

Издавач Editor

Македонско здружение за маркетинг
„МАРКЕТИНГ“ – Скопје

Macedonian Marketing Association
"MARKETING" – Skopje

ГЛАВЕН УРЕДНИК

Проф. д-р Алекса Стаменковски

EDITOR IN CHIEF

Prof. PhD Aleksa Stamenkovski

УРЕДУВАЧКИ ОДБОР

Проф. д-р Ристе Темјановски
Економски Факултет
Универзитет Гоце Делчев Штип

Проф. д-р Божо Михаиловик
Економски факултет Подгорица
Универзитет Црна Гора

Проф. д-р Лидија Станковиќ
Економски факултет
Универзитет Ниш Србија

Проф. д-р Ненад Бркиќ
Економски факултет Сараево
Босна и Херцеговина

д-р Динка Златева
Економски факултет
Југозападен универзитет „Неофит Рилски“
Благоевград Бугарија

д-р Јасмина Длачиќ
Економски факултет
Универзитет Ријека Хрватска

Тамара Мшвениерадзе
Виз AIR Унгарија

СЕКРЕТАР

м-р Божин Петревски
м-р Мимоза Стаменковска

ИНФОРМАТИЧКА ПОДДРШКА
проф. д-р Андреј Цветковски

EDITORIAL BOARD

Prof. PhD Riste Temjanovski
Faculty of economics
University Goce Delcev Stip

Prof. PhD Bozo Mihailovic'
Faculty of Economics Podgorica
University Montenegro

Prof. PhD Lidija Stankovic'
Faculty of economics
University Nis Serbia

Prof. PhD Nenad Brkic'
Faculty of economics Sarajevo
Bosnia and Hercegovina

PhD Dinka Zlateva
Faculty of economics
"South-West University "Neofit Rilski"
Blagoevgrad Bulgaria

Jasmina Dlac'ic'
Faculty of economics
University Rijeka Croatia

Tamara Mshvenradze
Wizz AIR Hungary

SECRETARY

Mr Bozin Petrevski
Mr Miroza Stamenkovska

IT SUPPORT
prof. Andrej Cvetkovski, PhD

mzmarketing.org.mk
+ 389 3 296 719
+ 389 70 220 778
aleksa.stamenkovski@gmail.com

РЕЦЕНЗЕНТИ:

- 1. проф. д-р Алекса Стаменковски**
- 2. проф. д-р Елена Ставрова**
- 3. д-р Динка Златева**
- 4. проф. д-р Ристе Темјановски**
- 5. проф. д-р Ленче Петреска**
- 8. проф. д-р Павлина Стојанова**

339.138:339.9]:005.96

Mariana MAKSIMOVIC, PhD
research fellow
Institute of Social Sciences, Belgrade
mmaksimovic@idn.org.rs
phone: +38111 36 16 001

Mariana MAKSIMOVIC
naucni saradnik
Institut društvenih nauka, Beograd
mmaksimovic@idn.org.rs
phone: +38111 36 16 001

INTERNATIONAL MARKETING AND HUMAN RESOURCES PROMOTION

Abstract

Economics has become multinational, and international marketing brings together different cultures, values, knowledge, attitudes about work and life. For a long time in history, there has been an interest in man through religious and sociological terms, and today is the study of man through industrial and economic relations. There is knowledge about international marketing and human resources management both current and unavoidable. Otherwise, globalization itself is complex and requires customization. It has gone through several phases, and in this last third phase, it has the most developed production and trade, an increasing number of multinational companies and human resources in large settlements. Therefore, international marketing and international business today represent important elements of improving the business of companies, national markets and economies.

