

UNIVERSITATEA “BABEȘ-BOLYAI”
FACULTATEA DE STUDII EUROPENE
ȘCOALA DOCTORALĂ “PARADIGMA EUROPEANĂ”

TEZĂ DE DOCTORAT
Corporațiile Multinaționale în
Negocierile Internaționale
Contemporane

-REZUMAT-

Coordonator științific:
Conf.univ.dr. Melania - Gabriela Ciot

Absolvent:
Damaschin Ana

Cluj-Napoca
2022

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR

LISTA FIGURILOR

LISTA DE TABELE

INTRODUCERE.....1

1. CORPORAȚIILE MULTINAȚIONALE CA INSTITUȚIE GLOBALĂ.....11

1.1. Concepte și teorii privind corporațiile multinaționale.....11

1.2. Emergența și evoluția corporațiilor multinaționale, după perioada anilor 1914....15

1.2.1. Modele de corporații multinaționale care explică existența și activitatea acestora la nivel internațional.....19

1.3. Tipologia corporațiilor multinaționale și noile dimensiuni.....21

1.4. Corporațiile multinaționale în contextual economiei mondiale și cea națională. Cât de puternice sunt corporațiile?.....23

1.5. Concluzii și analize.....25

2. CORPORAȚIILE MULTINAȚIONALE CA ACTORI AI SISTEMULUI
INTERNAȚIONAL CONTEMPORAN.....27

2.1. Corporațiile multinaționale în calitate de vectori strategici ai globalizării politice,
economice și sociale.....27

2.1.1. Principalii factori care influențează procesul de expansiune economică a
corporațiilor multinaționale.....30

2.1.2. Mijloace și modalități concrete de extindere internațională.....32

2.2. Puterea statului, puterea corporativă și politica internațională.....34

2.3. Impactul social al corporațiilor multinaționale: Analiza implicării sociale a
Corporațiilor.....38

2.3.1. Conceptul de responsabilitate socială corporativă și răspundere legală.....39

2.4. Concluzii și analize.....41

3. ROLUL CORPORAȚIILOR MULTINAȚIONALE ÎN NEGOCIERILE
INTERNAȚIONALE.....42

3.1. Abordări ale procesului de negociere internațională. Perspective asupra
negocierii.....46

3.1.1. Teoria și practica negocierii.....51

3.1.2. Faze ale procesului de negociere.....52

3.2. Cum apar negocierile cu corporațiile multinaționale?.....55

3.3. Rolul definitoriu al corporațiilor multinaționale în negocieri.....60

3.3.1. Pârghiile puterii de negociere ale corporației multinaționale.....61

3.3.2. Abordarea economică a contextului internațional contemporan de
negociere.....67

3.3.2.1. Modelul rațional de negociere aplicat de corporațiile
multinaționale în negocierile internaționale de afaceri.....70

3.3.2.2. Corporațiile multinaționale și practica de lobby (negocierea
informală).....74

3.4. Concluzii și analize.....78

4. ASPECTE TEORETICE ȘI PRACTICE ALE NEGOCIERILOR INTERNAȚIONALE CU
CORPORAȚIILE MULTINAȚIONALE.....80

4.1. Procesul de negociere: strategii generale, tehnici (alternative) și rezultate.....80

4.2. Teoria jocului pe două niveluri (Robert D. Putnam)	92
4.3. Negocierea internațională în era digitală.....	94
4.3.1. Canalele digitale de comunicare în negocieri.....	97
4.4. Negociere interculturală - dimensiuni și tipare culturale.....	99
4.4.1. Analiza dimensiunilor culturale a lui Hofstede.....	101
4.4.2. Teoria dimensiunilor culturale dezvoltată de Hall.....	103
4.5. Implicații ale corporațiilor multinaționale în negocieri. Definierea factorilor de fond.....	106
4.5.1 Factorii care afectează rezultatul negocierilor.....	110
4.6. Concluzii și analize.....	112
5. DESIGN-UL ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII.....	115
5.1. Design-ul cercetării.....	115
5.1.1. Ipotezele de cercetare.....	115
5.2. Abordarea metodologiei de cercetare.....	116
5.2.1. Metoda calitativă de cercetare.....	116
5.2.2. Studiu de caz.....	117
5.2.3. Colectarea de date.....	120
5.2.4. Eșantionul și perioada de studiu.....	120
5.2.5. Interviu nestructurat.....	121
5.2.6. Discuții și analize.....	131
5.2.7. Observația participativă.....	132
5.2.8. Analiza datelor.....	136
5.3. Concluzii și analize.....	146
CONCLUZII ȘI PROPUNERI PENTRU CERCETĂRILE VIITOARE.....	147
BIBLIOGRAFIE.....	151

ABSTRACT

Procesul de globalizare economică actual nu poate fi înțeles fără liberalizarea comerțului, inovațiilor tehnologice și mai ales liberalizarea reglementărilor naționale privind investițiile străine directe realizate în ultimele decenii. Ca parte al acestor progrese, corporațiile multinaționale au jucat un rol cheie în extinderea integrării economice internaționale, nu numai datorită fluxurilor financiare pe care le-au produs, ci și pentru că au contribuit la modificarea tiparelor comerciale dinspre comerțul interindustrial spre comerțul intraindustrial.

Corporațiile multinaționale sunt instituții de afaceri care s-au dezvoltat semnificativ în ultimul deceniu. Deși poziția acestor entități este rezultatul dezvoltării de-a lungul mai multor secole, datorită intensului proces de globalizare, în societatea contemporană corporațiile multinaționale nu sunt doar centre de producție care furnizează bunuri cruciale și comerciale, valoric și dimensional au crescut într-o asemenea măsură încât acționează în calitate de actori economici, politici, sociali și culturali; actori non-statali care stabilesc termenii evoluției globale la nivel superior.

Având în vedere importanța tot mai mare al acestor actori non-statali în special datorită procesului de liberalizare economică și globalizare în creștere lucrarea de față își propune să analizeze rolul corporațiilor multinaționale în negocierile internaționale oferind câteva clarificări teoretice și practice cu privire la implicațiile acestora în calitate de vectori economici și politici în cadrul politicii externe și al procesului decizional, referitor la puterea lor de negociere și nu în ultimul rând, să identifice factorii de decizie implicați în negocieri și modul în care elementele interculturale pot influența cadrul de negociere și comportamentul negociatorilor.

Cuvinte cheie: negocieri internaționale, corporații multinaționale, puterea de negociere, negocieri de coridor, elemente interculturale, teoria jocului pe două niveluri, globalizare, factori de decizie.

REZUMAT

Prezenta teză de cercetare stabilește cadrul pentru analiza rolului corporațiilor multinaționale în cadrul negocierilor internaționale contemporane, în calitate de mecanism socio-economic, politic și cultural aflat în plină ascensiune. Analiza rolului actorilor non-statali în negocieri prezintă un domeniu important de cercetare implicând, atât analiza corporațiilor multinaționale în calitate de vectori economici și politici în cadrul politicii externe și al procesului decizional, cât și puterea lor de negociere. Cu toate că se disting două perspective

opuse, cea economică și cea politică - cu o divizare rigidă între acestea în trecut, astăzi, din ce în ce mai mult, elementele din ambele perspective sunt folosite pentru a înțelege dinamica și rolul lor în noua ordine mondială.

