin, K. Z., & Mo, P. L. L. An empirical study on the impact of culture on audit-detected accounting errors. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 2003, pp. 281–295.
4. Cummings, R. G., Martinez-Vanquez, J., McKee, M., & Johnson, E. J. Effects of culture on tax compliance: A cross check of experimental and survey evidence. CREMA WorkingPaper Series, 2004-13. Basel, Switzerland, 2004.
5. De Mooij, M. Masculinity/femininity and consumer behavior. In G. Hofstede & Associates, *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*, 1998, pp. 55–73.
6. Gănescu C., Gangone A., Asandei M. Evaluarea impactului sistemului cultural național asupra comportamentului organizațional responsabil față de consumatori: o aplicare a modelului cultural al lui Geert Hofstede. Disponibil: [http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Articol\\_1270.pdf](http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Articol_1270.pdf)
7. Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
8. Merritt, A. C. Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, nr. 31, 2000, pp. 283–301.
9. Picur, R. D., & Riahi-Belkaoui, A. The impact of bureaucracy, corruption and tax compliance. *Review of Accounting and Finance*, nr. 5, 2006, pp. 174–180.
10. Covaș L., Pîrlog A. Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională. În: *Revista Economica*, nr.3 (101), 2017, pp. 17-27
11. Coblișan A. Cultura organizațională, avantajul competitiv al unei companii. Disponibil: <https://www.cariereonline.ro/antreprenor/startup/cultura-organizationala-avantajul-competitiv-al-unei-companii>