Key words: international marketing, human resources, globalization, promotion, culture

Apstrakt

Ekonomija je postala multinacionalna, a međunarodni marketing sabira u sebi različite kulture, vrednosti, znanja, stavove o radu i životu. Dugo vremena kroz istoriju, postojalo je interesovanje za čoveka kroz religijske i sociološke termine, a danas je aktuelno proučavanje čoveka kroz industrijske i privredne odnose. Tu su znanja o međunarodnom marketingu i upravljanju ljudskim resursima i aktuelna i nezaobilazna. Inače, globalizacija je sama po sebi kompleksna i zahteva prilagođavanje. Prošla je kroz nekoliko faza, a u ovoj poslednjoj trećoj fazi, ima najrazvijeniju proizvodnju i trgovinu, povećan broj multinacionalnih kompanija i ljudske resurse u velikim seobama. Stoga danas, međunarodni marketing i međunarodno poslovanje predstavljaju značajne elemente unapređenja poslovanja kompanija, nacionalnih tržišta i ekonomija.

Ključne reči: međunarodni marketing, ljudski resursi, globalizacija, promocija, kultura

Uvod

O značaju međunarodnog marketinga, međunarodnog poslovanja, kao i međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa za globalnu ekonomiju, izlišno je govoriti. Marketing ima multidisciplinarni karakter i obuhvata orijentaciju ka potrošačima i orijentaciju ka konkurentima. On podržava organizacijske forme koje karakteriše fleksibilnost, izražena specijalnost i pozitivan menadžment odnos, što daje pozitivan odgovor na brze promene u tehnologiji, konkurenciji i željama potrošača. Takve organizacijske forme nazivaju se „mrežna forma“, „mrežno upravljanje“, vrednosni dodaci partnerstva“ i „alijanse“. Ovakve kompanije poseduju sposobnost prilagođavanja, agilne su i sposobne da preokrenu strategiju u akciju (De Cieri, Fenwick, 1998, Maksimović, 2004. s. 5). „Marketing pristup tržištu (domaćem i međunarodnom) je preventivnog, usmeravajućeg i strategijskog karaktera.“ (Rakita, 2006, s. 25). Osim što je planskog karaktera, on podrazumeva akciju koja se sastoji u kreiranju i ostvarivanju tržišnog uspeha. Kreiranje tržišnog uspeha postiže se putem krivanja tržišnih vrednosti za sve zainteresovane i na taj način ostvarivanja određenih postavljenih ciljeva.

1. Međunarodni marketing i globalizacija

Kako je globalizacija napredovala, tj. širila se i produbljivala svoje domete, tako su i međunarodni marketing i međunarodno poslovanje širili svoj opseg delatnosti. Tako je okruženje međunarodnog marketinga tokom vremena imalo svoje faze evaluacije. U devetoj deceniji XX veka glavne odlike marketinga su bile marketing kao autonomna funkcija sa segmentiranom i pozicionom taktikom. Iako je u toj deceniji sam razvoj marketinga stagnirao, mnoga odeljenja makretinga bila su restrukturirana. Tokom desete decenije XX veka, glavna karakteristika uspešnog biznisa bila je mrežna konkurencija, sa ciljem smanjenja sistema troškova i uvođenja novih proizvoda na tržište. Rastuće kompanije bile su u potražnji za reinženjeringom procesa putem inovacija i putem

odnosa sa potrošačima. U toj poslednjom deceniji XX veka naglašavala se razlika između marketinga kao filozofije ili kulture i marketinga kao seta upravljačkih aktivnosti, strategije, sistema i programa. Sama zamisao marketing orijentacije na kojoj se insistira u organizacijama, počiva na distribuciji informacija koji daju odgovore na pitanja vezana za potrošače, što zapravo čini deo marketing mis-a. Međutim, prava baza vrsnog marketinga u XXI veku je „vrsna propaganda“ (Piercy, Cravens, 1995. Maksimović, 2004. s. 4).