Datorită intensului proces de globalizare, importanța și influența economică a corporațiilor multinaționale în contextul negocierilor și al politicii externe este adesea discutată în cadrul literaturii de specialitate, cu toate acestea există puține studii care ar cartografia importanța acestora în calitate de vectori politici. În acest context, demersul de cercetare a analizat diferența dintre corporațiile multinaționale și firmele naționale ca un prim pas în înțelegerea influenței politice al actorilor non-statali asupra negocierilor internaționale și al politicii externe, prin identificarea mijloacelor de influență atât de tip soft, instrumental, cât și de tip structural și evaluarea lor multidimensională. Analiza mijloacelor de influență are ca punct de plecare teoria jocului pe două niveluri elaborată de Putnam privind modul în care factorii de la diferitele niveluri de analiză (național și internațional) interacționează și lucrează împreună pentru a influența politica externă și procesul de negociere (rezultatul). Putnam susține că o mișcare la un nivel nu poate fi făcută fără ca o mișcare rezultată să aibă loc la celălalt nivel; cele două niveluri fiind intrinsec legate. La nivel intern, actorii precum corporațiile multinaționale, grupurile de interese sau de lobby, pot influența un rezultat politic preferat. Între timp, la nivel internațional, guvernele caută să își maximizeze beneficiile lor și ale actorilor interni.

Teza de față își propune să contureze o abordare pentru fundamentarea unei baze de negocieri în lumea contemporană și înțelegerea rolului corporațiilor multinaționale în guvernanta globală și contextul negocierilor internaționale contemporane. Întrucât instituțiile guvernării globale reprezintă rezultatul unei serii de negocieri între state și actorii non-statali, actori ce există într-o varietate de forme, de la companii mai mici care investesc în străinătate la grupuri mari care gestionează filiale într-un număr important de țări și datorită faptului că granițele dintre o corporație și mediul său au devenit libere, filialele străine cooperează frecvent cu companii locale și interacționează autonom cu alți actori din mediul lor de afaceri local precum, furnizorii, distribuitorii, clienții, guvern - susținem că preferințele și puterea corporațiilor multinaționale variază în funcție de probleme și sectoare și de la un forum de negociere la altul, reprezentând în acest fel natura neuniformă și fragmentată a sistemului de rezolvare. Având în vedere complexitatea procesului decizional de politică externă, devine clar că abordarea rolului corporațiilor multinaționale, concentrându-se pe influența și impactul acestora în negocieri este vitală pentru înțelegerea rolului lor definitoriu în noua ordine mondială și modul în care acestea influențează relațiile dintre state și entitățile multinaționale.

Analiza în detaliu a corporațiilor multinaționale contribuie la înțelegerea procesului de negociere și a factorilor care determină procesul de luare a deciziilor, rezultatul de negociere și comportamentul negociatorilor. Cercetarea vizând două tipuri de obiective: generale și specifice. Obiectivele generale fac trimitere la conceptul general de corporație multinațională și rolul acesteia în noua ordine mondială. Obiective specifice ale cercetării privesc sfera negocierii și rolul corporațiilor multinaționale în negocieri prin identificarea și exemplificarea etapelor parcurse de corporațiile multinaționale în pregătirea negocierilor internaționale, determinarea nivelului și a mijloacelor de influență exercitate în contextul proceselor de negociere, stabilirea modului de influență a rezultatului de negociere atât în țara de origine, cât și în țara gazdă, și prezentarea factorilor de decizie care afectează procesul și rezultatul negocierilor și determinarea impactului elementelor interculturale în negocieri.

Lucrarea este structurată în 5 capitole principale divizate fiecare în mai multe secțiuni. Demersul de cercetare demarează astfel cu o prezentare a evoluției istorice a conceptului de corporație multinațională, necesitatea și dimensiunile acestui concept îndeosebi după perioada anilor 1914, precum și emergența lor în calitate de actori socio-economici la nivel internațional. O atenție deosebită este acordată tipologiei corporațiilor multinaționale și rolului acestor actori non-statali în contextul economiei naționale și globale. În literatura de specialitate, nu există o definiție unitară în ceea ce privește o corporație multinațională, aceasta oferind o mulțime de perspective și puncte de vedere diferite privind rolul acestor entități în societate. În sens mai larg, corporațiile multinaționale, în calitate de entități private și publice desfășoară activități de producție internațională, prin intermediul investițiilor străine directe, extinzându-și activitățile la scară globală pentru a valorifica avantajele verticale și orizontale ale economiei de scară. În sens restrâns, corporațiile multinaționale sunt privite, drept, societăți care dețin și conduc unități economice împărțite între două sau mai multe țări, dar legate între ele prin relații de proprietate.

Capitolul *“Corporațiile multinaționale - actori ai sistemului internațional contemporan”* prezintă aspecte introductive pentru a creiona rolul corporațiilor multinaționale în calitate de vectori strategici ai globalizării socio - economice și culturale. Întrebările și preocupările obișnuite cu privire la modul în care întreprinderile multinaționale vor fi afectate de globalizare în viitorul apropiat și care este eficiența lor de a se adapta la fluctuațiile potențiale ale tendințelor pieței sunt aspecte importante ale procesului de modernizare cu atât mai mult cu cât globalizarea are un impact asupra tuturor sferelor globale, inclusiv, dar fără a se limita la cele de natură economică, culturală, de afaceri, etice sau politice. Lucrarea definește și prezintă mai multe concepte relevante, respectiv noțiunea de “puterea statului”, “puterea

corporativă” și “politică internațională” în definirea și prezentarea rolului nemijlocit al corporațiilor multinaționale în cadrul societății contemporane. Acest efort de cercetare a permis formularea unei definiții de lucru pentru continuarea demersului și stabilirea limitelor cercetării.

Pentru a plasa studiul în context și ilustra relevanța conceptelor de “responsabilitate socială corporativă” și “răspundere legală”, secțiunea a doua descrie impactul social al corporațiilor multinaționale, ca rezultat al evoluției tehnologiilor digitale și informaționale, dereglementarea și liberalizarea pieței. Din perspectivă socio-economică, corporațiile multinaționale prezintă un rol esențial în creșterea comunităților prospere contribuind la bunăstarea mediului social. Acest potențial derivă din poziția contribuitorului la creșterea economică, ocuparea forței de muncă și inovația tehnologică, abordarea problemelor de mediu și sociale, accelerare transformărilor durabile și implicare socială. În prezent, corporațiile multinaționale ajungând a fi importanți actori sociali cu o capacitate de autodefinire, formulare de inițiative, luare de decizii, acționare asupra deciziilor și răspundere pentru acțiunile lor.

Capitolul "*Rolul corporațiilor multinaționale în negocierile internaționale* " prezintă procesul de negociere cu corporațiile multinaționale prin abordarea rolului acestora în negocieri și pârgھیile de putere. În cadrul capitolului este prezentat modelul rațional de negociere aplicat de corporațiile multinaționale în contextul negocierilor internaționale de afaceri, subliniind și influența actorilor multinaționali asupra politicii externe prin intermediul practicii de lobby (negocierea de coridor).

Prima secțiune prezintă teoria și practica negocierii prin prisma celor trei modele care stau la baza procesului de negociere (compromis, element dominant și colaborare sau soluție comună a problemei). În continuare, a doua secțiune tratează procesul de apariție a negocierilor cu corporațiile multinaționale. Secțiunea a treia investighează pârgھیile puterii de negociere a corporațiilor multinaționale, inclusiv, prin a face trimitere la abordarea economică a contextului internațional contemporan de negociere, modelul rațional de negociere, influența practicii de lobby (negociere informală/de coridor) asupra politicii externe.