Međutim, globalizacija sama po sebi je kompleksna i zahteva prilagođavanje. Prošla je kroz nekoliko faza, a u ovoj poslednjoj trećoj fazi, ima najrazvijeniju proizvodnju i trgovinu, povećan broj multinacionalnih kompanija i ljudske resurse u velikim seobama. Globalizaciju kao poslednji stupanj internacionalizacije, karakteriše i regionalizacija i široka ekspanzija. Može se posmatrati kao proširenje, intenziviranje, ubrzanje i rastući uticaj svetske povezanosti (Maksimovic, Petrović, 2017. s. 211). Danas globalni poredak ili svetski sistem čine tehničko-informatička revolucija i globalna ekonomija, globalna kultura i transnacionalni politički režimi koji podrazumevaju transnacionalne korporacije sa svojim filijalama kao lidere u oblasti poslovne ekonomije (Pečujlić, 2002. s. 53). Opšta je poznata činjenica da kredibilne kompanije nastoje da se međunarodno prošire i tako „osvoje“ druga tržišta i osiguraju veći broj kupaca. Nekada razlozi za širenje mogu biti „jeftina radna snaga“, dolazak do sirovina, kupovina malih kompanija, uvozna ograničenja zemlje domaćina, ekonomske koncesije zemlje domaćina, zaštita sopstvenih inovacija, orijentacija ka spoljnom tržištu (Maksimović, 2014. s.83)

Inače, ono što predstavlja okruženje u međunarodnom poslovanju, to i čini uticaj na međunarodni menadžment ljudskih resursa, a to su ekonomsko, političko, tehnološko i kulturno okruženje (Napier, Tuan, 1998). U međunarodnom marketing poslovanju, kulturno okruženje čine jezik, religija, vrednosti i stavovi, pravo, obrzovanje, politika, materijalna kultura i društvene organizacije (Griffin, 1984). Stoga, prilagođavanje kulturama

određenih tržišta u globalnoj areni postalo je imperativ.

2. Upravljanje ljudskim resursima u kontekstu međunarodnog marketinga

Strategije internacionalizacije mogu se kretati od onih najjednostavnijih do onih najkomplikovanijih, ali svaki pristup zahteva znanje i iskustvo lidera i menadžmenta (ljudskih resursa). Uspeh globalnih poslovnih strategija je u uzajamnom odnosu sa uspehom prakse ljudskih resursa jedne kompanije. Profesionalci ljudskih resursa imaju ključnu ulogu u odabiru globalnog menadžmenta i njegovog uspeha, kroz obezbeđivanje talentovanih zaposlenih, njihovom zadržavanju i prihvatanju praksi ljudskih resursa koja će stvoriti i sjediniti visoko sposobnu radnu snagu. U velikim preduzećima, neophodni su zaposleni koji su spremni da se prilagode globalnom tržištu, ali i zadrže ona znanja koja su potrebna za „sigurnost“ domaćeg uspeha. (Harvey, Novicevic, 2000).

Globalni mentalitet osim što zahteva globalne veštine i znanja zaposlenih, on uključuje i različite strategijske pristupe, i potrebno je isticati više sličnosti nego razlike, snabdevati potrošače standardizovanim proizvodima, formirati adekvatnu cenu i isticati prednosti kvaliteta. Globalne kompanije imaju moto „rasti ili umreti“, a njihove težnje su osvajanje globalnog tržišta, globalnih kupaca i sposobnost da se stoje rame uz rame sa drugim globalnim konkurentima u istoj industrijskoj oblasti. Takozvano „vrhunsko vođstvo“ treba da ima globalnu viziju, da omogući da plan preraste u akciju, da uz prikupljene informacije identifikuje nove proizvode i ustanovi da li su oni potencijalna šansa ili eventualna opasnost. Ekonomija je postala multinacionalna, a međunarodni marketing sabira u sebi različite kulture, vrednosti, znanja, stavove o radu i životu. Dugo vremena kroz istoriju, postojalo je interesovanje za čoveka kroz religijske i sociološke termine, a danas je veoma aktuelno proučavanje čoveka kroz industrijske i privredne odnose. Tu su znanja o međunarodnom marketingu i upravljanju ljudskim resursima i aktuelna i nezaobilazna (Maksimović, 2004, p.3).

Međunarodni marketing i međunarodno poslovanje predstavljaju značajne elemente unapređenja poslovnih politika i strategija preduzeća, ali i elemente razvoja nacionalnih tržišta i širenja međunarodne saradnje. Danas gotovo da nema međunarodnog političkog dijaloga bez rešavanja ekonomskih pitanja kao što su privredni rast i borba protiv nezaposlenosti. Politički dijalog uključuje pregovore, rešavanja pitanja globalnih nesuglasica i konflikata, ali i pitanja globalizacije proizvodnje, kvaliteta proizvoda, odnosno poboljšanja plasmana proizvoda ili usluga na ekonomski opravdan način. To su ujedno i ciljevi međunarodnog marketinga. Uz to, promocija ljudskih resursa, uz promociju nacionalne kulture i njenih vrednosti, predstavlja značajnu aktivnost u domenu spoljne politike jedne zemlje. Ovo je značajno, jer mnoge komunikativne barijere potiču iz kulturnih različitosti oličene u jeziku, simbolima, tradiciji, vrednostima, normama i nivou obrazovanja. Stoga se u pojedinim slučajevima kultura i kulturne razlike smatraju ključnim za komunikaciju i razumevanje u međunarodnom marketingu. U uslovima globalizacije, upravljanja ljudskim resursima odvija se na nekoliko nivoa, na primer etnocentrični ili regiocentrični, ili pak policentrični. U globalnoj ekonomiji u ranoj fazi globalizacije bili su značajni ekspatrijati, a danas su podjednako važni i inpatrijati. Upravo zaposleni u međunarodnim i globalnim kompanijama, koji prelaze granicu zemlje rođenja predstavljaju nosioce promocije nacionalnog i poslovnog identiteta. Ljudski resursi su postali važan faktor međunarodnog poslovanja, postali su direktno odgovorni za konkurentnost preduzeća i njegov pozitivan poslovni imidž. Oni utiču i na pozitivan imidž zemlje kroz obrazovanje, obuku, norme ponašanja, vrednosti i stavove, ali i brigu o sopstvenom zdravlju. Čak i ako jedna zemlja nema apsolutnu prednost u proizvodnji i produktivnosti određenih proizvoda, ona može uz pomoć svojih međunarodno konkurentnih zaposlenih da se održava u međunarodnoj ekonomiji, ukoliko su oni sposobni da se uključe u marketinšku borbu za opstanak na međunarodnom tržištu (Krugman, 1992/1993).

U globalnim uslovima, upravljanje ljudskim resursima je postalo veoma kompleksno, a sama uloga odeljenja ljudskih reursa kao strateškog poslovnog partnera je postala još istaknutija. Kao najznačajnije aktivnosti ljudskih resursa, izdvojili su se ispitivanje i analiziranje životne sredine, planiranje potreba za ljudskim resursima, obezbeđivanje potrebnih ljudi organizaciji, procena ponašanja zaposlenih, kompenzaciono ponašanje zaposlenog, poboljšanje radne sredine i uspostavljanje i sprovođenje efikasnih radnih odnosa (Schuler, 1996). Kao i svaka druga profesija, upravljanje ljudskim resursima sledi propise profesionalne etike. Sami profesionalci moraju razumeti poslovne probleme koje moraju da reše, moraju se promišljeno odnositi prema pojedinačnim interesima zaposlenih, njihovom blagostanju, kao i dostojanstvu svih zaposlenih na koje utiču svojim preporukama i akcijama. Internacionalizacija upravljanja ljudskih resursa je komponenta koja uključuje globalne perspektivne upravljanja ljudima, i obuhvata polje efikasnijeg iskorišćavanja ljudskih resursa, a prema strategijskim potrebama organizacije (Wayne, Bailey, 1995). Sam strateški menadžment ljudskih resursa u centar stavlja „visok učinak radnog sistema“ i uključuje četiri elementa ili organizaciona procesa, a to su: - snaga (donošenje odluka u organizaciji), informacije (odnosi se na ljude koji učestvuju u komunikaciji), znanje (veštine, sposobnosti zaposlenih) i koristi (komponeneta efektivne uključenosti zaposlenih) (McMahan, Bell, Virick, 1998). Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima najjednostavnije rečeno predstavlja odabir i planirano raspoređivanje ljudskih resursa na one aktivnosti putem kojih mogu ostvariti ciljeve zbog kojih su postavljeni na određene pozicije.