Importanța corporațiilor multinaționale în definirea problemelor cheie ale economiei internaționale a crescut, cu toate acestea, menționăm dependența lor continuă față de state pe două niveluri: la nivel de reglementare internă a fiecărui stat și la nivel de reglementare interguvernamentală, unde statele împreună definesc reguli care reglementează comportamentul corporațiilor multinaționale. Corporațiile multinaționale încearcă să influențeze statele și coalițiile dintre state folosind puterea structurală și puterea soft. Într-un proces de negociere, este necesar să se identifice dacă corporațiile multinaționale au influențat

coalițiile dintre state, adică dacă corporațiile multinaționale și-au aliniat interesele lor cu interesele de bază ale unei coaliții dispuse să susțină această poziție pe parcursul întregului proces de negociere. Într-un context internațional multilateral, corporațiile multinaționale urmează un drum lung de la influența națională, prin alinierea intereselor cu alte corporații la nivel transnațional, alinierea intereselor lor la coalițiile dintre state și în sfârșit ajung prin a influența câștigarea în ansamblu a procesului de negociere care are la bază pârghiile de putere al fiecărei părți implicate. Puterea părților și contextul internațional joacă roluri definitorii în derularea întregului proces.

Capitolul intitulat "*Aspecte teoretice și practice ale negocierilor internaționale cu corporațiile multinaționale*" în primele trei secțiuni prezintă cadrul conceptual al negocierilor internaționale cu corporațiile multinaționale, descriind strategiile (distributive/integrative), tehnicile și rezultatele care determină procesul de negociere și adaptând teoria jocului pe două niveluri de Robert Putnam pentru a identifica modul în care factorii de la diferitele niveluri de analiză (național și internațional) interacționează și lucrează împreună pentru a influența politica externă și procesul de negociere (rezultatul). Teoria jocului pe două niveluri rămâne relevantă și în era digitală, unde canalele de comunicare pot influența întreg procesul de negociere și schimba distribuția câștigului dintre părți.

Analiza dimensiunilor culturale a lui Hofstede și teoria lui Hall, care vin în completarea teoriei stabilite inițial, prezentate în cadrul celei de-a patra secțiuni, presupune o abordare comparativă a culturilor pentru a înțelege comportamentul negociatorilor care provin din medii culturale diferite și exercită stiluri de negociere diferite la masa de negociere.

Ultima secțiune prezintă și analizează implicațiile corporațiilor multinaționale în negocieri, definind factorii de fond care afectează poziția relativă de negociere a părților și oferind indicii pentru evaluarea rezultatelor privind distribuția beneficiilor. Părțile aflate în conflict recurg la negocieri atunci când au grade diferite de putere, dar nu putere absolută pentru a forța o decizie. Negocierile pot prevala atâta timp cât părțile consideră că beneficiile rezolvării unui diferend prin negocieri depășesc beneficiile percepute ale rezolvării unui diferend prin alte mijloace. În cazul specific al corporațiilor multinaționale, negocierile au loc de obicei atunci când guvernul gazdă încearcă să stabilească un anumit acord adaptat nevoilor și specificului unui anumit proiect, mai degrabă decât să funcționeze în conformitate cu legile generale ale țării. Negocierile cu corporațiile multinaționale nu se caracterizează doar prin cele trei etape de negociere: pre-negociere, negocierea și post-negocierea. Renegocierile devin adesea necesare ca urmare a schimbărilor fundamentale ale circumstanțelor unui proiect sau ca urmare a unei schimbări generale al orientării politice. Există mai multe etape în negociere,

dintre care procesul de negociere este cel mai intens. Acesta descrie procesul de atingere a unor potențiali termeni de consens implicand o bună pregătire a părților.

În cadrul secțiunii, au fost evidențiate câteva dintre strategiile de bază și tehnicile comune utilizate de părțile la masa de negocieri. Întrucât din procesul de negociere reiese un rezultat, adesea sub forma unui acord, o întrebare inevitabilă cu privire la rezultate se referă la valoarea sau corectitudinea acordului la care s-a ajuns, iar aceasta necesită luarea în considerație a structurii rezultate din beneficii între investitor și statul în care s-a investit. Natura distribuției câștigurilor este o funcție a poziției relative de negociere a unei părți într-o situație generală de negociere, care este, la rândul său, afectată de factori instituționali și comportamentali de fond.

Capitolul "*Design-ul și metodologia cercetării*" prezintă studiul privind rolul corporațiilor multinaționale în negocieri prin utilizarea triangulării ca tehnică de validare a datelor. Această tehnică calitativă de validare a datelor a permis aprofundarea și evaluarea noțiunilor de corporație multinațională, cât și suprapunerea și combinarea diverselor tehnici de culegere a datelor pentru a compensa distorsiunile inerente fiecărei dintre ele și permite verificarea justeței și stabilității rezultatelor obținute.

Cercetarea calitativă prezentată are drept strategie de cercetare studiul de caz, metodele de colectare a datelor sunt interviul nestructurat și observația participativă, iar metoda de analiză și interpretare a datelor este comparația.

Metoda de colectare a datelor a fost dezvoltată folosind două surse de date: datele primare au fost transcrise din interviurile nestructurate cu directorii executivi, manageri și lideri de echipe din cadrul IBM Statele Unite ale Americii, IBM Japonia și IBM România pentru a surprinde mai bine complexitatea relației dintre diferitele perspective și strategii de afacere, datele secundare au fost colectarea și interpretarea datelor. Obiectivul studiului fiind de a triangula strategia de cercetare, cât și ambele metode de colectare a datelor (interviul și observarea participativă) și interpretare și analiză (comparația) pentru a reduce probabilitatea unei interpretări greșite în analiza datelor folosind percepții multiple.

Prin intermediul studiului, autorul a căutat să analizeze viziunea directorilor executivi, a managerilor și liderilor de echipe din cele trei medii culturale referitor la rolul și impactul corporației multinaționale în cadrul negocierilor. De asemenea, să investigheze prezența factorilor de negociere și al elementelor interculturale care pot influența procesul de negociere în general și rezultatul de negociere dintre o corporație multinațională și statul/statele gazdă în special. Scopul final al studiului fiind compararea informațiilor obținute din cadrul celor trei

companii aparținând mediilor culturale diferite pentru a identifica diferențe și similitudini între perspective și pentru a trasa concluzii finale.

Capitolul “*Concluzii și propuneri pentru cercetările viitoare*” cuprinde concluziile tezei, prezentând sumar ipotezele de cercetare și rezultate obținute în urma cercetării, direcțiile viitoare de cercetare și referințele bibliografice.

Cercetarea este structurată în jurul a 3 întrebări principale de cercetare privind rolul și impactul corporațiilor multinaționale în negocieri. În primul rând, a fost necesar identificarea perspectivelor care descriu caracteristica fundamentală a corporațiilor multinaționale. Chiar dacă la prima vedere corporațiile multinaționale pot fi definite de activitate intensă de producție și comercializare pe mai multe piețe simultan, în cadrul unor rețele vaste de sucursale și filiale proprii, realizate pe calea investițiilor externe directe de capital, pe baza unor strategii globale comune și în elaborarea cărora nu se ține seama de granițele naționale dintre state, demersul de cercetare a identificat un adevărat labirint de reglementări concurente, care în scopul de a fi neutre din punct de vedere socio-economic și politico-cultural, utilizează concepte competitive bine definite. Prin urmare, puterea economică a corporațiilor multinaționale poate fi ilustrată în termeni de patru avantaje concrete, strâns legate între ele: distribuția internațională al entităților și a birourilor, mobilitate transfrontalieră, prețurile de transfer, reorganizarea intra-grup a tranzacțiilor transfrontaliere (internalizarea). Iar rolul corporațiilor multinaționale în economia națională și cea mondială este determinat de transferul de tehnologie, know-how, competențe, prin asigurarea accesului la piețele de export, prin intensificarea concurenței, elaborarea de politici competitive și a strategiilor de lobby. Rolul și impactul corporațiilor multinaționale în negocieri poate fi analizat prin trimitere la puterea de negociere a corporațiilor de negociere și a importanței acestor actori non-statali în economia și politica globală, practicile de lobby desfășurate la nivel național și internațional, tehnicile și strategiile de negociere și importanța elementelor interculturale și a dimensiunilor culturale. Analiza comparativă ale celor trei culturi (japoneză, americană și românească) permit urmărirea de similitudinii și diferențe privind procesul și rezultatul de negociere.