Do kraja XX veka multinacionalne korporacije (MNK) su slale na međunarodne zadatke ljudske resurse u različite organizacione jedinice van zemlje u kojoj je sedište kompanije. To je zapravo etnocentrični pristup koji podrazumeva slanje državljana zemlje rođenja u inostranstvo. Međutim, kako MNK nastoje da iskoriste poslovne mogućnosti zemalja u razvoju, neizbežno se suočavaju sa jednim novim pristupom realokacije

ljudskih resursa, a to su inpatrijati. I ekspatrijati i inpatrijati zapravo vrše transfer znanja, ali u različitim pravcima. Inpatrijati su zaposleni nacionalnosti zemlje u kojoj je se nalazi podružnica, ali i nacionalnosti neke treće zemlje. Lokalno znanje inpatrijata treba da nadoknadi nedostatke ekspatrijata kao što su lokalna znanja, iskustva u takvim kulturama, udaljenost od matične kompanije. Premeštanje inpatrijata može biti vertikalno (iz filijale u štab) ili horizontalno (slanje u ravnopravno zavisne jedinice). Inpatrijati, na primer, odlaze u štab matične kompanije, upoznaju se s njenom korporativnom kulturom i prenose nova stečena znanje u svoje matične jedinice. (Reiche, Kraimer, Harzing, 2008).

Dakle, u ranijim fazama globalizacije, veoma su važni bili ekspatrijati, da bi u današnjom fazi globalizacije bili podjednako značajni inpatrijati. Ekspatrijati su ona vrsta zaposlenih koji odlaze na rad u neku drugu zemlju, najčešće onu gde dotično preduzeće ima svoju podružnicu. Ekspatrijati se šalju u inostranstvo u različitim vremenskim periodima, imaju određenu funkciju kako bi izgradili pozitivne odnose između štaba kompanije i podružnice. Te funkcije mogu biti vršenje kontrole nad zavisnim društvima, koordinaciju njihovih aktivnosti, kao i transfer znanja. Međutim, ukoliko je kulturna distanca veća između štaba i podružnice jedne kompanije, ukoliko je prilagođavanje ekspatrijata teže, utoliko je mogućnost za neuspeh veći, a samim tim i troškovi. Iz tih razloga su inpatrijati postali značajni (Borici (Begani), Borici, Dergjini, 2013. str. 220).

Međutim, inpatrijati su zaposleni zemlje domaćina, tj državljani zemlje u kojoj se nalazi podružnica neke strane kompanije. Od inpatrijata se očekuje da pruže kompaniji globalni način razmišljanja u razvoju sopstvene strategije i upravljanja operacijama u inostranstvu. Inpatrijati olakšavaju transfer znanja u oba smera od zavisnih preduzeća ka štabu i obrnuto. Oni najbolje razumeju lokalna tržišta i osposobljeni su da razumeju i tumače podatke koji doprinose efikasnijem procesu donošenja odluka o zavisnim delovima kompanije – podružnicama. (Borici (Begani), Borici, Dergjini, 2013. str. 220 - 221). U svakom slučaju, i ekspatrijati

i inpatrijati moraju poznavati poslovnu kulturu kompanije za koju rade, moraju biti tehnički upućeni u moraju posedovati mnogostruke veštine. Uspešan menadžment mora imati dobru komunikaciju sa okolinom, a u tome mu pomaže između ostalog, kros-kulturna obuka, ali i promocija (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wriht, 2006. p. 550, 552).