În continuare, lucrarea a analizat dacă în contextul negocierilor internaționale corporațiile multinaționale încearcă să influențeze procesul de luare a deciziilor și rezultatul negocierilor atât în țara de origine, cât și în țara/țările gazdă. Analiza influenței corporațiilor multinaționale asupra procesului de luare a deciziilor și rezultatul de negociere în țara de origine/țara gazdă a avut la bază teoria jocului dezvoltată de Robert Putnam și reprezentarea schematică elaborată de Sarfati. Utilizarea teoriei jocului pe două niveluri permite analiza

comportamentului actorilor de negociere și a canalele de comunicare (fizice/digitale) care pot influența procesul de negociere și distribuția beneficiilor dintre părți.

Teoria jocului pe două niveluri elaborată de Putnam, este de o importanță necontestabilă în era negocierilor digitale întrucât permite analiza comportamentului rațional al actorilor de negociere, comportament influențat de elementele digitale de comunicare. Canalele de negociere pot afecta, atât comportamentul negociatorilor, cât și rezultatele. În timp ce interacțiunile față în față ar putea întări normele interpersonale și încuraja coordonarea, construirea raporturilor și a încrederii, comunicarea online poate crea dificultăți de înțelegere și comunicare. Aplicarea teoriei jocului pe două niveluri a permis analiza influenței actorilor non-statali la nivel național și internațional. Prin urmare, cercetarea a concluzionat faptul că la nivel național corporațiile multinaționale pot influența țara/țările gazdă, iar la nivel internațional pot influența procesul și rezultatul de negociere. Cele trei culturi prezentând, atât similitudini, cât și diferențe referitor la elementele care determină influența corporațiilor multinaționale asupra țărilor gazdă și elementele care determină influența și impactul corporațiilor multinaționale asupra procesului și rezultatului de negociere. Astfel, corporațiile multinaționale pot influența țara/țările gazdă prin fluxul internațional de capital și tehnologie, transferul de know-how, forța de muncă înalt calificată, resursele de natură economico-financiară și de infrastructură, investiții străine directe, prin intermediul negocierilor informale (utilizarea practicii de lobby direct și indirect), elaborarea de politici locale și internaționale, prin asigurarea accesului la piețele de export, prin intensificarea concurenței, prin transferul de noi resurse, puterea socio-economică și decizională și progresul economic.

Corporațiile multinaționale pot influența procesul și rezultatul de negociere prin utilizarea puterii instrumentale, puterii structurale și a puterii soft, puterea de negociere dată de deținerea informației și a resurselor competitive (timp, resurse financiare, tehnologie, forța de muncă, abilități și alte resurse necesare), mediul de negociere (complexitatea problemei și mediul de reglementare, relația dintre părți, constrângerile de timp și schimbul de putere), părțile care negociază și elementele interculturale, strategii și tehnici de negociere, elemente și dimensiuni interculturale. Cu toate acestea, cele trei culturi prezintă elemente de diferențiere referitoare la rolul coalițiilor dintre state față de interesele actorilor non-statali. Potrivit rezultatelor obținute, identificăm două perspective diferite. Conform perspectivei primare, statele nu pot stabili singure distribuția beneficiilor dintre părți, în acest caz considerându-se necesar stabilirea unei Zonei de Acord Posibil (ZOPA) în calitate de reprezentare zonală în care așteptările a două sau mai multe părți se pot suprapune. Ca și perspectiva distinsă în cadrul negocierilor internaționale, ZOPA poate fi obținută prin intermediul mai multor runde de

negocieri, astfel impactul coalițiilor dintre state asupra corporațiilor multinaționale ar putea fi reprezentat ca un proces de durată. Potrivit perspectivei secundare, factorul de putere dintre coalițiile dintre state și corporațiile multinaționale este determinat de BATNA.

În ultimul rând, ca o consecință a răspunsurilor la întrebările anterioare, lucrarea a identificat factorii de decizie implicați în negocieri și modul în care elementele interculturale pot influența cadrul de negociere și comportamentul negociatorilor. În cadrul negocierilor internaționale comerciale contemporane studiul a identificat implicarea actorilor statali (reprezentanții statelor sau guvernelor naționale) și actorii non-statali (reprezentanții corporațiilor multinaționale), comportamentul cărora în negocieri poate fi influențat de prezența elementelor interculturale. Elementele interculturale sunt definite de dimensiunile culturale, care influențează atât cadrul de negociere, comportamentul negociatorului, stilul de negociere, cât și rezultatul final. Factori și condiții specifice care afectează procesul de negociere pot fi împărțite în două categorii. Prima categorie, factorii comportamentali, face trimitere la condițiile specifice în care se desfășoară procesul, precum factorii privind proprietățile personale ale părților, procesele lor de gândire, gradul de cunoștințe și abilitățile lor de negociere, modelele lor de comportament și cadrul psihologic al negocierilor. Aceștia pot fi numiți factori comportamentali. A doua categorie include factorii generali de bază: mediul general, social, politic și economic.

Elementele interculturale pot influența negocierile internaționale cu corporațiile multinaționale prin intermediul contextului direct sau indirect, orientarea în timp și distanța față de putere, comportament verbal și non-verbal, individualism/colectivism, masculinitate/feminitate, aversiunea față de risc și incertitudine. Elementele interculturale pot influența rezultatul de negociere prin intermediul puterii actorilor de negociere și al factorilor aferenți, cadrul cultural de negociere, valorile și normele culturale care influențează comportamentul actorului de negociere, stilurile, strategiile și tacticile de negociere.

Scopul demersului de cercetare prezintă o abordare pentru fundamentarea unei baze de negocieri în lumea contemporană și înțelegerea rolului corporațiilor multinaționale în guvernanta globală și contextul negocierilor internaționale contemporane. Datorită procesului de globalizare continuu caracterizat de mai multă interconectare, interdependență și integrare, corporațiile multinaționale ocupă un loc central în viața socială, economică, culturală și politică. În plus, ritmul alert al dezvoltării socio-economice și tehnologice imprimă subiectului de cercetare o flexibilitate și o necesitate de actualizare continuă.

Astfel, prezenta lucrare reprezintă punctul de pornire a mai multor direcții de cercetare viitoare. Una dintre acestea privește analiza implicațiile sociale ale corporațiilor multinaționale

în negocierile internaționale comerciale contemporane din domenii diferite de activitate și țări diferite (Statele Unite ale Americii în calitate de locație a companiei mamă, în regiunea Asia-Pacific relevanța studiului ar prezenta analiza țărilor precum India și China în calitate de state în puternic proces de dezvoltare, iar la nivelul Uniunii Europene putem vorbi despre statele vestice precum Germania și Franța, precum și statele din Europa Centrală și de Est – România și Polonia). Pentru un mai mare impact al cercetării, pot fi identificați factorii sociali care influențează procesul și rezultatul de negociere și crearea unui indice de evaluare al acestora.

BIBLIOGRAFIE

Lucrări generale

- Bakan, Joel (2019). *The Corporation. The pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press
- Bjola, Corneliu; Lu Jiang, *Social media and public diplomacy: a comparative analysis of the digital diplomatic strategies of the EU, US and Japan in China* în Corneliu Bjola and Marcus Holmes (ed.) *Digital diplomacy theory and practice*, New York, NY: Routledge, 2015, pp.71–88
- Bustos, Luis (2015). *The roles of CSR policies focused on local content actions in host countries faced with governance gaps and mining operations*. Bogota: Universidad Externado de Colombia
- Chandler, Alfred D.Jr.; Mazlish, Bruce (2005). *Leviathans. Multinational corporations and the new global history*. New York: Cambridge University Press
- Cohen, Stephen D. (2007). *Multinational Corporations and Foreign Direct Investment. Avoiding simplicity, embracing complexity*. New York: Oxford University Press
- Compton, Andrew (2016). *Multinational corporations and emerging markets*. California: Andrew Compton
- Cox, Howard (1997). *The Evolution of International Business Enterprise*, in John, R (ed.) *Global Business Strategy*, 9-46, London: International Thomson Press
- Danvies, Ronald B.; Markusen, James R. (2021). *The structure of multinational firms' international activities*, 53-128, în *Global Coliaths. Multinational Corporations in the 21st Century Economy*, Foley, C. Fritz; Hines Jr., James R.; Wessel, David (ed.), 2021, Washington DC: The Brookings Institution
- Darcy, Nicolle, *The secret art of lobbying. The essential business guide to winning in the political jungle*, London: Bitecack Publishing Ltd, 2019
- Dunning, John H; Lundan, Sarianna M., (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition. Cheltenham: Edward Elgar
- Filtzgerald, Oonagh E., *Corporate Citizen. New perspectives on the globalized rule of law*. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2020
- Foley, C. Fritz; Hines Jr., James R.; Wessel, David (2021). *Global Coliaths. Multinational Corporations in the 21st Century Economy*, Washington DC: The Brookings Institution
- Frieden, Jeffrey A.; Lake, David A.; Schultz, Kenneth A., *World Politics: : Interests, Interactions, Institutions*, 2nd edition, New York: W. W. Norton & Co. Inc, 2013
- Geppert, Mike; Christoph, Dörrenbächer (2011). *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*, Cambridge: Cambridge University Press

- Gilpin, Robert (2001). *Global Political Economy. Understanding the international economic order*. New Jersey: Princeton University Press
- Hart, Jeffrey A (2017). "Globalization and Multinational Corporations" in Phil Harris and Craig S. Fleisher, eds. *The Sage Handbook of International Corporate and Public Affairs*, 332-347, Los Angeles: Sage Publication
- Hendon, Donald Wayne; Hendon, Rebecca Angeles; Herbig, Paul, *Cross-Cultural Business Negotiations*, Connecticut: Frederick Fell Publishers, Inc., 2019
- Huibregtsen, Mickey, *Rebuilding Society from the Ground Up. Corporations and Citizens as a Source of Inspiration for Society*, Amsterdam: Speakers Academy, 2018
- IBM Institute for Business Value (2015). *Redefining Boundaries. Insights from the Global C-suite Study*, SUA: IBM Corporation
- Kim, In Song; Helen V. Milner, *Multinational Corporations and their Influence Through Lobbying on Foreign Policy* în *Global Goliaths: Multinational Corporations in a Changing Global Economy*, Washington, DC: The Brookings Institution
- Livermore, David, *Leading with Cultural Intelligence. The real secret to success, 2nd edition*, New York: Amacom, 2015
- Marginson, Paul; Meardi, Guglielmo, *Big players, Different rules? Multinationals and collective bargaining in Europe. Industrial Relations Research Unit, University of Warwick (UK) Gusto WP6 Working Paper*, 2012, sursă internet [https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/gusto_papers/gust_wp6_5.pdf], accesată la 11 mai 2020
- McShane, Steve L.; Von Glinow, Mary Ann (2018). *Organizational Behavior. Emerging Knowledge. Global Reality-* eighth edition. New York: Mc Graw Hill Education
- Meyer, Erin, *The Culture Map. Breaking through the invisible boundaries of global business*, New York: PublicAffairs, 2014
- Mikler, John; Karsten, Ronit (2020). *MNCs in Global Politics: Pathways of Influence*, UK: Edward Elgar Publishing
- Mizruchi, Mark S., *The Fracturing of the American Corporate Elite*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press
- Mooney, Carla (2018). *Globalization. Why we care about faraway events*. Vermont: Nomad Press
- Muhire, Jean (2017). *Multinational corporation repression*. Munich: BookRix GmbH & Co. KG
- Nau, Henry R., *Perspectives on international relations: power, institutions, and ideas*, Los Angeles: SAGE Publications, 2019
- Nolke, Andreas; May, Christian, *Handbook of the international political economy of the corporation*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018
- Nolke, Andreas; May, Christian, *The delusion of the global corporation: introduction to the Handbook*, în *Handbook of the international political economy of the corporation* (ed. Andreas Nolke; Christian May), Northampton, Edward Elgar Publishing, 2018
- Parag, Kharma (2008). *The Second World. Empires and influence in the new global order*. London: Penguin Group
- Paz, Estrella. Tolentino (2000). *Multinational Corporations. Emergence and Evolution*. London and New York: ROUTLEDGE
- Ritzer, George, *The McDonaldization of society: Into the digital age*, London: Sage publications, Tenth Edition, 2018
- Rodrigue, Jean-Paul, *The geography of transport systems*, Fifth edition, London: Routledge, 2020
- Rugman, Alan M. (2005). *The Regional Multinationals. MNEs and "Global" Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press
- Sandu, Antonio, *Metode de cercetare în știința comunicării*, Colecția Universitaria, Iași:

- Lumen, 2012
- Walker-Said, Charlotte (2015). Power, profit, and social trust in *Charlotte Walker-Said and John D. Kelly (edt.), Corporate social responsibility? Human rights in the new global economy*, 19-59. Chicago-London: The University of Chicago Press
- Westra, Laura (2013). *The Supranational Corporation. Beyond the Multinationals*. Boston: BRILL
- Wettstein, Florian (2009). *Multinational Corporations and Global Justice. Human Rights Obligations of a Quasi-Governmental Institution*, California: Stanford University Press

Lucrări speciale

- Ant Hive Media, *Fisher, Ury & Patton's Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In Summary*, Colorado: And Hive Media, 2016
- Allert, Arnd , *Negotiating successfully in small and mid-sized M&A-Transactions*, Berlin: Kuebler Verlag, first edition, 2015
- Baber, William W.; Fletcher-Chen, Chavi C-Y, *Practical business negotiation*, second edition, London: Routledge, 2020, p.9
- Beltran, Eduard, *The secret art of negotiation: Nobody wins unless everybody wins*, Madrid: Plataforma, 2020
- Carroll, Richard, *Negotiation secrets revealed: the ultimate negotiation course, proven strategies to develop your negotiation skills, techniques and tactics for maximum success*, Carroll Richard, 2015
- Castle, Tim, *The art of negotiation. How to get what you want (every time)*, California: Timothy Castle, 2018, pp.37-38
- Ciot, Melania-Gabriela, *Negocieri Internaționale*, Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2021
- Cohen, Herb, *You can negotiate anything. How to get what you want*, New York: Citadel Press, 2019
- Fells, Ray; Sheer, Noa , *Effective negotiation from research to result, fourth edition*. Cambridge:Cambridge University Press, 2016
- Gvosdev, Nikolas K.; Blankshain, Jessica D.; Cooper, David A., *Decision making in American foreign policy*, Cambridge: Cambridge University Press
- IntroBooks Team, *Successful Negotiation Strategies*, IntroBook, 2019, sursă internet [<https://www.scribd.com/read/437352263/Succesful-Negotiation-Strategies>], accesată la 12 februarie 2021
- Kim, In Song; Milner, Helen V., *Multinational Corporations and their Influence Through Lobbying on Foreign Policy*, în *Global Goliaths: Multinational Corporations in a Changing Global Economy*, Washington, DC: The Brookings Institution , pp. 497-536
- Kurt, Ogun, *Evolution of Corporate Lobbying Activities in the European Union*, lucrare de dizertație, Institutul Politehnic din Braganca, 2022, sursă internet,[<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/25031/1/Ogun%20Kurt.pdf>], accesată la 10 martie 2022
- Lee, Jieun, *Political Activities of Foreign Multinational Corporations in the United States*, lucrare de doctorat, Universitatea din Michigan, 2020. Sursă internet [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/162954/leejieun_1.pdf?sequence=1], accesată la 28 februarie 2022
- Robinson, Armin, *Mastering the art of negotiating in the digital age. Part 1- the essentials of negotiating*, New York: LULU Press, 2014
- Salacuse, Jesward W., *The global negotiator: making, managing, and mending deals around the world in the twenty-first century*, New York: Palgrave Macmillan, 2015
- Șargu, Lilia, Coman, Claudiu, *Negocierile între metodă și proces în condiții atipice*.