Promocija kao instrumenta međunarodnog marketinga i marketigna uopšte, ima ulogu da informiše i podstakne poslovne partnere na akciju. U tome značajnu ulogu igraju ljudski resursi, jer oni su ti koji treba ostvare stiulans razmene, povećaju frekvenciju kupovine, utiču na različitu upotrebu proizvoda, pojačaju uverljivost, razbiju pogrešna shvatanja, ali i da pretvore nedostatke u prednosti. Moguće je kombinovati pojedine oblike promocije, menjati strukturu inforamcija i stalno obnavljati komunikaciju kako bi došlo do veće lojalnosti kupca. Upravo su ljudski resursi ti koji treba da smanje broj komunikativnih barijera kao što su zakonska i poreska ograničenja, simboli, tradicija, vrednosti i norme i troškovi (Rakita, 2005, s.421-422). Jednu od značajnih promotivnih aktivnosti predstavljaju međunarodni odnosi s javnošću čiju suštinu čini funkcionalno povezivanje sa kreiranim korporativnim imidžom i instrucionalnim komuniciranjem sa okruženjem. Međutim, odnosi s javnošću su i više od efiksanog komuniciranja, jer zahtevaju odgovarajuće poslovno ponašanje preduzeća u različitim sredinama, naročito u međunarodnom okruženju. Ono na šta ljudski resursi moraju da obrate pažnju su zapravo principi međunarodnog marketing, a to su da jedno preduzeće mora da se ponaša u skladu sa zakonom a zemlje u kojoj posluje, da mora da se ponaša etički korektno i u skladu s lokalnom kulturom, kao i da se ponaša prijateljski i a bude uvek dostupno javnosti. Takođe i ulogu međunarodnog oglašavanja, ljudski resursi, tj. zaposleni preduzeća moraju obavljati korektno i moraju delovati informativno, ubeđivaki i podsticajno. Pri tome, vrši se odabir medija lokalno, nacionalno ili globalno (Rakita, 2005, s.441, 445). Takođe, ljudski resursi su nosioci nacionalne promocije izvoza koja obuhvata:

1) promociju nacionalnog poslovnog identiteta – to je efekat zemlje porekla na potrošača, poznato kao

„made in“ i podrazumeva renome koje jedna zemlja ima na svetskom tržištu. To u svojoj osnovi ima konkurentsku i tržišnu referencu, kao i marketing napor koji skupa vode do ekonomskih efekata. Renome zemlje porekla najčešće podrazumeva inovativnost - korišćenje novih tehnologija, dizajn - kao spoljni izgled, stil; prestiž - tj. status; i način rada – pouzdanost, kvalitet proizvodnje; i

2) nacionalno unapređenje izvoza – je u interesu i proizvođača i same države. Ovim instrumentom se obezbeđuje međunarodni prestiž nacionalne privrede, povećava zavisnost inostranih partnera od nacionalnih proizvodnih potencijala, obezbeđuje stabilnost domaće valute i tržišta. Takođe međunarodno poslovno lobiranje predstavlja značajnu stavku prilikom uticaja na donosiocce odluka, koji će postupati tako i donositi takve odluke koje će imati relevantne i realne poslovne implikacije. Cilj lobiranja je da se potpomogne donošenje povoljne odluke koja je u interesu nalogodavca – preduzeća ili države. Na međunarodno poslovno lobiranje mogu se osmeliti samo jake multinacionalne kompanije koje imaju međunarodne aktivnosti, a direktno ih sprovode njihovi zaposelni, dakle kompanijski ljudski resursi. Veoma je često prisutno da se lobiranje vrši u funkciji određenih grupa i to strukovnih, granskih ili nacionalnih interesa. Stoga je jasno da lobista zastupa uvek nečije interese, nekih grupa ili pojedinaca, a mora se nametnuti stručnošću, poznavanjem problema zbog kojeg lobira. Dakle treba da nudi znanje i informacije, i spretno sprovodi lobističke aktivnosti koje moraju biti finansijski podržane (Rakita, 2006, s.280, 470, 472).