- Monografie*, Varșovia: iScience, 2020
- Sarfati, Gilberto, *How Multinational Companies Influence Multilateral Negotiations. The TRIPs and the Cartagena Protocol Cases*, Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010
- Siedel, George J., *Negotiating for Success: Essential Strategies and Skills*, Michigan: Van Rue Publish, LLC, 2014
- Ury, William, *Getting to Yes with yourself (and other worthy opponents)*, London: Thorsons, 2015

Articole și Studii de Specialitate

- Abigail, Dan-mallam Yakubu; Eden, Dulzalani; Ideris, Awang, *A Review of Distributive and Integrative Strategies in the Negotiation Process în Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(5), 2018, pp.68-74, sursă internet [<https://core.ac.uk/download/pdf/334950975.pdf>], accesată la 2 mai 2021
- Aguilera-Caracuel, Javier; Guerrero-Villegas, Jaime; García-Sánchez, Encarnación (2017). *Reputation of multinational companies. Corporate social responsibility and internationalization*, în *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26(3), 2017, 329-346, sursă internet [DOI: 10.1108/EJMBE-10-2017-019], accesată la 14 martie 2020
- Ahammad, M. F.; Tarba, S. Y.; Liu, Y.; Glaister, K. W.; Cooper, C. L., *Exploring the factors influencing the negotiation process in cross-border M&A în International Business Review*, 25 (2), 2016, pp.445-457, sursă internet [[https://centaur.reading.ac.uk/81841/3/Exploring%20The%20Factors%20Influencing%20The%20Negotiation%20Process%20In%20Cross-Border%20M&A%20-%20Final%20paper%20\(1\).pdf](https://centaur.reading.ac.uk/81841/3/Exploring%20The%20Factors%20Influencing%20The%20Negotiation%20Process%20In%20Cross-Border%20M&A%20-%20Final%20paper%20(1).pdf)], accesată la 22 Decembrie 2021
- Alavoine, Claude, *You can't always get what you want: Strategic issues in Negotiation*, 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 2012, pp. 665– 672 sursă internet [https://faculty-research.ipag.edu/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_275.pdf], accesată la 2 mai 2021
- Andrén Daniela; Kellgren Jan; Kristoffersson Eleonor, *Designing and negotiating agreements in a digitalized era – a qualitative analysis în Working Paper Örebro University School of Business*, 17, 2020, pp.1-24, sursă internet [<https://www.oru.se/globalassets/oru-sv/institutioner/hh/workingpapers/workingpapers2020/wp-17-2020.pdf>], accesată la 1 februarie 2022
- Babic, Milan; Fichtner, Jan; Heemskerk, Eelke M., *The International Spectator*, în *Italian Journal of International Affairs*, Vol. 52 (4), 2017, pp.20–43, sursă internet [DOI: 10.1080/03932729.2017.1389151], accesată la 14 martie 2020
- Benetti, Sara; Ogliastri, Enrique; Caputo, Andrea, *Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of the USA and Italy în Journal of Management & Organization*, 27(4), 2021, pp. 786 - 808, sursă internet [<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/distributiveintegrative-negotiation-strategies-in-crosscultural-contexts-a-comparative-study-of-the-usa-and-italy/A68B54F9B1710461A642DC719C34F917>], accesată la 14 Martie 2021
- Beugelsdijk, Sjoerd; Welzel, Chris, *Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart în Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 2018, pp.1469-1505, sursă internet [<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022022118798505>], accesată la 13 martie 2021

- Bjola, Corneliu; Manor, Ilan, *Revisiting Putnam's Two-Level Game Theory in the Digital Age: Domestic Digital Diplomacy and the Iran Nuclear Deal* în *Cambridge Review of International Affairs*, 31(1), 2018, pp.3-32, sursă internet [<https://doi.org/10.1080/09557571.2018.1476836>], accesată la 11 noiembrie 2020
- Brett, Jeanne; Thompson, Leigh, *Negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes* în *Elsevier*, 136, 2016, pp.68-79, sursă internet [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597816303648?via%3Dihub>], accesată la 14 Martie 2021
- Cartas, Maria, *Impactul societăților transnaționale asupra economiei mondiale. Academia Română, ESEN-2: Integrarea României în Uniunea Europeană*, 2002, pp.1-80. Sursă internet [http://www.cide.ro/caiet_35.pdf], accesată la 22 aprilie 2020
- Cernohous, Thomas; Slačik, Tomáš, *Typology of multinationals in Austria: CESEE focus and foreign control as distinct features*, în *Focus on European Economic Integration Q3/20*, 2020, pp.60-80, sursă internet [https://econpapers.repec.org/article/onboenbf/y_3a2020_3ai_3aq3_2f20_3ab_3a4.htm], accesată la 20 noiembrie 2021
- Conceição-Heldt, Eugénia da; Mello, Patrick A., *Two-Level Games in Foreign Policy Analysis* în *Policy Analysis, Oxford Research Encyclopedia of Politics*, New York & Oxford: Oxford University Press [doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.496], accesată la 12 decembrie 2020
- Covaș, Lilia; Pîrlog, Angela, *Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională* în *Revista „ECONOMICA”*, 3 (101), 2017, pp.17-27, sursă internet [<https://oaji.net/articles/2017/1425-1511954284.pdf>], accesată la 14 iunie 2021
- Eluka, J; Purity, Ndubuisi-Okolo; Anekwe, Rita, *Multinational Corporations and Their Effects on Nigerian Economy*, 2016, pp.59-67, în *European Journal of Business and Management*, 8(9), Sursă internet: [<https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/29566/30359>], accesată la 12 ianuarie 2020
- Filippov, Sergey; Kalotay, Kalman, *Global crisis and activities of multinational enterprises in new EU member states* în *International Journal of Emerging Markets*, 6(4), 2011, pp.304-328, sursă internet [DOI: 10.1108/17468801111170338], accesată la 12 aprilie 2020
- Fousiani, Kyriaki; Steinel, Wolfgang ; Minnigh, Pieter A., *Effects of power on negotiations: a comparison of collaborative versus competitive approach* în *International Journal of Conflict Management*, 32 (2), 2021, pp.223-249. Sursă internet [DOI: 10.1108/IJCM-05-2020-0081], accesată la 17 noiembrie 2021
- Guido Stein; Kandarp Mehta, *Negotiating in a digitalised era* în *European Business Review*, 2020, sursă internet [<https://www.scribd.com/article/470091821/Negotiating-In-A-Digitalised-Era>], accesată la 1 februarie 2022
- Haller, Alina-Petronela, *Globalization, multinational companies, and emerging markets* în *ECOFORUM*, 5, 1(8),2016, pp.9-15, sursă internet [<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/viewFile/277/183>], accesată la 11 aprilie 2020
- Hanegraaff, Marcel; Caelesta Braun; Dirk De Bievre; Jan Beyers, *The Domestic and Global Origins of Transnational Advocacy*, în *Comparative Political Studies*, Vol.48, 2015, pp. 1591–1621. Sursă internet [<https://doi.org/10.1177/0010414015591363>], accesată la 15 aprilie 2022
- Hofstede, Geert, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* în *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2011, p.3, sursă internet [<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>], accesată la 24 ianuarie 2021