ZAKLJUČAK

Kako se razvijala globalizacija, tako su mnoge međunarodne kompanije, u potrazi za novim tržištem kupcima i mogućnostima postale globalne kompanije. Sa njihovim razvojem postao je značajan razvoj ljudskih resursa u globalnom kontekstu. Ljudski resursi su postali važan faktor međunarodnog poslovanja, postali su direktno odgovorni za konkurentnost preduzeća i njegov pozitivan poslovni imidž. Upravo u promotivnim

aktivnostima kao što su promocija nacionalnog i poslovnog identiteta, odnosi sa javnošću, međunarodno oglašavanje, nacionalno unapređenje izvoza i međunarodno poslovno lobiranje ljudski resursi imaju ključnu ulogu. Njihova uloga se sastoji u poboljšanju utiska i kroz to postizanja ciljeva od interesa korporacije ili nacije.

Literatura

1. Borici (Begani), A. Borici, A. Dergjini: A. „Inpatriates (HCNs OR TCNs) as an Alternative the Establishment of Communication Channels Between the Headquarters and the Subsidiaries of MNC“, European Scientific Journal, April, edition, Vol.9, No.10, 2013. p. 219-233.
2. De Cieri, H. Fenwick, S. M.: „Compensation Management in International Inter-Organizational Networks“, Department of Management University of Melbourne, Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relations, No.6. August, 1998. p.1-22,
3. Griffin, R. W.: Management, Houghton Mifflin Co, Boston, Massachusetts, USA, 1984.
4. Harvey, M. Novicevic M. M.: „Staffing global marketing positions: What we don’t know can make a difference“ Journal of World Business, Vol.35, No.1, (Spring), 2000. p. 80 - 994.
5. Haton, Vil. Gidens, Entoni.: Na ivici – živeti sa globalnim kapitalizmom, Plato, Beograd, 2003.
6. Krugman, P.: „Ekonomika konkurentnosti: Mitovi i stvarnost“, Pregled, br.260,, Časopis Ambasade SAD, Beograd, 1992/1993. s. 2-12.
7. Maksimović, Marijana: Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju, IEN, Beograd, 2004.
8. Maksimović, Marijana: Filozofija rada i upravljanja u Japanu, Institut društvenih nauka, Beograd, 2014.
9. Maksimovic, M. Petrović, P.: „Globalizacija i liberalizacija - stari pomovi u novom vremenu“, Zbornik radova: Globalizacija i izolacionizam, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, 2017. s. 210 – 219.
10. McMahan, Gary, C. Bell, Myrtle, P. Virick, Meghna.: „Strategic Human Resources Management: employee involvement, diversity and international Issues“ Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 3, 1998. p. 193-214.
11. Napier, Nancy, K. Tuan, Van. Vu.: „International Human Resources Management in Developing and Transition Economy Countries: A Breed Apart?“ Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 1, 1998. p. 39-77.
12. Noe, Raymond, A. Hollenbeck, John. J. Gerhart, Barry. Writh, Patrick, M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2006.
13. Pečujlić, Miroslav.: Globalizacija, dva lika sveta, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002.
14. Piercy, C.: „The network paradigm and the marketing organization“, European Journal of Marketing, Vol.29, No.3, MBC University Press, p.7-34. 1995.
15. Rakita, Branko.: Međunarodni marketing, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2005.
16. Reiche, S. Kraimer, M. Harzing, A.: „Inpatriates as agents of cross-unit knowledge flows in multinational corporations“, Published in Sparrow, P.R. (ed.) Handbook of International HR Research: Integrating People, Process and Context. Version August Oxford: Blackwell. 2008.
17. Schuler, Randall, S.: „Human resources management“, International Encyclopedia of Business and Management, Routhledge, NY, 1996.
18. Wayne, Casio, F. Bailey, Elaine: „International Human Resource Management: The State of Research and Practice“, Global Perspectives of Human Resource Management, Prentice Hall, Inc, 1995. p. 15-29.