- Johns, Leslie; Krzysztof J. Pelc; Rachel L. Wellhausen, *How a Retreat from Global Economic Governance May Empower Business Interests*, în *The Journal of Politics*, 81 (2), 2019, pp. 731–738
- Kyove, Justine; Streltsova, Katerina; Odibo, Ufuoma; Cirella, Giuseppe, *Globalization Impact on Multinational Enterprises*, în *World*, 2021, pp. 216-230, sursă internet [<https://doi.org/10.3390/world2020014>], accesată la 1 iulie 2020
- Lascurain, Mauricio; Villafuerte Valdes, Luis Fernando, *Multinationals and the bargaining dynamic among least developed countries în Brazilian Journal of International Relations*, 7(1), 2018, pp.7-35, sursă internet [<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjir/article/view/7875>], accesată la 14 decembrie 2020
- Mateescu, Veronica, *Studiu despre valorile și comportamentul Românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede în Studia Universitatis Babeș-Bolyai - Sociologia*, 61 (2), 2016, pp.167-171, sursă internet [<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=475650>], accesată la 24 aprilie 2021
- Mayrhofer, Ulrike; Prange, Christiane, *Multinational Corporations (MNCs) and Enterprises (MNEs)*, în *Encyclopedia of Management*, 2013, pp. 1-11, sursă internet [DOI: 10.1002/9781118785317.weom060148], accesată la 12 decembrie 2020
- Kong, Dejun Tony, *Narcissists' negative perception of their counterpart's competence and benevolence and their own reduced trust in a negotiation context în Personality and Individual Differences*, 74, 2015, pp. 196–201, sursă internet [<https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/60399.pdf>], accesată la 30 aprilie 2021
- Ocran, T. M, *The Process and Outcome of Negotiations With Multinational Corporations: A Conceptual Framework For Analysis*, în *Akron Law Review*, 18(3), articolul 3, 2015, p.405-434, sursă internet [<https://ideaexchange.uakron.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1806&context=akronlawreview>], accesată la 15 martie 2021
- Olayinka, Joshua Akinlolu; Loykulnanta, Sirinuch, *How Domestic Firms Benefit from the Presence of Multinational Enterprises: Evidence from Indonesia and Philippines în Enterprise*, 7(3), 2019, pp.94-108. Sursă internet [<https://doi.org/10.3390/economies7030094>], accesată la 14 februarie 2022
- Oliveira Dias, Murillo, *The four type negotiation matrix: a model for assessing negotiation processes*, în *British Journal of Education (BJE)*, Vol.8, Nr.5, 2020, pp. 40-57
- Osée, Ustensila Bena, *Negotiation and Public Policy Making Process*, în *Open Access Library Journal*, 6 (8), 2021, pp.1-7, sursă internet [DOI: 10.4236/oalib.1105581], accesată la 10 ianuarie 2022.
- Oyier, Christopher, *Multinational Corporations and Natural Resources Exploitation in Africa: Challenges and Prospects în Journal of Conflict Management and Sustainable Development*, 1(2), 2017, pp.69-81, sursă internet [<https://journalofcmsd.net/wp-content/uploads/2017/12/OYIER-MNCs-PAPER-20-December-2017.pdf>], accesată la 11 decembrie 2021
- Pausenberger, Ehrenfried, *How powerful are the multinational corporations? în Intereconomics, Leibniz Information Centre for Economics*, 18(3), 1983, pp. 130-136, sursă internet [<http://dx.doi.org/10.1007/BF02928572>], accesată la 11 octombrie 2020
- Pârjoleanu, Raluca, *The Role of Multinational Corporations in the European Union în Postmodern Openings*, 11(4), pp.109-126, Sursă Internet [doi:10.18662/po/11.4/225], accesată la 14 iunie 2020
- Peterson, M.J., *Multinational Corporations in Transnational Accountability*, în *International Dimensions of Ethics Education in Science and Engineering*, University of Massachusetts Amherst, 2008, Sursă internet[

- <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=edethicsin-science>], accesată la 11 octombrie 2020
- Popov, Ștefan(cordonator), *Analiza culturală și psihologică a societății din Republica Moldova(conform modelului teoretic a lui Geert Hofstede)*, *Centru de Cercetări Științifice în Psihologie*, 2019, pp.1-48, sursă internet [https://www.researchgate.net/publication/338374501_Analiza_culturala_si_psihologia_a_societatii_din_Republica_Moldova_conform_modelului_teoretic_a_lui_Geert_Hofstede], accesată la 14 aprilie 2021
- Prado, Lucas Sciencia do; Martinelli, Dante Pinheiro, *Analysis of negotiation strategies between buyers and sellers: an applied study on crop protection products distribution* în *RAUSP Management Journal* 53, 2018, pp. 225–240, Sursă Internet [<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2531048818300129?token=A2C667BE56384E4C78B40479D19AB13357FC8EEDD8D4BD0D3BB05CB4D85E34D468DB9446A8E2B20178783D50FA2DB52E&originRegion=us-east-1&originCreation=20220714233326>], accesată la 30 aprilie 2021
- Raveendhran, Roshni; Kim, Tami; Ryu, Ji Woon , *The Role of Digital Channels in Predicting Objective and Subjective Negotiation Outcomes* în *Technology, Mind and Behavior, Special Collection: Technology in a Time of Social Distancing*, 3(1), 2022, pp.1-11, sursă internet [<https://tmb.apaopen.org/pub/6jqsuc8k/release/3?readingCollection=b3f70ac4>], accesată la 20 aprilie 2022
- Ronit Kampf; Ilan Manor; Elad Segev, *Digital Diplomacy 2.0? A cross-national comparison of public engagement in Facebook and Twitter* în *The Hague Journal of Diplomacy*, 10(4), 2015, p.334, sursă internet [<https://digdipblog.files.wordpress.com/2014/02/digital-diplomacy-2-0.pdf>] accesată la 9 ianuarie 2022
- Ruggie, John Gerard; Sherman, John F., *Adding Human Rights Punch to the New Lex Mercatoria: The Impact of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights on Commercial Legal Practice*, în *Journal of International Dispute Settlement*, Vol 6, 2015, pp. 455–461. Sursă internet [doi: 10.1093/jnlids/idv025], accesată la 29 ianuarie 2022
- Ruggie, John Gerard, *Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy*, în *Regulation & Governance*, Vol 12, 2018, pp. 317–333. Sursă internet [doi:10.1111/rego.12154], accesată la 20 ianuarie 2022
- Sciencia do Prado, Lucas; Martinelli, Dante Pinheiro, *Analysis of negotiation strategies between buyers and sellers: an applied study on crop protection products distribution* în *RAUSP Management Journal*, 53(2),2018, pp.225-240, sursă internet [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2531048818300129>], accesată la 25 aprilie 2021
- Schweinsberg, Martin; Thau, Stefan; Pillutla, Madan M., *Negotiation impasses: types, causes, and resolutions* în *Journal of Management*, 48(1), 2022, pp.49-76, sursă internet [<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01492063211021657>], accesată la 27 februarie 2022
- Sebenius, James K., *BATNAs in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of “No”* în *Harvard Business School, Working Paper 17-055*, pp.1-10, sursă internet, publicată la 12 decembrie 2016 [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/17-055%20forthcoming_31fcea00-9139-421a-b7f4-7c8b5c572805.pdf], accesată la 15 decembrie 2021
- Smolinski, Remigiusz; Xiong, Yun, *In search of master negotiators: a negotiation competency model*, în *Negotiation Journal*, Vol.36, Nr.3, 2020, pp.365-388, sursă internet [DOI:

- <https://doi.org/10.1111/nej.12332>], accesată la 20 noiembrie 2021
- Strong, James, *Two-level games beyond the United States: international indexing in Britain during the wars in Afghanistan, Iraq and Libya* în *Global Society The Boundedness of American FPA Theory*, 31(2), 201, 7 p.298, sursă internet [<https://doi.org/10.1080/13600826.2016.1266994>], accesată la 10 octombrie 2020
- Szőke Júlia, *Negotiating Across Cultures - The Case of Hungarian Negotiators* în *World academy of Science Engineering and Technology*, 139(3), 2019, pp. 257-261, sursă internet [<https://ssrn.com/abstract=3649391>], accesată la 12 martie 2021
- Thompson, Jeff, *Nonverbal Communication and the Skills of Effective Mediators: Developing Rapport, Building Trust, and Displaying Professionalism*. Lucrare de doctorat, Griffith Law School, 2015, sursă internet [https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/367994/Thompson_2015_02T_hesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y], accesată la 1 martie 2022
- Thuderoz, Christian, *Why Do We Respond to a Concession with Another Concession? Reciprocity and Compromise*, în *Negotiation Journal*, vol.33, Nr.1, 2017, pp.71-83, sursă internet [DOI: <https://doi.org/10.1111/nej.12174>], accesată la 20 noiembrie 2021
- Tompos, Anikó; Ablonczy-Mihályka, Lívía, *Situational factors affecting the use of ethically ambiguous negotiation tactics* în *Humanities and Social Sciences Review*, 3(1), 2014, pp. 195-204, sursă internet [<http://www.universitypublications.net/hssr/0301/pdf/R3ME107.pdf>], accesată la 14 ianuarie 2022
- Tugulea, Lilia, *Performance of multinational company*, lucrare de diplomă, Universitatea Masaryk, Facultatea de Economie și Administrație, 2016, Sursă internet [https://is.muni.cz/th/rcbo5/Thesis-LTugulea_Final.pdf], accesată la 14 martie 2022
- Vargas-Hernandez, Jose; Sandoval-Valencia, Mariela; Satsumi Lopez-Morales, Jose, *The Power of Multinational Companies in a Global World The Focus of Corporate Governance and its Impact on Business Ethics*, în *International Review of Management and Business Research*, 3(1), 2014, pp.444-453. Sursă internet: <https://www.irmbrjournal.com>, accesată la 11 mai 2020
- Waterhouse, Philip, *Win, Win, Win!: A New Dimension To Winning In Your Business*, New York: Philip Waterhouse, 2021
- Westman, Linda; Luederitz, Christopher; Kundurpi, Aravind; Mercado, Alexander Julian; Weber, Olaf; Burch, Sarah Lynne, *Conceptualizing businesses as social actors: A framework for understanding sustainability actions in small- and medium-sized enterprises* în *Business Strategy and the Environment*, 28 (2), 2018, pp.388-402, sursă internet DOI: 10.1002/bse.2256388, accesată la 12 iunie 2020
- Xiuli, Sun, *Cultural Barriers in the International Business Negotiation* în *Proceedings of the 2014 2nd International Conference on Advances in Social Science, Humanities and Management*, 2014, pp.385-387, sursă online [<https://doi.org/10.2991/asshm-14.2014.106>], accesată la 12 martie 2021
- Yeganeh, Hamid, *A critical examination of the social impacts of large multinational corporations in the age of globalization*, în *Critical perspectives on international business*, 16(3), 2020, pp.193-208, sursă internet [DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2019-0001>], accesată la 12 iunie 2020
- Yip, Jeremy A.; Schweinsberg, Martin, *Infuriating impasses: angry expressions increase exiting behavior in negotiations* în *Social Psychological and Personality Science*, 8(6), 2017, pp.706-714, sursă internet [<https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2017/01/Yip-Schweinsberg-2017.pdf>], accesată la 28 februarie 2022

Documente

Organisation for Economic Co-operation and Development, *Measuring International Investment by Multinational Enterprises. Implementation of the OECD's Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 4th edition, 2015

UNCTAD, *World Investment Report 2020. International production beyond the pandemic*, 2020, Sursă Internet [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf], accesată la 11 martie 2020

Surse online

BBC, *What is lobbying? A brief guide*, publicat la 5 noiembrie 2021, Sursă Internet [<https://www.bbc.com>], accesat la 11 ianuarie 2022

Dicționarul explicativ al limbii române, Sursă Internet, [<https://dexonline.ro/definitie/negociere>], accesată la 10 ianuarie 2022

Dicționarul Cambridge, Cultura, Sursă Internet [<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture>], Sursă Internet, accesată la 24 ianuarie 2021

Dicționarul Cambridge, Sursă Internet [<https://dictionary.cambridge.org>], accesată la 10 ianuarie 2022

Green, Duncan *The world's top 100 economies: 31 countries and 69 corporations*, în *Global Justice Now*, 15 septembrie 2016, Sursă Internet [<https://oxfamapps.org/fp2p/the-worlds-top-100-economies-31-countries-69-corporations/>], accesată la 14 martie 2020

Espace mondial l'Atlas, *Multinational Corporations*, 28 septembrie 2018, Sursă Internet [<https://espace-mondial-atlas.sciencespo.fr/en/topic-strategies-of-transnational-actors/article-3A11-EN-multinational-corporations.html>], accesată la 14 martie 2020

Fondul Monetar Internațional, *Globalization: A Brief Overview*, Sursă Internet [<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>], accesată la 21 septembrie 2021

Fortune 500, *Clasificarea celor mai mari corporații multinaționale din lume*, Sursă Internet [<https://fortune.com/fortune500/2022/search/>], accesată la 12 aprilie 2022

Harvard Law School. Program on Negotiation, *Four Strategies for Making Concessions in Negotiation. Four strategies for building goodwill and reciprocity in negotiation*, 2020, Sursă Internet [<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/four-strategies-for-making-concessions/>], accesat la 5 februarie 2022

Hofstede Insights, *Country comparison*, Sursă Internet [<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan,romania,the-usa/>], accesată la 12 februarie 2022

LobbyEurope, *What is lobbying?*, Sursă Internet [<https://lobbyeurope.org>], accesată la 23 februarie 2022

Jessica Blankshain, *Two-level games*, rezumat asupra Decision-making in American foreign policy. Translating theory into practice, Nikolas K. Grosdev; Jessica D. Blankshain; David A. Cooper (ed.), Cambridge University Press, 2019, Sursă Internet [<https://www.youtube.com/watch?v=S3m0ID--yEA>], accesată la 14 decembrie 2020

Peterson Institute for International Economics, *What Is Globalization? And how has the global economy shaped the United States?*, publicat la 29 Octombrie 2018, Sursă Internet [<https://www.piie.com/microsites/globalization/what-is-globalization/>], accesată la 21 septembrie 2021

SPERI, *Corporate Power and the Global Economy*, The University of Sheffield, Sheffield Political Economy Research Institute, publicat la 3 ianuarie 2019, Sursă Internet [<http://speri.dept.shef.ac.uk/2019/01/03/corporate-power-the-global-economy/>], accesată la 12 aprilie 2021

UNCTAD, *Are transnational bigger than countries?* Sursă Internet

[<https://unctad.org/press-material/are-transnationals-bigger-countries>], accesată la 14 martie 2020